



## «Krigen i kveld»

*En belysende studie om troppssjefens holdninger, væremåte og lederstil for å gjøre vernepliktige soldater mentalt forberedt på krig*

**VEGARD STEEN-PAULSEN**

Bachelor i militære studier, ledelse og landmakt

Emne fordypning

Krigsskolen

2018

Blank med hensikt

## Innholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>Innledning</b> .....	1
1.1	Bakgrunn .....	1
1.2	Problemstilling .....	2
1.3	Avgrensninger .....	3
<b>2</b>	<b>Metode</b> .....	4
2.1	Valg av metode .....	4
2.2	Metodebeskrivelse .....	4
2.3	Metodekritikk .....	5
2.4	Kildeutvalg .....	6
2.5	Kildekritikk .....	7
2.6	Forfatterens forforståelse .....	8
<b>3</b>	<b>Teori</b> .....	9
3.1	Militær ledelse og OBL .....	9
3.2	Mestringstro .....	10
3.2.1	Subjektiv mestringsforventning (Self-Efficacy) .....	11
3.2.2	Å bygge subjektiv mestringsforventning .....	11
3.3	Motivasjon .....	13
3.3.1	Selvbestemmelsesteori (Self-Determination Theory) .....	14
3.3.2	Autonom støtte .....	17
<b>4</b>	<b>Analyse</b> .....	20
4.1	Krigens krav .....	20
4.1.1	OBL's påvirkning på motivasjon og mestring .....	20
4.2	Troverdig lederskap .....	22
4.2.1	Støtte til autonom adferd .....	23
4.2.2	Bygge subjektiv mestringsforventning .....	24
4.3	Troppssjefens utfordringer med å skape vilje .....	25
<b>5</b>	<b>Konklusjon</b> .....	28
<b>6</b>	<b>Litteraturliste</b> .....	29



# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn

Da jeg besøkte Sambandsbataljonen på praksisøvelse i år, presiserte Bataljonssjefen at avdelingens visjon er å være klar til krig i kveld. Visjonen stammer fra det endrede situasjonsbildet i verden de siste årene og særlig i vesten. «Krigen i kveld» innebærer at krig kan skje når som helst, og dersom det skjer skal Norges forsvar være klare!

Generalmajor Odin Johannessen svarer følgende til NRK 12. april 2016, da han blir spurt om den største faren for Norge:

*«Faren er at vi, enten gjennom direkte konflikt med Russland eller som resultat av en konflikt med Russland et annet sted, blir trukket inn i en væpnet konflikt med Russland. [...] Det er et scenario vi er nødt til å forberede oss på for å holde oss utenfor krig» (Johannessen G. O., 2016).*

Avslutningsvis presiserer Generalmajoren at Norge må være forberedt på å kunne forsvare seg, hevde suverenitet, integritet og Norges rettigheter. Han bekrefter også at Norge må være forberedt på å kunne sloss (Johannessen G. O., 2016).

Forsvarets oppgave er å beskytte Norges verdier, interesser og sikkerhet. Dette danner de overordnede rammene for hvordan Forsvaret skal brukes. Samtidig er Forsvaret Norges ytterste maktmiddel for å nå politiske målsettinger (Forsvaret, 2007, s. 159). Personellet kan derfor bli brukt i fred, så vel som i krise og krig (Forsvarets Høgskole, 2012, s. 4). Personellet må i ytterste konsekvens være forberedt på både å ta liv, samt ofte eget liv for å nå de politiske målsettingene (Forsvarets Høgskole, 2012, s. 5). Dette setter strenge krav til personellet både med tanke på fysisk form, utdanning, trening, øving og mental skikkethet.

Å være klar for krig omhandler soldaters evne og vilje til å løse militære oppdrag, basert på sjefens intensjon (Forsvaret, 2007, s. 165). Evnen og viljen henger sammen og kan både forsterke og undergrave hverandre. Evnen kan sees på som praktisk kunnskap og ferdigheter. Vilje henger sammen med evne, men dreier seg mer om det mentale. I motsetning til evnen er det mindre fokus på utdanning og trening av viljen. Med bakgrunn i dette vil jeg finne ut mer om hvordan man kan skape vilje hos soldatene.

## UGRADERT

Krigens karakter endres fra konflikt til konflikt og etterhvert som konflikten utvikler seg (Forsvarsstaben, 2014, s. 17). Krigens natur vil derimot aldri endres, den kjennetegnes av fare, fysiske anstrengelser og en konstant usikkerhet. Disse begrepene kan sammenfattes som friksjon og skiller krig i praksis fra krig i teorien (Forsvarsstaben, 2014, s. 17).

Erfarne militære ledere kan bidra til å begrense friksjonens påvirkning. Likevel må militære ledere og soldater leve med usikkerhet, farefulle omgivelser og tåle påkjenninger bedre enn motstanderen (Forsvarets Høgskole, 2012, s. 5).

Ungdom som skal avtjene verneplikt har aldri opplevd krig. De ser på krig som farlig, men usannsynlig og fjernt fra virkeligheten. «Krigen i kveld» har ført med seg en kulturendring hvor responstid og operativ evne har fått et merkbart tydeligere fokus. Med krig og konflikt følger en kompleks og uoversiktlig virkelighet. Menneskers vilje til å fortsette kamp er det som til slutt avgjør utfallet (Forsvarets Høgskole, 2012, s. 5). Derfor er det avgjørende at militære ledere utvikler soldatenes vilje til å løse oppdrag, sørger for at soldatene forstår hva krig innebærer og er mentalt og fysisk forberedt.

Jeg vil med bakgrunn i dette belyse hvordan troppssjefen kan danne og forsterke soldaters vilje til å sloss, gjennom sitt lederskap, basert på solid forankret kunnskap. Jeg har valgt ut ledelse og mestring som viktige faktorer for å skape vilje, og motivasjon som en faktor for å styrke viljens kraft og utholdenhet. Med en sterk vilje anser jeg soldater som mer mentalt forberedte dersom Norge havner i krig.

### 1.2 Problemstilling

Hensikten med oppgaven er å finne ut hvordan troppssjefen kan skape og forsterke soldaters vilje til å løse oppdrag og således heve deres mentale beredskap til krig i Norge. Derfor har jeg kommet fram til følgende problemstilling:

Hvordan kan troppssjefen bygge soldaters vilje for å forberede dem mentalt for krig i Norge?

For å operasjonalisere problemstillingen har jeg valgt å stille meg to hjelpespørsmål:

Hvordan motivere soldater for en lite sannsynlig men potensielt livsfarlig krig?  
Hvordan heve soldaters tro på at egne evner er tilstrekkelige for å møte krigens krav?

### 1.3 Avgrensninger

Jeg ønsker å utforske hvordan troppssjefen kan påvirke sine soldater. Derfor avgrenses oppgaven til å omhandle relasjonen mellom troppssjef og soldat. Når jeg omtaler soldater menes vernepliktige uten tidligere erfaring og kjennskap til Forsvaret som institusjon. Dette innebærer at andre fast ansatte og lignende ikke vil bli omtalt. I pensum nevnes mange begreper som kan sies å være forutsetninger for, eller bidra til å styrke viljen og den mentale beredskapen soldatene har for krig. Blant disse kan begreper som mental robusthet, situasjonsbevissthet, beslutningstaking, makt og tillit nevnes. Jeg har valgt å ta for meg begrepene ledelse, motivasjon og mestring. Disse er direkte knyttet til relasjonen mellom troppssjefen og soldaten, og jeg antar de vil svare best på problemstillingen. Jeg baserer datagrunnlaget på eksisterende teori fordi jeg anser tidsrammen vi har fått som en begrensning.

## 2 Metode

Hensikten med dette kapitlet er å vise at forfatteren har forståelse for hvordan kvalitetssikret forskning skal gjennomføres (Rognsaa, 2015, s. 85), samt hvordan man kan unngå fallgruver i oppgaveskriving. Metode betyr å følge en gitt vei mot et mål (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 25). Ved å beskrive metoden synliggjør man veien mot målet, dette innebærer å forklare hvordan forfatteren har gått fram for å skaffe informasjon, samt beskrive hvordan informasjonen er analysert for å finne ut hva informasjonen kan gi. Metodekapittelet omfatter metodevalg, metodebeskrivelse, kildeutvelgelse, samt metode- og kildekritikk.

### 2.1 Valg av metode

Formålet med oppgaven er å finne ut hvordan et bevisst kunnskapsgrunnlag om ledelse, motivasjon og subjektiv mestringsforventning kan bidra til å skape vilje og dermed øke soldaters mentale beredskap for krig. Dette er samfunnsvitenskapelige fenomener og derfor benyttes samfunnsvitenskapelig metode. Jeg har valgt en kvalitativ tilnærming for å svare på forskningsspørsmålet, fordi dette gir dybdeforståelse som kan bidra til å forklare sammenhengen mellom fenomenene (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 28). Videre har jeg valgt å benytte anerkjent teori som datakilde, og gjennom analyse av disse dataene studere hvordan utvalgte teorier kan anvendes for å skape vilje (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 99). Denne metoden lar forskeren innhente kvalitativ data, analysere dens relevans, og belyse dens betydning for forskningsspørsmålet.

### 2.2 Metodebeskrivelse

Oppgaven innleder med en detaljert bakgrunn som setter rammene for oppgavens innhold. Deretter beskrives problemstillingen og hensikten med denne. I teoridelen vil jeg innledningsvis redegjøre for militær ledelse og oppdragsbasert ledelse (OBL), fordi sistnevnte er Forsvarets egen ledelsesfilosofi og sammen med militær ledelse setter dette rammene for refleksjonen. Jeg vil deretter redegjøre for begrepene self-efficacy (subjektiv mestringsforventning) og self-determination theory (selvbestemmelsesteori), fordi teoriene kan relateres til relasjonen mellom troppssjef og vernepliktig soldat. Hensikten er å vise til forskning som forklarer begrepene, hvorfor de er viktige og hvordan man kan skape/øke subjektiv mestringsforventning og motivasjon hos soldater. I analysekapittelet vil jeg reflektere over teoriens relevans og betydning i møte med krigens krav.



Avslutningsvis vil jeg oppsummere og konkludere de funn jeg har gjort i refleksjonen som svar på hvordan troppssjefen kan nytte sitt lederskap for å styrke viljen og således gjøre soldater mentalt forberedt på krig.

### 2.3 Metodekritikk

Metoden benytter seg av teorier, doktriner og styrende dokumenter som faktagrunnlag, og som nevnt baseres oppgaven på anerkjent teori. Blant fordeler med anerkjente teorier som datagrunnlag kan det nevnes at disse er fagfellevurdert, og stilles strenge krav til før de blir publisert. Krigsskolens pensum er nøye utvalgt, ved å velge kilder fra Krigsskolens pensum kan derfor antas å være trygt. Skriftlige produkter stiller ofte krav til etterprøvnbarhet gjennom kildereferering, noe som styrker kildenes pålitelighet. En utfordring ved nedskrevne kilder er at ord kan tillegges forskjellige meninger grunnet persepsjon (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Når forskeren skal gjengi kildens innhold kan derfor ord potensielt endre mening. Det samme kan skje ved oversettelse av engelske kilder til norsk, ettersom det engelske språket er mer utfyllende og har flere ord enn det norske språket. Dette er tatt hensyn til gjennom å undersøke sekundærkilder for å bekrefte meningsinnholdet, samt oversette definisjonen i enkeltord istedenfor å oversette selve ordet. Et eksempel på dette er selv-efficacy, hvor enkelte ordbøker oversetter ordet til mestringstro. Self-efficacy er isteden oversatt til subjektiv mestringsforventning fordi dette gir en bedre forståelse av ordets meningsinnhold.

Det er vanskelig å finne et svar som i størst mulig grad kan generaliseres og nyttes på samtlige soldater i en tropp. Svakheten med den valgte metoden er at individuelle forskjeller på soldater og deres persepsjon kan gjøre at noen av funnene i oppgaven ikke vil treffe alle soldatene. Derfor er hensikten heller å skape en verktøykasse som troppssjefen kan nytte, hvor verktøyene skal være av en slik art at de treffer flest mulig av soldatene i en tropp.

En annen svakhet med oppgaven er at forskeren selv kan være farget av egne erfaringer, og således påvirke objektiviteten på oppgaven. Dette søker jeg å unngå ved å legitimere mine utsagt og påstander med sitater fra anerkjent teori.

Jeg har valgt bort kvalitative intervjuer fordi jeg antar resultatene jeg da hadde fått ville vært mindre generaliserbare, og således mindre sannsynlig at treffer mengden av vernepliktige soldater. Ved å ikke velge intervjuer vil oppgaven kunne gå glipp av

## UGRADERT

enkeltindividers nyanser og meninger på hva som skal til for at de føler seg mentalt forberedt på krig i Norge.

Jeg kunne også valgt å benytte meg av kvantitativ metode og spørreundersøkelser. Dette kunne tilført oppgaven svar på eksempelvis prosentvis hvor mange soldater som føler seg klar for å krige. Dette er i seg selv en problemstilling det kunne vært interessant å studere nøyere, men blir prioritert bort grunnet tidsbegrensningen på oppgaven, og er således ikke gjennomførbar.

Oppgavens pålitelighet blir preget av både analysen og kildekritikken, derfor må kildene vurderes. Mer om dette blir beskrevet i kildekritikken.

### 2.4 Kildeutvalg

Valget av litteratur vil være avgjørende for oppgavens resultater, dermed må det stilles krav til kvaliteten på kildene og det vil være nødvendig med kildekritikk.

Utvelgelsesprosessen av kilder startet med et tilbakeblikk på Krigsskolens ledelsespensum. Forsvarets Fellesoperative doktriner (FFOD)(2007, 2014) og Forsvarssjefens Grunnsyn på Ledelse (FGL)(2012) er naturlig kildevalg for å forklare militær ledelse og OBL. Oppdragsbasert ledelse og militær ledelse er naturlig å beskrive på grunn av den klare retningen for hvordan lederskap i Forsvaret bør gjøres. FFOD og FGL er sett på som trygge kilder grunnet deres gjennomgang og strenge krav de må bestå før de gis ut i regi av Forsvaret selv. Videre valgte jeg ut to teorier (Self-Determination Theory og Self-Efficacy) innen ledelse som er viktig for å skape og forsterke vilje til oppdragsløsning. Deretter gjorde jeg ytterligere søk på disse teoriene gjennom skolens bibliotek og databaser for å få dypere forståelse for begrepene. Der jeg har brukt supplerende kilder og bøker, har alle referert til opphavsmennene bak teoriene. Jeg har også brukt databaser som EBSCOhost og Google Scholar for å søke på de utvalgte teoriene, for å finne ut om forfatterne av tekstene jeg hadde valgt var innflytelsesrike innenfor området eller ikke. Til slutt har jeg brukt Store Norske Leksikon og andre internettbaserte søkemotorer for å verifisere at min forståelse av enkelte begreper var slik jeg oppfattet dem. Der jeg har nyttet sekundærkilder i teksten har jeg sørget for at teksten er skrevet og publisert av anerkjente forfattere og nettsider.

## 2.5 Kildekritikk

Jeg har vurdert kildene mine etter TONE-prinsippet, som innebærer kriteriene troverdighet, objektivitet, nøytralitet og egnethet. Grunnet omfanget på oppgaven vil jeg beskrive kun primærkildene, men alle kildene har blitt vurdert etter samme grunnlag.

Militær ledelse og OBL er redegjort for gjennom bruk av Forsvarets Fellesoperative doktriner (2007 og 2014) og Forsvarssjefens Grunnsyn på Ledelse (2012), som kilder. Sistnevnte er et styrende dokument i Forsvaret. FFOD og FGL er igjen bygget opp basert på andre pålitelige kilder, som også er rimelig å kunne stole på fordi de er valgt av Forsvaret. FFOD varierer i ordlyd, og vektlegger forskjellige temaer i de forskjellige utgavene, tilsammen utfyller de hverandre. Disse kildene er Forsvarets egne utgivelser og derfor ansett som troverdig for min oppgave. Objektiviteten til kildene kan sies å være utfordrende da oppdragsbasert ledelse er del av Forsvarets kultur. På den annen side er oppdragsbasert ledelse et resultat av forskning på militærhistorie og som et resultat av Vassdalsulykken i 1986, hvor man erkjente at lederen med best situasjonsforståelse hadde best grunnlag for å fatte beslutninger (Forsvarets Høgskole, 2012, s. 6). FFOD og FGL er det beste vi har, og ansees derfor som godt egnet.

Professor Albert Bandura er kanskje aller mest kjent for sin forskning innen sosial-kognitiv teori. Han har forsket spesielt mye på læring og personlighet og utviklet begrepet self-efficacy. Self-efficacy har hatt stor påvirkning i moderne psykologi (© 2017 Albert Bandura, 2017). Han blir ofte sitert i tekster om mestring og er blant de mest fremtredende på området. Primærkilden omtalt i denne oppgaven heter *Self-Efficacy* og ble utgitt i 1994 i boka *Encyclopedia of human behavior* (Vol. 4, pp. 71-81) av New York: Academic Press. Dette er et anerkjent forlag som er betegnet med høy troverdighet. Teksten er en kortfattet gjennomgang av teorien, med henvisninger til andre anerkjente kilder, noe som styrker hans egen troverdighet. I hans bøker og andre større utgivelser er han nøytral da han argumenterer problemer fra flere vinkler. Hans bøker og tekster bærer i noen grad preg av mye henvisning til egne verker, noe som kan betvile hans objektivitet. På den annen side er self-efficacy blant de mest anerkjente teorier på område mestring og mestringstro. På tross av at soldater ikke er forskningsobjektene i hans teorier anser jeg likevel kilden som meget godt egnet til bruk i denne oppgaven, på grunn av dens anerkjennelse. Drøftingskapitlet vil derfor nyttes til å belyse hvordan teorien treffer militære ledere og soldater i den militære konteksten.

## UGRADERT

Self-Determination Theory, eller selvbestemmelsesteorien er utviklet av amerikanerne Edward L. Deci og Richard M. Ryan som både er professorer og psykologer, Ryan er i tillegg motivasjonskonsulent. Teorien har utviklet seg fra forskning på indre og ytre motivasjon fra 1970 tallet, men ble ikke allment akseptert som empirisk støttet forskning før 1985. Historisk er det derfor en ny teori. På den annen side er forskningen utgitt av anerkjente forlag, blant annet Canadian Psychology, som innen sosial psykologi ansees som en meget troverdig utgiver. Objektiviteten på teorien kan utfordres gjennom at forskerne henviser mye til egen teori. På den annen side henviser de også mye til annen forskning på emnet som bidrar til å validere deres hypoteser. Forskerne oppfattes derfor som nøytrale i sin argumentasjon, og teorien er bygd opp av 6 forskjellige anerkjente miniteorier som også styrker oppgaven. Teorien ansees som godt egnet til denne oppgaven basert på dens anerkjennelse innenfor læringspsykologi, noe som er meget relevant for soldater i utdanning. På tross av at teorien ikke er basert på forskning på soldater tidligere, vil jeg utforske om selvbestemmelsesteorien kan brukes også i militær kontekst. Grunnet teoriens tydelige resultater i andre kategorier av mennesker, anser jeg derfor teorien som svært relevant og egnet i denne oppgaven.

### 2.6 Forfatterens forforståelse

I min militære karriere har jeg fått inntrykk av at vernepliktige soldater i for liten grad forstår hvorfor de tjenestegjør for Norge. Jeg har inntrykk av at mange vernepliktige er motivert for tjeneste ved innrykk, men av feil årsaker. Jeg har en oppfattelse av at mange vernepliktige ser frem til tjenesten og har gledet seg til å flytte hjemmefra, treffe nye mennesker, få et friår hvor de kan lære praktiske nyttig livskunnskap eller søker spenning og adrenalin. Jeg lurer på i hvor stor grad troppssjefene faktisk lykkes med å utdanne soldaters mentale kapasitet og vilje til å krige for Norge. Jeg ser for meg det hele er en kontinuerlig prosess og at tid er nødvendig for å forstå helheten av profesjonen. Jeg tror at dersom troppssjefen er bevisst de valgte teoriene, vil han enklere kunne rette soldatenes oppmerksomhet mot krig, samt bidra til å kraftsamle soldatenes vilje. Dette vil gjøre soldatene mentalt forberedt på krig og styrke deres evne til å løse oppdrag mest mulig effektivt. Forhåpentligvis kan dette dokumentet bidra til økt forståelse blant militære ledere, for viktigheten av utdanning i det mentale aspektet ved krig.

### 3 Teori

#### 3.1 Militær ledelse og OBL

Krigens krav og den militære konteksten er rasjonale som ligger til grunn for Forsvarets ledelsesfilosofi. Det er lederne som er ansvarlige for å forvalte samfunnsansvaret Forsvaret er gitt, samt å sette seg selv og de en leder i stand til å løse militære oppdrag (Krigsskolen, 2014, s. 9). Det militære lederskapet kjennetegnes gjennom å vise evne og vilje til å løse militære oppdrag, ta vare på sine menn og kvinner under krevende forhold, lede effektivt i situasjoner hvor undergitte blir utsatt for sterk psykologisk stress og påkjenninger, samt å utvikle avdelingens evne og vilje til å løse oppdrag (Krigsskolen, 2014, s. 9). Lederen må besitte profesjonsrelevant kunnskap, ferdigheter og holdninger og forstå hvorfor vilje og samhold er avgjørende for å møte stridens utfordringer. Kampmoralen og viljen til å lykkes bygger blant annet på motivasjon og godt, troverdig lederskap (Krigsskolen, 2014, s. 9). Forsvarets Fellesoperative Doktrine (2007) skriver følgende:

«Troverdig lederskap omfatter verdier, kunnskaper og ferdigheter og utøves gjennom handling. Kravet til ledere innenfor den militære profesjonen kan derfor sammenfattes som *være-vite-handle*» (Forsvaret, 2007, s. 162).

Å *være* innebærer at lederen har innarbeidet den militære profesjonen som del av seg selv, og at alt lederen gjør er i tråd med Forsvarets verdigrunnlag; respekt, ansvar og mot (Forsvaret, 2007, s. 162). Å *vite* innebærer ikke at lederen må kunne alt, men lederen må ha et faglig grunnlag angående variabler i den militære konteksten, samtidig som lederen evner å utvikle den faglige kunnskapen videre. Å *handle* innebærer at lederen må utøve sitt lederskap gjennom handling. Militære ledere må se muligheter, ta ansvar og vise initiativ. Handling innebærer også å vise omsorg, å inspirere de rundt seg, samt vise evne til samarbeid. Center for Creative Leadership (CCL) hevder at lederskap tradisjonelt sett er sett på som en prosess hvor ledere påvirker følgere mot et felles mål (McCauley, Velsor, & Ruderman, 2010, s. 21). Krigsskolens konsept for offisersutvikling oppsummer ledelse som prosessen som bidrar til å skape felles retning, samhandling og forpliktelse i et kollektiv (Krigsskolen, 2014). Vi kan sammenfatte disse to synene med å si at ledelse er en prosess som bidrar til å skape retning, samhandling og forpliktelse i et kollektiv mot å nå et felles mål. Hensikten med denne prosessen er å påvirke enhetens evne og vilje til å løse militære oppdrag (Krigsskolen, 2014).

## UGRADERT

Oppdragsbasert ledelse (OBL) er Forsvarets ledelsesfilosofi som gir rom for alt dette. Den er bygget på en desentralisert ledelsesfilosofi hvor hensikten er at den med best situasjonsforståelse kan handle selvstendig i tråd med sjefens intensjon (Forsvarets Høgskole, 2012, s. 7). Sjefens intensjon består av hensikt (hvorfor oppdrag skal løses), metode (hvilken rolle egen enhet spiller sammen med andre egne) og ønsket slutttilstand (hvordan situasjonen ser ut når oppdraget er gjennomført). Oppdragsbasert ledelse forutsetter derfor at personell må være i stand til å etablere en forståelse om hva som skal gjøres (retning), hvordan oppdraget løses sammen med andre (samhandling), og vilje til å løse oppdraget fordi man skjønner hensikten (forpliktelse) (Krigsskolen, 2014, s. 10). På denne måten sikrer OBL initiativ, ansvarsfølelse og kreativitet, og dermed kollektiv forpliktelse (Forsvarets Høgskole, 2012, s. 7). OBL stiller derfor krav til at sjefen er troverdig, danner situasjonsforståelse, tillit og respekt mellom seg selv og soldatene. Oppdrag som gis uten intensjon vil gi lite mening for soldater og er derfor avhengig av en sjef for å oppnå gode resultater. Dersom en soldat blir handlingslammet i kampens hete og er avhengige av klare føringer, legitimerer OBL likevel bruk av detaljerte ordrer og kontroll. I så tilfellet ligger fokuset på hvordan, ikke hvorfor. Ulempen lederskap basert på kontroll og direkte ordre er at det kan undergrave initiativ, tillit og ansvarsfølelse hos soldatene. Dette kan føre til lavere tempo i oppdragsløsning og virker negativt på viljen til soldatene. Fordi intensjon er en viktig faktor i OBL er det viktig å kjenne til lydighetsprinsippet. Dette innebærer at en soldat kan unnlate å utføre et oppdrag dersom han anser det er til fordel for intensjonen (Forsvarets Høgskole, 2012, s. 7). Lydighetsprinsippet omfatter altså at soldater er bundet til intensjonen og ikke oppdragets ordlyd direkte.

### 3.2 Mestringstro

Mestringstro er et begrep som omhandler egen tro på at man kan mestre en bestemt oppgave. Mestringstro er knyttet til kontekst, det vil si at en person kan ha høy mestringstro på eksempelvis idrettslige prestasjoner men lav mestringstro når det gjelder akademiske prestasjoner. Det er viktig å bygge mestringstro i den militære konteksten blant vernepliktige soldater, for at de skal ha troen på at de mestrer en krigssituasjon. Jeg vil i dette delkapitlet redegjøre for Albert Banduras kjente begrep Self-Efficacy, eller subjektiv mestringsforventning, som bidrar til å skape vilje til å løse militære oppdrag.

### 3.2.1 Subjektiv mestringsforventning (Self-Efficacy)

Bandura definerer self-efficacy som «People's beliefs about their capabilities to produce effects» altså menneskers tro på at egne evner kan produsere en effekt (Bandura, 1994, s. 2). Zimmerman definerer self-efficacy som personlig vurdering av egen evne til å organisere og gjennomføre adferd for å nå mål (Zimmerman, 2000). Soldater med høy grad av subjektiv mestringsforventning på oppgaver relatert til den militære konteksten vil prestere bedre enn soldater med lav subjektiv mestringsforventning. Den subjektive mestringsforventningen påvirker hvordan soldatene føler seg, tenker, motiverer seg selv og ikke minst deres adferd (Bandura, 1994). Derfor er soldaters subjektive mestringsforventning svært viktig for effektiv oppdragsløsning. I følge Bandura blir menneskers forventning om egen mestring formet gjennom fire tilnærminger. Disse er Autentiske mestringsopplevelser, sosial observasjon, verbal overtakelse og fysiologiske reaksjoner (Bandura, 1994, s. 2).



*Figur 1. Selvlagd figur basert på Albert Banduras forklaring av de fire faktorene som påvirker self-efficacy. Hentet fra «Self-Efficacy», av Albert Bandura, 1994, s. 2-4 Encyclopedia of human behavior (Vol. 4, pp. 71-81), Copyright 1994, New York: Academic Press*

### 3.2.2 Å bygge subjektiv mestringsforventning

Bandura hevder den mest effektive måten å styrke subjektiv mestringsforventning på er gjennom autentiske mestringsopplevelser. Dette innebærer at for å øke subjektiv mestringsforventning må mennesker utsettes for en situasjon i en bestemt kontekst, for deretter å mestre situasjonen (Bandura, 1994, s. 2). Graden av opplevd mestring henger sammen med kompleksiteten på oppgaven. En opplevd krevende oppgave vil gi større økning i subjektiv mestringsforventning enn en opplevd lett oppgave, forutsatt at oppgaven mestres. Fallgruven er at dersom individet feiler oppgaven, vil den subjektive mestringsforventningen svekkes i samsvar med vanskelighetsgraden. Derfor må utfordringen tilpasses hvert enkelt individ (Bandura, 1994, s. 3). Dersom en person øker sin subjektive mestringsforventning, vil personen ta på seg større utfordringer og utsette seg selv for mer komplekse omgivelser ved senere anledninger. Mennesker med liten

## UGRADERT

grad av subjektiv mestringsforventning, som opplever nederlag, vil bruke lang tid å hente inn krefter nok til å utsette seg selv for en vanskelig situasjon igjen. Mennesker som i utgangspunktet har høy grad av subjektiv mestringsforventning, vil derimot innhente seg raskere etter nederlag, og ser i større grad nederlaget som læring. Derfor er høy grad av subjektiv mestringsforventning ønskelig hos soldater.

En annen metode å bygge subjektiv mestringsforventning er gjennom det som kalles sosial observasjon (Bandura, 1994, s. 3). Sosial observasjon går ut på å at en person (A) observerer en annen person (B) i forsøk på å mestre krevende oppgaver. Dersom B mestrer en oppgave vil A kunne øke egen tro på at han kan klare tilsvarende oppgaver forutsatt at A har tilnærmet like evner som B. Dersom B feiler oppgaven, særlig dersom personen jobbet hardt for å mestre den, vil også den subjektive mestringsforventning svekkes hos A og undergrave deres vilje til å forsøke tilsvarende oppgaver (Bandura, 1994, s. 3).

Påvirkningsgraden av subjektiv mestringsforventning er avhengig av hvor lik A føler seg B og graden av suksess B har. Eksempelvis vil en nyutdannet rekrutt oppleve større grad av økt subjektiv mestringsforventning om han observerer en av sine medsoldater oppnå 90 poeng på skarpskyttermerket, enn om hans troppssjef oppnår samme resultatet.

Samtidig søker mennesker seg til dyktige rollemodeller som har den kompetansen de selv ønsker. Derfor vil en rekrutt med et sterkt ønske om å bli en dyktig soldat, effektivt kunne lære tankemønstre, oppførsel, praktisk kunnskap og ferdigheter av sin troppssjef, forutsatt at rekrutten ser på sjefen som et godt forbilde (Bandura, 1994, s. 3).

En tredje metode for å bygge mestringstro er gjennom verbal overtalelse. Verbal overtalelse innebærer at mennesker kan overtales verbalt til å tro de innehar de nødvendige evner og ferdigheter til å løse gitte oppgaver (Bandura, 1994, s. 3). Det er mer sannsynlig at personer som blir utsatt for verbal overtalelse øker innsatsen og utholdenheten i møte med en utfordring, enn personer som tviler på seg selv og sine evner. Verbal overtalelse kan fremme en persons subjektive mestringsforventning, forutsatt at det er den verbale overtalelsen som fører til at personen prøver hardt nok til å oppnå suksess (Bandura, 1994, s. 3). Et kriterium for at verbal overtalelse skal fungere er at overtalelsen må være realistisk. Dersom ordlyden ikke er realistisk, vil den kunne svekke subjektiv mestringsforventning. Verbal overtalelse som blir gjennomskuet gjør også at tilliten mellom giveren og mottakeren blir svekket. Et annet viktig moment er at verbal overtalelse også kan være direkte negativ for subjektiv mestringsforventning. Dersom man gang på gang blir fortalt at man er udugelig og mangler evne, vil man søke å



unngå utfordringer og raskt gi opp i møte med vanskelige oppgaver (Bandura, 1994, s. 4). Sjefer som på den annen side er best til å fremme subjektiv mestringsforventning hos andre, gjør mer enn gi mottakerne realistiske forventinger til deres prestasjon. Gode motivatorer legger til rette for individuelt tilpassede utfordringer som fører til menneskers suksess. Gode motivatorer vil også unngå å plassere mennesker i for komplekse situasjoner for tidlig, slik at de unngår å oppleve nederlag. Sjefer som er gode til å motivere måler enkeltpersoners suksess ut fra den enkeltes forbedring av tidligere prestasjoner istedenfor å feire kun de beste i gruppen. Verbal overtalelse fordrer at personen som motiverer er anerkjent og har tillit fra den som skal motiveres.

Banduras siste metode for å øke subjektiv mestringsforventning kalles fysiologiske reaksjoner. Menneskelige stressreaksjoner og dårlig humør har negativ effekt på subjektiv mestringsforventning. Derfor innebærer denne metoden å redusere menneskelige stressreaksjoner og endre menneskers negativt følelsesmessige oppfattelse av kroppens fysiske tilstand (Bandura, 1994, s. 3). Mennesker tolker stressreaksjoner og kroppslige spenninger som tegn på sårbarhet for dårlig ytelse. Eksempler på stressreaksjoner kan være støle muskler, tretthet, smerter, dårlig humør, fare, usikkerhet og frykt. En redd soldat som har gått langt og har vondt i kroppen, har lett for å få negative tanker som går utover humøret. Dårlig humør kan føre til lavt energinivå og dårlige prestasjoner ved oppdragsløsning. Det er med andre ord ikke intensiteten av stressreaksjonene, men hvordan stressreaksjonene oppfattes og tolkes som er viktig (Bandura, 1994, s. 3). På den andre siden vil en uthvilt og mett soldat, som kjenner sitt oppdrag godt, tolke dette som et tegn på at personen vil oppnå gode resultater ved oppdragsløsning. Samlet har disse faktorene positiv innvirkning på humøret som igjen styrker subjektiv mestringsforventning. Dette fører med seg mye energi som bidrar til å oppfylle soldatens forventning om de gode resultatene. Grunnet den ekstra energimengden vil mennesker som er positivt innstilt og har godt humør prøve hardere, utsette seg oftere for mer krevende utfordringer, og oppnå bedre resultater enn nedtrykte og motløse personer. Fysiologiske indikatorer i subjektiv mestringsforventning spiller også en viktig rolle på fysisk aktivitet og helse (Bandura, 1994, s. 4).

### 3.3 Motivasjon

For at mennesker skal utøve adferd må de ha et motiv for å gjøre det. Motiver kan forklare årsaken til hvorfor vi handler som vi gjør. Begrepet motivasjon er tett knyttet til

motiv, men har fokus på hvor energien til handling kommer fra. Motivasjon kan defineres som energien som aktiverer oss, styrer, opprettholder og bestemmer intensitet i menneskers adferd (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 93). Med andre ord er motivasjon det som skaper menneskelig vilje til adferd. Det er viktig for soldatene å være motiverte fordi det har en direkte påvirkning på viljen til å løse oppdrag. Troppssjefen spiller en viktig rolle i soldatenes hverdag og bør derfor ha god kunnskap om hvordan tilrettelegge for god motivasjon. Dette delkapitlet vil redegjøre for en sentral motivasjonsteori utarbeidet av Deci og Ryan, som kalles Self-Determination Theory.

### 3.3.1 Selvbestemmelsesteori (Self-Determination Theory)

Self-Determination Theory, eller selvbestemmelsesteorien baserer seg på tre grunnleggende psykologiske behov som påvirker menneskers motivasjon. Disse behovene er kompetanse, tilhørighet og autonomi (Deci & Ryan, 2008, s. 15). Deci og Ryan hevder at sosiale settinger som fasiliterer for de overnevnte tre psykologiske behovene, fremmer en mer optimal motivasjon og gir de mest positive psykologiske, utviklingsmessige og atferdsmessige utfall (Deci & Ryan, 2008, s. 15). Autonomi innebærer behovet om å selv kontrollere retning i eget liv, altså følelse av å bestemme over egne handlinger, medbestemmelse og involvering, eller følelse av frihet (Sagdahl, 2017). Kompetanse innebærer et behov om å kontrollere og mestre omgivelsene og utfallet av vår adferd (Deci & Ryan, 2002, s. 7). Mennesker tilfredsstilles av å utvikle seg og lære seg nye ting, derfor må de stimuleres av individuelt tilpassede utfordringer. Tilhørighet omfatter behovet mennesker har for å føle seg som en del av et større fellesskap og behov for interaksjon med andre. Mennesker er sosiale vesener som identifiser seg gjennom verdier og holdninger, og søker bekreftelse på dette i sosiale settinger.

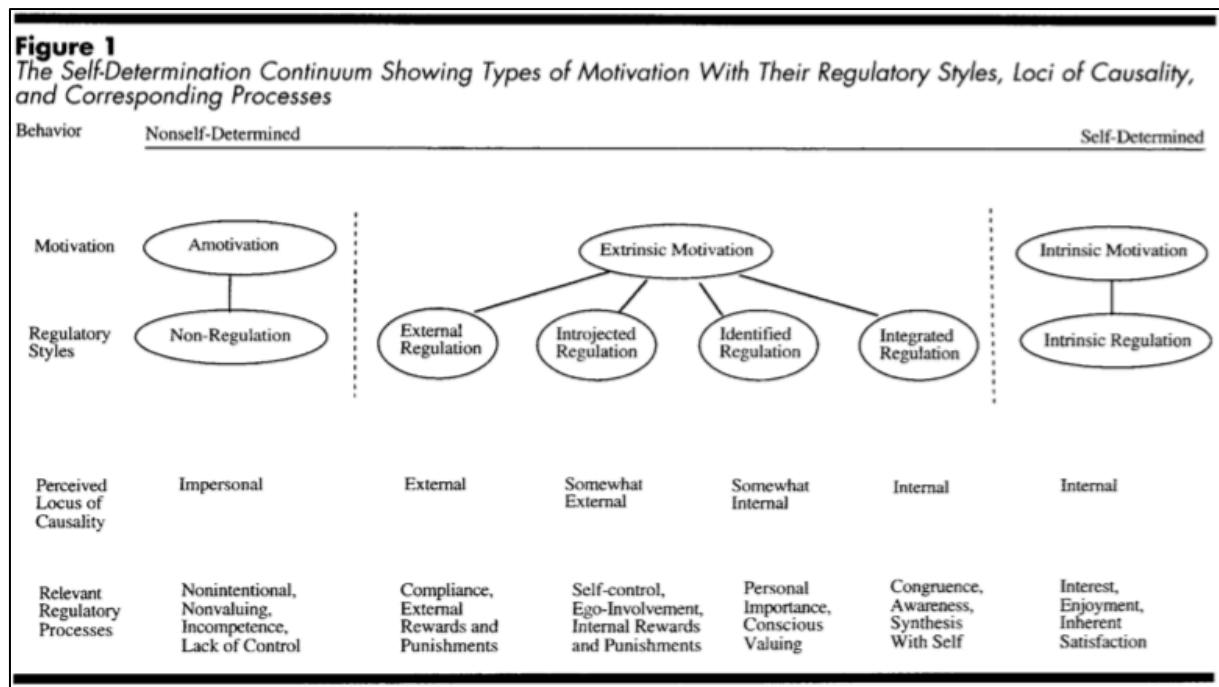
For å forstå selvbestemmelsesteorien er det viktig å kunne skille mellom indre og ytre motivasjon. Indre (intrinsic) motivasjon er at adferd styres av at aktiviteten i seg selv er interessant og spennende og dermed tilfredsstillende (Deci & Ryan, 2008, s. 15). En indre motivert person utfører handlinger fordi aktiviteten i seg selv fører til positive følelser. Ytre motivasjon er når motivasjonskilden er separat fra jobbaktiviteten og dannes som følge av ytre påvirkning (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 103). En ytre motivert person utfører handlinger for å oppnå eksempelvis en belønning eller for å forhindre straff (Deci & Ryan, 2008, s. 15). Det som er interessant er at to personer kan utføre samme aktivitet,

hvor resultatet blir relativt likt, men en av dem har lettere for å drive aktiviteten fordi det er mer kvalitet over sistnevntes motivasjon (Deci & Ryan, 2008). For å eksemplifisere dette kan vi se på to personer som trener styrke. Den ene trener styrke fordi han har lagt på seg, men vil ikke kutte ut den gode maten. Den andre trener styrke fordi han synes det er gøy å merke at han blir sterkere, liker å pushe seg selv og er lidenskapelig interessert i helse og velvære. Begge personene trener, men sistnevnte vil ha mye lettere for å komme seg over dørstokken og vil ha mer kvalitet over treningen fordi han er indre motivert for trening. Som en bonus ser sistnevnte i tillegg mer atletisk ut og får høyere selvtillit, fordi bedre kvalitet på motivasjon har en sammenheng med bedre prestasjoner (Deci & Ryan, 2008).

Forskning sier at kvaliteten på motivasjonen er mye viktigere enn kvantiteten (Ryan & Deci, 2000, s. 70). SDT hevder at indre motivasjon kan undergraves av ytre motivasjon dersom personen føler seg mindre autonom, dvs at personen selv ikke lenger opplever at han har en viss innflytelse på egne handlinger. Både indre og ytre motivasjon er motivasjon og derfor skiller selvbestemmelsesteorien heller mellom autonom motivasjon (kvalitet) og kontrollert motivasjon (kvantitet). Autonom motivasjon omfatter både indre og kvalitativ ytre motivasjon. Autonomt motiverte mennesker utøver adferd basert på fri vilje, derfor vil adferden gi en følelse av velvære. Kontrollert motivasjon på den andre side henger sammen med at aktiviteter gjennomføres som resultat av en følelse av press. Dette kan i verste fall føre til innvendig spenning og angst hos individer. Spenning og angst har negative konsekvenser for utførelse av adferd, prestasjoner og følelse av velvære. Kontrollert motivasjon kan føre til at personer velger minste motstands vei, noe som vil reflektere et dårligere læringsutbytte. Derfor er autonom motivasjon «sunnere» og gir mer kvalitet og utholdenhet i aktiviteter enn hva kontrollert motivasjon gir (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 103). Forskning sier i tillegg at autonomt motiverte mennesker er mer kreative, bedre problemløsere, presterer bedre, har økt grad av forpliktelse, deler kunnskap med medarbeidere, er mer tilfredse og har mer positive følelser (Deci & Ryan, 2008). Autonom motivasjon er kanskje aller viktigst også knyttet til både fysisk og psykisk god helse (Deci E. , 2012).

Det er et faktum at mennesker gjør mye som i utgangspunktet de ikke er indre motivert for. Modellen under tar for seg regulering av motivasjon. Den kan hjelpe oss å forstå hvordan mennesker får energi til å gjøre ting som i utgangspunktet ikke er indre

motiverende og hvordan denne motivasjonen påvirker utholdenhet, kvalitet på adferd og velvære (Ryan & Deci, 2000, s. 71).



Figur 2. The Self-Determination Continuum Showing Types of Motivation With Their Regulatory Styles, Loci of Causality, and Corresponding Processes. Hentet fra [www.selfdeterminationtheory.org](http://www.selfdeterminationtheory.org) (Ryan & Deci, 2000, s. 72)

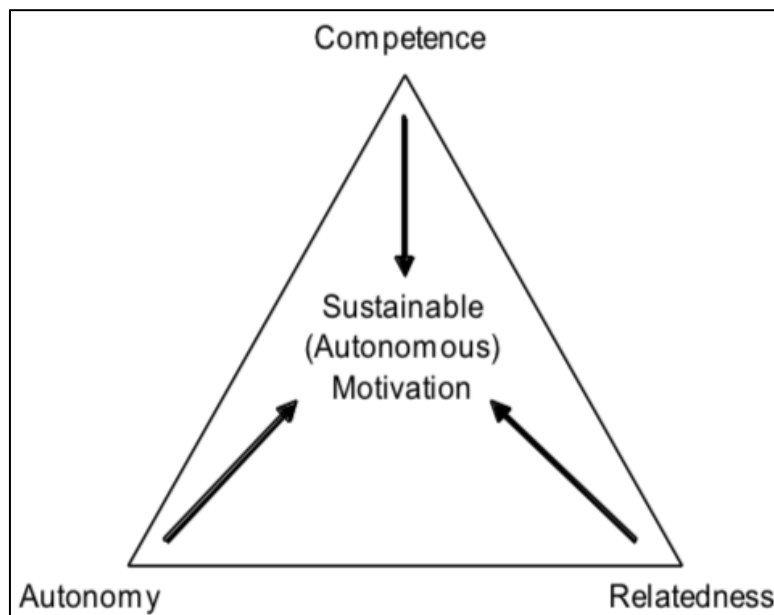
Modellen over viser til seks grader av motivasjon som går fra ikke-selvbestemt og ikke-motivert lengst venstre til selvbestemt og indre motivert lengst høyre. I midten er fire forskjellige grader av ytre motivasjon. Som nevnt tidligere er behovet for autonomi, kompetanse og tilhørighet grunnleggende for både indre og ytre motivasjon. Om ingen av behovene blir tilfredsstillt kan man si man er i en tilstand av ikke-motivert. Når behovene i noen eller stor grad oppfylles er man enten indre eller en grad av ytre motivert. Videre skiller selvbestemmelsesteorien på fire typer ytre motivasjon etter grad av følt autonomi. Disse fire gradene kalles ytre regulering, introjeksjon, identifisert regulering og integrert regulering, hvor sistnevnte inneholder størst grad av autonomi. Ifølge SDT reflekterer kvaliteten av ytre motivasjon for en aktivitet i hvor stor grad verdier og regulering av adferd er internalisert og integrert i en person (Ryan & Deci, 2000, s. 71). Med internalisering menes prosessen hvor ytre verdier, innstillinger og egenskaper som ikke finnes i personen fra før, opptas som del av personens indre jeg (Store Norske Leksikon, 2018). For å forstå hvilken grad av ytre motivasjon en person har, må disse gradene forklares litt nøyere. Ytre regulering innebærer motivasjon til adferd som kommer av ytre

betingelser, som eksempelvis belønning eller for å unngå straff. Denne graden er den som vanligvis forbindes med ytre motivasjon. Et eksempel kan være at en soldat vasker rommet sitt for å unngå å få omvask. Introjeksjon er neste steg og beskriver adferd vi gjør for å føle oss stolte, eller unngå følelse av skam eller skyld. Et eksempel på dette kan være en soldat i uniform som reiser seg for gamle damer på bussen, ikke fordi soldaten av natur vil, men for å få en følelse av stolthet. Denne graden av ytre motivasjon er derfor delvis internalisert ved at vi selv belønner eller straffer oss på bakgrunn av vår følte prestasjon. De to ovenstående reguleringene er likevel former for kontrollert motivasjon fordi det enkelte individet ikke fullstendig har akseptert handlingen som del av seg selv. De to neste formene for regulering inneholder i større grad former for autonom motivasjon. Adferd som kommer av identifisert regulering gjøres delvis i tråd med en persons identitet og egne mål. Dette kan eksemplifiseres gjennom tilsvarende eksempel om soldaten på bussen, bortsett fra at denne gangen har han ikke på uniform. Soldaten vil fortsatt reise seg for den gamle damen på bussen fordi han identifiserer seg selv som soldat og en soldat har gode holdninger. Dette gir en følelse av frihet og autonom vilje fordi identitet og egne mål er del av en selv. Integrert regulering er det steget som har sterkest grad av internalisering. Ved integrert regulering kan en person identifisere aktivitet eller adferd med personlige verdier og mål. I tillegg vil verdien av adferden være integrert med andre aspekter i vårt liv, eksempelvis skole, jobb eller hobbyer. Med andre ord leder aktiviteten eller adferden direkte til resultater som står i stil med personens indre verdier og selvsatte mål. Eksempel på dette kan være at en rekrutt som har et sterkt ønske om å bli profesjonell soldat, trener magasinbytter på kveldstid, ikke fordi han synes det er gøy, men fordi dette gjør at han kan prestere bedre på skytebanen dagen etter som igjen fører han et steg nærmere å bli en profesjonell soldat. I lys av dette bør troppssjefen vite hvordan han kan legge til rette for at soldaters adferd kan bli internalisert og hvordan han kan tilrettelegge for autonom motivasjon.

### 3.3.2 Autonom støtte

Deci og Ryan hevder at forhold som tilfredsstillende de tre psykologiske behovene kompetanse, tilhørighet og autonomi i en gitt kontekst, vil fasilitere for internalisering og integrering av verdier og adferd knyttet til den gitte konteksten (Deci & Ryan, 2008, s. 17). Modellen under er en enkel oversikt som kan forklare autonom motivasjon. Så lenge sjefen tilrettelegger for de tre behovene i hvert hjørne av trekanten, vil vedvarende autonom motivasjon skje hos de undergitte.

## The Foundation of Sustainable (Autonomous) Motivation



Figur 3 «The Foundation of Sustainable (Autonomous) Motivation. Hentet fra [www.selfdeterminationtheory.org](http://www.selfdeterminationtheory.org) (Stone, Deci, & Ryan, 2008).

Deci, Ryan og Stone mener de har svaret på hvordan en sjef kan tilrettelegge for de tre psykologiske behovene i det de kaller autonom støtte. Autonom støtte omhandler holdninger, væremåte og lederstil og innebærer seks tiltak en sjef kan gjøre avhengig av settingen (Stone, Deci, & Ryan, 2008). De seks tiltakene er direkte oversatt fra teksten referert til i forrige setning.

1. Lederen bør stille åpne spørsmål og invitere undergitte til deltakelse i problemløsning.
2. Lederen bør aktivt lytte til og anerkjenne ansattes perspektiver
3. Lederen bør tilby valg innenfor organisasjonsstrukturen herunder avklare hvem som har ansvar
4. Lederen bør gi oppriktig, positiv tilbakemelding som anerkjenner initiativ og konstruktiv kritikk om problemer.
5. Lederen bør minimere bruk av tvungen kontroll som belønninger og sammenligne undergitte man hverandre.
6. Lederen bør utvikle talenter og dele kunnskap for å bedre kompetanse og autonomi.

(Stone, Deci, & Ryan, 2008, s. 18)

Videre innebærer autonom støtte for lederen å faktisk forstå andres perspektiv, samt å legge til rette for handlingsrom for de undergitte. Lederen må også støtte undergittes utforskning av nye metoder og fremgangsmåter å løse problemer på, til fordel for å låse seg til kjente prosedyrer og handlingsmønstre, men andre ord støtte undergittes initiativ. I

tillegg må lederen huske å alltid gi en begrunnelse for oppgaver som må gjøres. Dette legger til rette for at de undergitte selv ser viktigheten med oppgaven og således kan internalisere aktiviteten til del av sine indre verdier. SDT hevder videre at når mennesker får støtte til å fremme autonom adferd, føler de seg friere til å følge sine interesser, og kan vurdere viktigheten og relevansen av sosiale verdier og normer for seg selv (Deci & Ryan, 2008, s. 18). Autonom støtte handler altså ikke om hvordan ledere skal motivere undergitte, men heller hvordan lederen kan legge til rette for et kontekstuell miljø hvor undergitte kan motivere seg selv.

## 4 Analyse

Hensikten med dette kapitlet er å analysere hvordan subjektiv mestringsforventning og autonom støtte kan bidra til at troppssjefen kan nå målet om å gjøre soldatene mentalt forberedt på krig. Dette vil jeg gjøre gjennom å diskutere teoriene i lys av militær ledelse og OBL. Jeg vil først ta for meg hvilke krav «krigen i kveld» setter, og deretter vil jeg analysere om OBL legger til rette for å gjøre soldater klare. Videre vil jeg analysere hvordan det militære lederskapet skal brukes i praksis for å skape vilje, samt belyse hvordan troppssjefens kan legge til rette for støtte til autonom adferd og bygge subjektiv mestringsforventning hos soldater. Gjennom dette vil jeg svare på problemstillingen.

### 4.1 Krigens krav

Krigens natur og krigens karakter er det som til sammen skaper kravene til soldater som skal forsvare Norge. Soldater kan trenes for å takle krigens natur og faktorer som skaper friksjon. Dette kan trenes ved å bygge soldaters subjektive mestringsforventning, styrke deres motivasjon, fysisk trening og evne til å håndtere usikkerhet (Forsvarsstaben, 2014). Militære ledere er ansvarlige for at soldatene kan være trygge i møte med friksjon.

Krigens karakter er derimot vanskeligere å trene til fordi den varierer forskjellig fra konflikt til konflikt og etterhvert som konflikten utvikler seg (Forsvarsstaben, 2014, s. 17). Derfor inneholder militære ordre på høyere nivå både fiendens farligste og fiendens mest sannsynlige handlemåte. Dette kan sees på som den beste måten å beskrive hvordan krigens karakter kan arte seg. La oss ta utgangspunkt i det Generalmajor Odin Johannessen sa i 2016, hvor han nevner Russland som den farligste trusselen (Johannessen G. O., 2016). Dersom fienden farligste handlemåte kan tenkes å være atomkrig er det ikke mye Hærens soldater får gjort. Den sannsynlige handlemåte derimot kan tenkes å være en form for væpnet angrep eller i verste fall invasjon, i likhet med det vi har sett i Ukraina 2014. Ettersom sistnevnte handlemåte er mest sannsynlig er det også dette militære sjefer må formidle, og utdanne sine soldater til å mestre. Oppdragsbasert ledelse er Forsvarets ledelsesfilosofi, derfor vil jeg nå analysere hvorvidt OBL påvirker teori om motivasjon og mestringsstro, som bidrar til soldaters vilje for «krigen i kveld».

#### 4.1.1 OBL's påvirkning på motivasjon og mestring

Den militære lederens lederskap er det som må skape forståelse, evne og vilje hos soldatene, for krig. Jeg definerte lederskapsprosessen i teorikapitlet som «prosess som bidrar til å skape felles retning, samhandling og forpliktelse i en militær enhet, mot deres



felles mål», basert på CCL og KOU. I denne sammenheng må altså troppssjefen skape retning, samhandling og forpliktelse i troppen, mot å være klar for «krigen i kveld».

Retning skapes gjennom at soldatene vet hva som skal gjøres, dette krever kunnskap og ferdigheter som troppssjefen må gi sine soldater. Soldater med gode kunnskaper og ferdigheter tilfredsstillter behov for kompetanse (Stone, Deci, & Ryan, 2008). Kunnskaper og ferdigheter gjør soldatene i stand til å samhandle med andre egne, og samhandling med andre tilfredsstillter behov for tilhørighet (Stone, Deci, & Ryan, 2008). Forpliktelse skapes gjennom soldatenes forståelse av hensikten med oppdraget. Hensikten tilfredsstillter behov for autonomi (Stone, Deci, & Ryan, 2008). Dermed vil militær ledelse som skaper retning, samhandling og forpliktelse mot «krigen i kveld» bidra til å tilfredsstille behov for kompetanse, autonomi og tilhørighet. Dette vil også si at teorien til Deci, Ryan og Stone (2008) står i stil med den militære lederskapsprosessen.

OBL krever videre et troverdig lederskap, situasjonsforståelse og respekt og tillit mellom militære sjefer og soldater. Oppdragsbasert ledelse er derfor med på å sikre initiativ, ansvarsfølelse og kreativitet, og dermed kollektiv forpliktelse (Forsvarets Høgskole, 2012, s. 7). Dette samsvarer også med Deci, Ryan og Stone's (2008) utsagn om hvordan skape autonom støtte (Stone, Deci, & Ryan, 2008). Både å delegere ansvar, samt støtte initiativ og kreativitet bidrar til soldatenes følelse av autonomi. Oppdragsbasert ledelse legger med andre ord til rette for og bidrar i aller høyeste grad med å motivere soldater for krig, gjennom retning, samhandling og forpliktelse, samt støtte initiativ, ansvarsfølelse og kreativitet. Høy grad av motivasjon tilsvarer høy grad av vilje som igjen bidrar til at soldater er mer mentalt forberedt på «krigen i kveld».

OBL bygger på en tanke om desentralisert ledelse, hvor hensikten er at den med best situasjonsforståelse kan handle selvstendig i tråd med sjefens intensjon (Forsvarets Høgskole, 2012, s. 7). Den desentraliserte ledelsen betyr for sjefen at han må stole på sine undergittes evne og vilje til å løse oppdrag, selv når ikke sjefen er tilstede. Offiseren må derfor sikre at soldatene er kompetente nok for å løse militære oppdrag, da må soldatene også ha trua på at deres evner strekker til. Derfor bør troppssjefen bygge subjektiv mestringsforventning hos sine soldater. OBL krever med andre ord at den subjektive mestringsforventningen til soldatene er høy for at soldatene skal kunne fatte selvstendige beslutninger i tråd med sjefens intensjon. Jeg vil derfor analysere hvordan troppssjefen kan utøve troverdig lederskap i tråd med OBL for å utvikle soldaters vilje for krig.

## 4.2 Troverdige lederskap

Å *være* offiser omhandler å identifisere seg med profesjonen og Forsvarets kjerneverdier. Dette betyr at en troppssjef som blir spurt om hva han jobber som, vil svare at han jobber i Forsvaret, men også at han *er* troppssjef. At offiseren identifiserer seg med profesjonen innebærer at han har gitte holdninger, verdier og personlige karaktertrekk som han ikke bare viser på jobb, men som er en del av ham også i privatlivet. En troppssjef som går korrekt antrukket, respekterer sine medarbeidere og undergitte, tar ansvar for sitt eget og andres liv, er trygg på seg selv og handler på bakgrunn av Forsvarets kjerneverdier vil sannsynligvis oppfattes som en troverdig leder. Dette støttes i FFOD (2007) der det sies at et troverdig lederskap kan kun oppnås ved at lederen i sin fremtreden viser hvilke verdier hun eller han står for (Forsvaret, 2007, s. 162). Det motsatte kan sies om lederen ikke respekterer sine medarbeidere, ikke tar ansvar og er dårlig antrukket både på jobb og fritid. En slik leder vil sannsynligvis slite med å skape tillit til soldatene og vil sannsynligvis ikke få respekt.

Å *vite* omhandler at sjefen må ha profesjonsrelevant kunnskap for å bli oppfattet som troverdig, og utøve et godt lederskap. Dette bekreftes også av FFOD (2007); Viten om menneskelige relasjoner, samfunnsmessige forhold, militærteori, historie, teknologi, taktikk, prosedyrer og regelverk er eksempler på hva en leder må ha for å utøve et fungerende lederskap i dag (Forsvaret, 2007, s. 162). Det nytter ikke om sjefen ikke kan noe om krigshistorie, ikke vet hvordan han kan kommunisere med soldatene eller ikke vet hvordan han skal gjøre sin egen jobb. *Viten* omfatter også at sjefen må utvikle seg selv videre i tråd med endringer som skjer i verden, for å fremdeles opprettholde et troverdig lederskap.

Å *handle* omfatter at basert på *væren* og *viten* skal lederen utøve sitt lederskap gjennom handling (Forsvaret, 2007). Gjennom praktisk kunnskap må troppssjefen vise for sine soldater at han er kompetent nok til å lede soldatene i strid. Om troppssjefen ikke klarer gjennom handling å vise sin kompetanse vil han ikke få tillit av soldatene, og således heller ikke mulighet til å påvirke dem. Det å *være* offiser innebærer dermed både å ha holdninger og verdier, men også fagkunnskap nok, som omhandler *viten*, og praktiske ferdigheter nok for å utøve lederskapet gjennom *handling*. Sjefen bør derfor holde egne enkeltmannsferdigheter ved like og være best på ledelsesfaget. Handling innebærer også at troppssjefen må være handlekraftig og lede med eksempelets kraft. Dette handler om at lederen skal ta initiativ til å iverksette adferd som han vet er riktig. Ved å opptre som en

profesjonell soldat selv, vil lederen være et godt forbilde for soldatene og således inspirere soldatene til selv å opptre profesjonelt. Troppssjefen skal vise omsorg og evne til samarbeid for på denne måten å komme fram til gode løsninger (Forsvaret, 2007, s. 162).

Gjennom å *være, vite* og *handle* korrekt, vil troppssjefen oppfattes som en troverdig leder, som er essensielt for å få soldaters tillit og respekt. Soldater er også profesjonsutøvere, og bør derfor stilles de samme kravene til, altså bør også soldatene *være, vite* og *handle* i tråd med profesjonen. For sjefen innebærer dette at han må formidle Forsvarets kjerneverdier og motivere dem for å bli dyktige soldater som identifiserer seg med profesjonen. Soldatene må gjennom utdanning, trening og øving å tilegne seg kunnskaper og verdier som utvikler *væren* og *viten*. Troppssjefen må også tilegne soldatene militære ferdigheter og evner som gjør dem i stand til å handle. Om ikke soldatene har *viten*, kan de heller ikke *handle* som soldat i den militære konteksten. Soldater som *er, vet* og *handler* som profesjonelle soldater vil være mer mentalt forberedt på «krigen i kveld».

#### 4.2.1 Støtte til autonom adferd

Hensikten med dette kapitlet er å belyse hvordan troverdig lederskap må gjøres for å tilfredsstille soldatenes psykologiske behov. Altså hvordan troppssjefen må være, hva han må vite og hvordan han må handle for å gi soldatene følelse av autonomi, kompetanse og tilhørighet.

Først og fremst bør troppssjefen være imøtekommende med soldatene. Dette innebærer å sette av tid til å lytte til hva soldatene mener og anerkjenne deres synspunkt, noe som tilfredsstiller behov for autonomi (Stone, Deci, & Ryan, 2008, s. 18). Troppssjefen bør gi ansvar til soldatene og tillit til at jobben blir gjort i motsetning til å friste med belønninger eller true soldatene. Dette vil tilfredsstille behov for kompetanse. Når jobben er gjort bør han anerkjenne soldatene som har gjort en god innsats gjennom positiv og oppriktig tilbakemelding (Stone, Deci, & Ryan, 2008, s. 18). Dette vil tilfredsstille både kompetanse og mulig tilhørighet dersom jobben er gjort sammen med og til fordel for fellesskapet. Sjefen bør gjennom handling følge opp hver enkelt soldat og sørge for at soldatene ikke stagnerer utviklingsmessig. Dette samsvarer med punkt seks hos Deci, Ryan og Stone (Stone, Deci, & Ryan, 2008). Oppfølging og utvikling kan gjøres gjennom å gi større ansvar til soldatene som utmerker seg som ansvarsfulle. For eksempel vil ansvar for en større andel materiell i laget tilfredsstille autonomi og kompetanse. Soldater

## UGRADERT

som utmerker seg som dyktige innen våpentjeneste kan for eksempel være med som hjelpeinstruktører for yngstekontigent. Dette kan tilfredsstillende den eldste soldatens behov for; kompetanse i form av sjefens anerkjennelse for hans dyktighet, autonomi i form av at soldaten er med å styre deler av utdanningen og tilhørighet gjennom at soldaten får undervise en gruppe yngre soldater.

Det er likevel usannsynlig at alle soldatene i en tropp av natur er like dyktige, frampå, initiativrike eller lignende. Enkelte soldater kan oppleves som kverulante og lite samarbeidsdyktige, eller rett og slett har vanskelig for å lære av natur. Troppssjefen kan ifølge SDT fremdeles gi disse soldatene støtte til autonom adferd. Soldater som enten har problemer og utfordringer eller som skaper problemer og utfordringer for andre bør få oppriktig, konstruktiv kritikk for å kunne utvikle en følelse av autonomi. Troppssjefen må derfor vite om denne løsningen. Soldaten bør bli fortalt hvordan problemene skaper konsekvenser for fellesskapet, og fokusere på at ting kan bli bedre om soldaten mestrer utfordringene, eller unngår å skape problemer. Troppssjefen må sørge for at den konstruktive kritikken ikke oppleves av soldaten som et press, men snarere peker på det positive ved at oppgaver løses. Troppssjefen kan også delegere tilpasset ansvar til soldatene som sliter, og under veiledning sørge for at de får til sine ansvarsoppgaver. Dette vil gi en følelse av kompetanse, gjennom at soldaten mestrer oppgavene, autonomi gjennom at man personlig får ansvar for å løse oppgavene og tilhørighet gjennom at soldaten løser en utfordring til fordel for troppen, og får støtte fra sjefen til å mestre det.

Gjennom å tilfredsstillende de tre behovene gjennom autonom støtte kan troppssjefen utvikle soldater som har evne til å motivere seg selv. Når troppssjefen støtter soldatene til autonom adferd vil handlinger som iverksettes fra ytre motivasjon oppleves mer autonom. Dette har positive virkninger på kvaliteten av motivasjonen og styrker således viljen soldatene har til krigshandlinger.

### 4.2.2 Bygge subjektiv mestringsforventning

Troppssjefen har også, gjennom å være en troverdig leder, makt til å kunne styrke soldaters subjektive mestringsforventning. Gjennom å være, vite og handle i tråd med profesjonen og lede med eksempelets makt vil troppssjefen kunne bli et forbilde for soldatene sine. En rollemodell vil ifølge Bandura kunne styrke den subjektive mestringsforventning soldatene har gjennom sosial observasjon (Bandura, 1994). Selvmotiverte soldater vil sannsynligvis identifisere seg med sjefen, og grunnet den

sterke viljen de har skapt gjennom sjefens autonome støtte vil de jobbe hardt for å bli like dyktige (Stone, Deci, & Ryan, 2008). Derfor bør troppssjefen alltid være et godt forbilde, kunne svare på soldatenes spørsmål og handle i tråd med profesjonen. Gode forbilder som mestrer sine omgivelser er med på å bygge soldatenes subjektive mestringsforventning både gjennom sosial observasjon, men og gjennom at det gode forbildets ord veier mer i verbal overtalelse. Bandura hevder at det viktigste man kan gjøre for å bygge subjektiv mestringsforventning, er å bli utsatt for krevende men overkommelige utfordringer knyttet til konteksten (Bandura, 1994, s. 2). Derfor er det viktig at troppssjefen vier mye tid til å gi soldatene utfordringer satt i en militær kontekst. For å unngå å bryte ned soldatenes subjektive mestringsforventning, må soldatene utsettes for gradvis mer komplekse situasjoner. Troppssjefen må også sørge for at soldatene blir tilstrekkelig utdannet, slik at de har forutsetninger for å lykkes. Dette bekreftes også av Bandura når han sier at utfordringen må tilpasses hvert enkelt individ (Bandura, 1994, s. 3). I en utdanningssituasjon kan eksempelvis en fiende i front være nok å håndtere for et ferskt fotlag. Trening og øving vil gjøre laget bedre i stand til å møte denne fienden. Når troppssjefen anser at laget mestrer fiendebildet godt, kan han spille fienden mer kompleks som for eksempel å la fienden angripe i flanken i tillegg.

Bandura presiserer hvor farlig det kan være å hele tiden bli fortalt at man ikke strekker til, og at det fører til soldater som unngår utfordringer og gir opp fort i møte med disse (Bandura, 1994, s. 4). Sjefen bør derfor legge til rette for en kultur hvor soldater og befal seg imellom oppmuntrer hverandre når de møter på utfordringer. Verbal overtakelse innebærer videre at når det blir ekstra tungt må vi motivere hverandre ved å fortelle hverandre at vi mestrer det, vi er gode nok, og vi har evner som strekker til. Dette styrker den subjektive mestringsforventningen ifølge Bandura (Bandura, 1994, s. 4). Når soldatene mestrer de tunge utfordringene, vil i tillegg psykologisk behov for kompetanse og tilhørighet tilfredsstilles, noe som bidrar til bedre motivasjon for fremtidige vanskelige utfordringer, eksempelvis en stridssituasjon.

### 4.3 Troppssjefens utfordringer med å skape vilje

Jeg sitter med en oppfatning av at den mest brukte metoden å motivere folk på i Forsvaret er gjennom ytre motivasjon. På oppstillingsplass er en vanlig motivasjonsmetode å la troppen vente i ferdigstilling (pushupsstilling) på de siste som ikke har kommet ut i tide. En annen metode er å si til troppen/laget at «det går for treigt, vi rekker ikke fristen, vi må

## UGRADERT

få opp tempo» under en marsj. Dette er typisk ytre motivasjon, men som mange kanskje ikke er klar over vil denne formen for motivasjon potensielt undergrave den verdifulle indre motivasjonen (Deci & Ryan, 2008). Troppssjefen bør heller inkludere troppen ved å spørre troppen om hvordan soldatene tenker de skal rekke å komme frem i tide. Dette er autonom støtte på flere måter. For det første gjennom at lederen stiller spørsmål som gjør at undergitte føler de tar del i problemløsning og således er del av fellesskapet. Dette tilfredsstillende både behov for autonomi og behov for tilhørighet (Stone, Deci, & Ryan, 2008, s. 27). Troppssjefen bør i tillegg lytte aktivt til løsningsforslag som kommer fra soldatene, og anerkjenne gode forslag. Om troppen kommer frem i tide bør troppssjefen fremheve den gode innsatsen og de gode løsningsforslagene. Dette vil støtte autonomi gjennom at soldatene blir tatt på alvor, kompetanse gjennom løsningsforslagene som ble gitt og at troppen løste oppdrag, og tilhørighet gjennom at det ble gjort i rammen av troppen.

I noen tilfeller krever situasjonen og konteksten at lederen bruker en mer kontrollerende lederstil. La oss tenke oss en situasjon hvor troppen er på vintermarsj og havner midt inni et kraftig uvær. I en slik situasjon har ikke lederen tid til å inkludere soldatene i beslutninger. Dette er i utgangspunktet adferd som ikke er autonomt støttende, og om troppssjefen kun kommanderer folk til å grave seg ned, kan lederskapet undergrave viljen. Troppssjefen bør da kjenne til det selvbestemmelsesteorien sier om autonom støtte. Eksempelvis bør sjefen huske å alltid gi en hensikt, den kan være enkel: «Oppdrag: grav snøhule i lagsrammen, hensikt: overleve stormen». Dette er en form for ytre motivasjon, men som grunnet den tillagte hensikten kan internaliseres hos soldatene. Dette skaper en mer kvalitativ motivasjon til å gjennomføre. Dette støttes av Deci (2012) i hans foredrag der han sier at ved å kjenne til årsaken til adferd, kan mennesker internalisere årsaken til indre verdier og egne målsettinger (Deci E. , 2012). Internalisering skaper mer kvalitet over motivasjonen. Det er sannsynlig å tenke seg at soldatene ikke har vært utsatt for en slik situasjon i vinterfjellet tidligere. Troppssjefen kan nytte situasjonen til å bygge subjektiv mestringsforventning også. Ved at sjefen i tillegg til oppdrag og hensikt, gir soldatene et klapp på skuldra og forteller soldatene at denne stormen skal vi komme igjennom vil dette kunne bidra til å øke subjektiv mestringsforventning ifølge Banduras verbale overtalelse (Bandura, 1994). Når stormen er over og soldatene kommer ut vil erfaringen bygge ytterligere på den subjektive mestringsforventningen gjennom autentisk mestringsopplevelse (Bandura, 1994). En troppssjef som deretter samler troppen og

anerkjenner god innsats, vil også styrke motivasjonen gjennom positiv tilbakemelding som tilfredsstillende behov for kompetanse (Stone, Deci, & Ryan, 2008). Dermed styrkes viljen både gjennom høyere motivasjon til å løse nye utfordrende oppdrag, og gjennom økt tro på at man kan mestre slike krevende omgivelser.

Flere avdelinger i Hæren har iverksatt tiltak rundt beredskap og utdanning som gjør at soldater i større grad skal være klare for krig. Et tiltak er at ukentlig klar til strid (KTS) drill er innført, slik at alt materiell er klart dersom alarmen går. Troppssjefen må da forvise seg om at alle soldatene kjenner hensikten. Ved å formidle hensikten med KTS og vedlikehold kan det bidra til å skape bevissthet og forståelse rundt profesjonen og krigens krav, samt øke motivasjonen gjennom autonom støtte. Et annet tiltak er at soldatene på øvelse er kryssunderlagt med eldste- og yngstekontigent. Dette bidrar til å styrke viljen soldatene har for krig på flere måter. Alle de tre psykologiske behovene blir tilfredsstilt hos de eldste soldatene, fordi de kan lære opp de yngste. De yngste får også tilfredsstilt behovene. Dette skjer gjennom at de yngste soldatene aktivt får bidra, til jobben som de eldste soldatene kan fra før og lærer dem. De yngste soldatene vil få nye erfaringer og de vil se de eldste soldatene mestre oppgavene. Om de eldste soldatene i tillegg gir støtte til autonom adferd hos de yngste, er dette en bonus. Troppssjefen bør bevisst forklare de eldste soldatene hvordan og hvorfor, de eldste bør gi denne støtten. Dette bidrar til å fjerne fysiologiske reaksjoner som fører til at subjektiv mestringsforventning hos de yngste kan stige ytterligere. Kanskje bør troppssjefen benytte flere anledninger til læringsoverføring mellom eldste- og yngstekontigent, fordi dette er en særdeles god metode for å skape en sterk vilje for «krigen i kveld».

## 5 Konklusjon

I denne oppgaven har jeg forsøkt å finne ut hvordan troppssjefens bevisste kunnskapsgrunnlag om ledelse, motivasjon og subjektiv mestringsforventning kan bidra til å skape vilje og dermed øke soldaters mentale beredskap for krig. Problemstillingen jeg stilte meg var:

Hvordan kan troppssjefen bygge soldaters vilje for å forberede dem mentalt for krig i Norge?

Kompleksiteten i strid kan være særdeles uoversiktlig og er preget av fare, fysiske anstrengelser og stress (Forsvarsstaben, 2014). Troppssjefen bør derfor fokusere soldatens tid og energi på realistisk trening og øving, med individuell progresjon. Dette vil legge til rette for at soldatene kan mestre ekstreme og komplekse situasjoner, hvor elementene fare, fysiske anstrengelser og stress er tilstede. For at troppssjefen skal lykkes med dette må ha en bevisst holdning til hvordan hans lederstil, holdninger og fremferd er. Et troverdig lederskap gjør at troppssjefen kan *være, vite og handle* rett for å motivere og bygge mestringsstro hos soldater. Dette vil styrke soldatens vilje til oppdragsløsning, og vilje gjør soldatene mer mentalt forberedt på «krigen i kveld». Med et bevisst forhold til selvbestemmelsesteorien kan troppssjefen tilfredsstillende de tre psykologiske behovene soldater har og således skape selvmotiverte soldater (Stone, Deci, & Ryan, 2008). Med et bevisst forhold til self-efficacy teorien, kan troppssjefen legge til rette for arenaer og kommunisere riktig i møte med soldatene, noe som kan bidra til økt subjektiv mestringsforventning. Troppssjefen bør kanskje også i større grad bruke soldatene selv til å utdanne hverandre, fordi dette både kan skape motivasjon og sterk subjektiv mestringsforventning.

Jeg vil tilslutt nevne at funnene i oppgaven ikke kan gi troppssjefen en sjekkliste for å gjøre soldater mentalt forberedt på krig. Det aller viktigste å ta med seg er likevel at troppssjefen bør være bevisst hvordan hans lederskap påvirker soldatene. Ved å være bevisst dette, kan han tilpasse lederskapet slik at soldatens vilje blir sterkest mulig, i samsvar med teoriene beskrevet i denne oppgaven. Troppssjefens væremåte, holdninger og lederstil er derfor veldig viktig for å gjøre soldater mentalt forberedt på krig.



## 6 Litteraturliste

- © 2017 Albert Bandura. (2017, Mars 25). *Albert Bandura*. Hentet Mars 2018 fra Webområde for Albert Bandura: <http://www.professoralbertbandura.com>
- Bandura, A. (1994). *Self-Efficacy*. California: Stanford University.
- Deci, E. (2012, August 13). *Promoting Motivation, Health, and Excellence*. Hentet fra <https://www.youtube.com/watch?v=VGrcets0E6I>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). *Handbook of Self-Determination Research*. 668 Mount Hope Avenue, Rochester, NY 14620, USA: The University of Rochester Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). *Facilitating Optimal Motivation and Psychological Well-Being Across Life's Domains*. Rochester: Canadian Psychology - University of Rochester. Hentet fra [https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2008\\_DeciRyan\\_CanPsy\\_Eng.pdf](https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2008_DeciRyan_CanPsy_Eng.pdf)
- Forsvaret. (2007). *Forsvarets Fellesoperative Doktrine*. Oslo: Forsvaret.
- Forsvarets Høgskole. (2012). *Forsvarssjefens Grunnsyn på Ledelse i Forsvaret*. Oslo: Sjef Forsvarsstaben/Personellavdelingen.
- Forsvarsstaben. (2014). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Johannessen, A., Tuft, P., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig Metode*. Henrik Ibsens gate 28, 0255 Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, G. O. (2016, April 12). Hørsjefen: Jeg er bekymret. *Torp*. (O. N. Torp, Intervjuer) [https://www.nrk.no/norge/haersjefen\\_-jeg-er-bekymret-1.12897808](https://www.nrk.no/norge/haersjefen_-jeg-er-bekymret-1.12897808).
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Krigsskolen. (2014). Konsept for Offisersutvikling.
- McCauley, C. D., Velsor, E. V., & Ruderman, M. N. (2010). *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*. San Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Imprint.
- Rognsaa, A. (2015). *Bacheloroppgaven - Skriveråd og regler for utformingen*. Postboks 508 Sentrum, 0105 Oslo: Universitetsforlaget.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*. Rochester: American Psychologist.
- Sagdahl, M. (2017, Desember 12). *Store Norske Leksikon*. Hentet Mars 2018 fra Autonomi: <https://snl.no/autonomi>
- Stone, D. N., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). *Beyond Talk: Creating Autonomous Motivation through Self-Determination Theory*. Von Allmen School of Accountancy, 355F Gatton Business and Economics Building Lexington, KY 40506: University of Kentucky.
- Store Norske Leksikon. (2018, Februar 20). Hentet Mars 2018 fra <https://snl.no/internalisering>
- Thorsen, C. A. (2010, Juni 15). Robust regulering - begrepsavklaringer og sikker praksis i petroleumssektoren. Stavanger, Norge: Universitetet i Stavanger.
- Zimmerman, B. J. (2000). *Self-Efficacy: An Essential Motive to Learn*. New York: Academic Press.