



Tillit

En kvantitativ studie om hvilke tillitsbaser som er mest fremtredende hos troppssjefen og troppssersjanten.

Sindre André Bjørnsrud & Kristian Reitan

Bachelor i militære studier; ledelse og landmakt

Emne fordypning

Krigsskolen

2019

Forord

Kjære leser,

Denne bacheloroppgaven er skrevet som en avsluttende oppgave av vår treårige utdanning innenfor militær ledelse og landmakt ved krigsskolen. Planleggingsfasen startet desember 2018 med å finne tema. For at denne oppgaven skulle være mest mulig relevant og interessant måtte vi finne et tema som berørte oss. Oppgaven handler om hvordan troppssjef og troppssersjant tilegner seg ulike tillitsbaser. Denne tematikken er svært relevant for vår arbeidsplass etter endt utdanning og har derfor vært en sterk motivasjon i en ellers kort og hektisk bachelor-periode. Mest av alt har den vært svært lærerik og givende.

Vi vil vi takke alle våre respondenter som tok seg til å svare på vår spørreundersøkelse i en ellers så travel hverdag. Til slutt vil vi takke hverandre for denne lærerike og gode samarbeidsperioden.

God lesing.

Oslo, april 2019

Sindre André Bjørnsrud og Kristian Reitan

Sammendrag

Tillit består av tre faktorer; forventninger, risiko og sårbarhet. Relasjonell tillit kan skilles i to ulike former, affektiv- og kognitiv tillit. Hos en militær leder er egenskaper som kompetanse, karakter og omsorg viktig for å fremme tillitsbåndet hos sine soldater. Forsvarets ledelsesfilosofi bygger på oppdragsbasert ledelse hvor tillit er en bærebjelke for at forholdet mellom soldater og ledere skal kunne løse oppdrag. I denne oppgaven har vi undersøkt om ny ordning for militært tilsatte har vært med på å påvirke hvilke tillitsbaser troppssjefen og troppssersjanten opparbeider seg hos sine soldater. Oppgaven tar også for seg hvilke tillitsbaser som opparbeides sterkest hos disse. Undersøkelsen er gjennomført i Hans Majestet Kongens Garde og vil kun ta for seg vernepliktige. Analysen baserer seg på datainnsamling fra tre ulike tropper med totalt 110 respondenter. Resultatet viser at troppssjefen opparbeider seg størst affektiv tillit, og troppssersjanten mest kognitiv tillit.

INNHALDSFORTEGNELSE

1.0 Innledning	1
1.1 Bakgrunn for oppgaven og problemstilling	1
1.2 Oppgavens struktur	3
1.3 Avgrensning og forutsetning	3
2.0 Teori	4
2.1 Militært lederskap og oppdragsbasert ledelse	4
2.1.1 Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse (FGL)	5
2.2 Leadership membership exchange	6
2.3 Makt	7
2.4 Tillit	8
2.4.1 Affektiv og kognitiv tillit	10
2.5 Lederegenskaper som fremmer tillit	11
3.0 Metode	12
3.1 Hypoteser	12
3.2 Forskningsstrategi og forskningsdesign	13
3.3 Utvalg	13
3.4 Datainnsamling	14
3.4.1 Utvikling av spørreundersøkelsen	14
3.4.2 Operasjonalisering og utforming av spørsmål	15
3.4.3 Pretest	17
3.4.4 Skala	17
4.0 Analyse og resultater	18
4.1 Statistisk grunnlag	18
4.2 Deskriptiv analyse	19
4.2.1 Utvalg	19
4.2.2 Frekvenstabell	19
4.3 Konvergent faktoranalyse	21
4.4 Cronbach alfa	24
4.5 Indeksering	24
4.6 Variansanalyse	25
4.6.1 ANOVA	26
4.8 Analyse av gjennomsnitt	27
5.0 Diskusjon	28

5.1 Hypotese 1	28
5.2 Hypotese 2	29
6.0 Konklusjon	30
7.0 Kritikk til egen oppgave	31
7.1 Utvalg	32
7.2 Spørreundersøkelse og spørsmål	32
7.3 Forskning	33
8.0 Videre forskningsområde	33
9.0 Litteraturliste	34
10.0 Vedlegg	36
10.1 Deskriptive analyser	36
10.2 Guide til spørreundersøkelse	37
10.3: Spørreundersøkelse	39

(Blank)

1.0 Innledning

I denne bacheloroppgaven vil vi gjøre en undersøkelse på hvor mye den nye ordningen for militært tilsatte (OMT) har vært med på å påvirke tillitsforholdet mellom undergitte og ledelsen i troppen. Ny OMT har vært med på å endre rollene til troppssjefen og troppssersjanten, dette vil også være med på å endre deres forhold til undergitte. Faktoren vi vil undersøke er tillitsforholdet de undergitte har til sin troppssjef og troppssersjant. Tillit er et vidt begrep, og vi vil kun se på relasjonell tillit, altså den tilliten som brukes for å beskrive en relasjon mellom enkeltpersoner (Julsrud, 2018, 21). Affektiv- og kognitiv tillit, er to begreper som blir brukt for å forklare denne tillitsformer (McAllister, 1995, 26) og vil være en sentral del av vår oppgave.

“A true leader has the confidence to stand alone, the courage to make tough decisions, and the compassion to listen to the needs of others. He does not set out to be a leader, but becomes one by the equality of his actions and the integrity of his intent.”

-General of the Army, Douglas MacArthur

1.1 Bakgrunn for oppgaven og problemstilling

Den 1. januar 2016 startet implementeringen av *ny ordning for militært tilsatte* (OMT), og er planlagt å være ferdig implementert senest ved utgangen av 2020. Hensikten med den nye ordningen er å legge grunnlaget for en balansert personellstruktur som styrker den operative evnen, hvor vi går fra et karrieresystem for enhetsbefal, til to tilpassede og komplementære karrieresystem. Gjennom innføringen av ny OMT mener Hæren at det vil styrke operativ evne gjennom:

- Opprettholde god rekruttering
- Bredere rekrutteringsgrunnlag
- Øke ståtid og erfaringsevne
- Styrke militær fagkompetanse på alle nivå
- Tilpasse og effektivisere utdannings- og karrieresystem i forhold til Forsvarets behov (Forsvaret, 2015, 3)

Samtidig som dette skjer vil også all utdanning innenfor Forsvaret bli endret til ny utdanningsreform (URE). Hovedformålet med denne endringen er å innføre et utdanningssystem som leverer relevant, behovsprøvd, fleksibel, kostnadseffektiv og god militær utdanning, både for befals og offisers-korpset (Forsvaret, 2017, 3). Offiserer blir forkortet til OF og befal blir forkortet til OR (av engelsk Other Ranks). OR-søylen skal rette fokuset sitt inn mot spesialisten som før, men OF søylen skal spisse seg enda mer inn mot å bli en generalist. OR, også kalt befal kjennetegnes med å representere dybdekompetanse innenfor sitt fagfelt, men utover dette skal de også drive utøvende og praktisk lederskap. I en avdeling er det befalet som ofte står for utdanning, men han eller hun skal også være den faglige rådgiveren til offiseren. Til slutt er det viktig å poengtere at befalet i stor grad skal ivareta kultur og holdninger i sin avdeling (Forsvarsdepartementet, 2015, 19). OF kjennetegnes med at de har en akademisk og militær utdanning, og de skal representere breddekompetanse innenfor et vertikalt karrieresystem. I tillegg kommer den mer spesialiserte og funksjonsrettede treningen, samt fagkompetansen de får gjennom tjenesten. Deres primære rolle er ledelse, kommando og kontroll (Forsvarsdepartementet, 2015, 18).

I denne oppgaven vil vi se på hvordan innføringen av URE og OMT har påvirket forholdet de underordnede har til overordnede på troppsnivå, henholdsvis hvilke tillitsbaser troppssjefen og troppssersjanten opparbeider seg. På den ene siden er vår tidligere erfaring er at troppssjefen skal være flink på lederskap og styring, men troppssjefen skal også være dyktig i sin faggren. Dette vil endre seg etter at disse to reformene er innført. Det er fremdeles tidlig i implementeringen, men vi tror allerede nå at det har skjedd endringer fra når vi forlot Hæren og startet på Krigsskolen. Vår motivasjon for å undersøke dette er at innføringen av både OMT og URE er to svært store forandringer som har skjedd på svært kort tid. På den andre siden har denne implementeringen startet etter vi begynte på Krigsskolen, og vi har ikke fått opplevd dette i praksis. Vi har hørt mange antagelser fra rundt om i Hæren fra bekjente og er selv veldig nysgjerrig på hvordan dette faktisk er i dag. Vi skal undersøke om vi finner noen likheter eller ulikheter på hvilke tillitsbasert som blir tilegnet troppssjef og troppssersjant. Som nevnt i innledningen er det ganske eksplisitt at OMT endrer rollene til troppssjefen og troppssersjanten og dermed også forholdet til underordnede.

Oppgaven har til hensikt å belyse sammenhengen mellom følgende tre forhold: (1) Underordnedes tillitsforhold til troppssjefen, (2) Underordnedes tillitsforhold til

troppssersjanten og (3) er tillitsforholdet til troppssjefen og troppssersjanten ulikt. På bakgrunn av dette har vi valgt følgende problemstilling:

Mener soldater at affektiv tillit oppnås sterkest hos troppssjefen og kognitiv tillit sterkest hos troppssersjanten?

1.2 Oppgavens struktur

Denne oppgaven er delt inn i åtte hovedkapitler. Det første kapittelet er innledning som inneholder bakgrunn for oppgaven med problemstilling, etterfulgt av avgrensning og forutsetninger. Det andre kapittelet gir oss det teoretiske grunnlaget for vår forskning. Den innledes med militært lederskap og oppdragsbasert ledelse. Videre vil det bli redegjort for Leadership Membership Exchange (LMX) teorien, og makt som vil bygge grunnlaget for den videre teorien om tillit, som vil være vårt hovedtema. Innenfor tillit vil affektiv og kognitiv tillit bli presentert. Avslutningsvis i teoridelen vil lederegenskaper som fremmer tillit lagt til grunn. Det tredje kapittelet tar for seg vår valgte metode. Her vil det redegjøres for hvilke forskningsmetode vi har valgt, presentasjon av hypoteser og forklarer hvordan vi har utviklet spørreundersøkelsen. Det fjerde kapittelet tar for seg analysen. Her vil vi presentere hvilken analysemetode vi har valgt og fremlegge våre resultater. Det femte kapittelet er diskusjon. Her vil vi studere resultatet fra analysen sammen med hypotesene i lys av teorien. Det sjette kapittelet legger frem konklusjonen ved å oppsummerer resultatet. Det syvende kapittelet tar for seg kritikk til egen oppgave. Det åttende og siste kapittelet gir en anbefaling til videre forskning basert på de funnene vi har gjort.

1.3 Avgrensning og forutsetning

Problemstillingen kan i utgangspunktet være svært omfattende da vi har hele Forsvaret til å benytte oss av for innhenting av informasjon. Grunnet oppgavens omfang valgte vi å avgrense oss og har valgt å begrense oss til en avdeling hvor OMT ble innført tidlig og allerede er godt implementert. Derfor vil vår undersøkelse ta for seg soldater, OR og OF fra Hans Majestet Kongens Garde (HMKG). Videre så har vi valgt å avgrense populasjonen ytterligere. Vi anser at soldater som ikke har tjenestegjort mer enn tre måneder i førstegangstjenesten som ikke relevant for vår undersøkelse. På denne korte tiden har soldatene ikke dannet tilstrekkelig bånd til sin troppssjef og troppssersjant, eller fått nok kunnskap om hvordan det militære systemet fungerer. Derav har disse blitt valgt bort fra vår oppgave.

2.0 Teori

I denne delen vil vi presentere det teoretiske grunnlag som er av betydning for vår problemstilling. Vi vil redegjøre for definisjoner og beskrivelser av militært lederskap, oppdragsbasert ledelse, LMX, tillit og makt. Deretter vil vi se på hvilke lederegenskaper som skaper dette.

Teoridelen vil basere seg på artikler, tidsskrifter og fagbøker som er relevant for vår oppgave. Vi vil ut fra det teoretiske grunnlaget presentere to hypoteser som vi vil se nærmere på i vår oppgave.

2.1 Militært lederskap og oppdragsbasert ledelse

Militært lederskap består av to ytterpunkter. På den ene siden hvor omgivelsene er på sitt mest ekstreme. Situasjoner hvor man blir preget av frykt, usikkerhet og kaos hvor feil avgjørelser kan koste menneskeliv. På den andre siden består det kontinuerlige arbeidet av utdanning, administrasjon og forvaltningsmessig drift av Forsvaret sine ressurser, i form av personell og materiell (Forsvaret, 2012, 5). Det krever at lederne skal kunne skifte mellom disse to ytterpunktene, og alt som finnes mellom. Krigsskolen har definert militært lederskap som:

“En kontinuerlig prosess som bidrar til å skape felles retning, samhandling og forpliktelse i en militær enhet. Denne prosessen, som utøves i samspill mellom lederen og medarbeideren, har til hensikt å påvirke den militære enhetens evne og vilje til å løse oppdrag”

(Krigsskolen, 2015,11).

Som vi leser ovenfor har ikke krigsskolen lagt stor vekt på ytterpunktet med det ekstreme i sin definisjon, og militær enhet kunne blitt byttet ut med en annen statlig instans eller bedrift.

Forsvarets ledelsesfilosofi baserer seg på oppdragsbasert ledelse (OBL). På grunn av samfunnsutvikling, ulike kompetansenivå og nye raskere former for krigføring, har formen for ledelse måtte endre seg. OBL går ut på at lederen formidler sin intensjon eller målsetting med planen, så er det opp til de underordnede lederne å ta målrettet initiativ basert på dette, og benytte seg av sin avdeling på best mulig måte. Oppdragsbasert ledelse innebærer at

oppdraget må ses i lyset av intensjonen med oppdraget (Forsvaret, 2014, 166). Det er punktene *hva* og *hvorfor* som er det essensielle, hensikten er at den med best situasjonsforståelse skal selvstendig kunne handle i tråd med sjefens intensjoner. For at oppdragsbasert ledelse skal være mulig, må tillit være tilstede. For at desentralisert ledelse, oppdukkende samhandling, målrettet initiativ og handlekraft skal kunne forekomme er tillit helt nødvendig og kan regnes som selve bærebjelken i OBL. Gjensidig tillit mellom likestilte, men også fra underordnede opp mot overordnede og motsatt må finne sted for at denne type ledelse skal fungere (Forsvaret, 2012, 4).

Motparten til OBL som tidligere ble praktisert i Forsvaret, var en styreform hvor alt var mer detaljert og ordrebasert. Grunnen til dette var at avstandene på slagmarken var kortere, det var ikke like gode former for kommunikasjon som nå og det var sjefen som hadde det siste ordet. Denne formen for ledelse ble enkelt kalt for ordrebasert ledelse. Det er ikke kun OBL som er enerådende i dag, men dagens militære lederskap er mye mer fleksibelt og beveger seg ofte mer fra side til side ut fra hvilken situasjon lederen befinner seg i.

OBL bygger på gjensidig tillit, at alle nivå tar ansvar og ved ytterste konsekvens går imot ordre for å løse intensjonen på best mulig måte. OBL ble utviklet fordi vi trengte initiativ og tempo, for å møte friksjonen i krig.

2.1.1 Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse (FGL)

Etter skredulykken i Vassdalen i Nordland 5.mars 1986 ble det en lang debatt. Den gikk ut på at det kanskje måtte bli en endring i hvordan ledelse ble bedrevet i Forsvaret. Utfallet av denne diskusjonen endte i enighet om at det ikke alltid var den øverste sjefen som hadde det riktige svaret. Det var lederen på stedet som satt med best situasjonsforståelse og kunne derfor ta riktig avgjørelse. I kjølvannet av denne reformen kom ledelsesfilosofien oppdragsbasert ledelse ut i den andre enden. I 2000 beskrev Forsvarets fellesoperative doktrine "oppdragsbasert ledelse" som den nye ledelsesfilosofien. 1.mai 2012 kom Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret, for å overta etter forrige versjon som ble utgitt i 1983. Dette dokumentet må ses i sammenheng med blant annet Forsvarets fellesoperative doktrine, Forsvarets verdigrunnlag, Forsvarets Pedagogiske Grunnsyn mm. Forsvarets Fellesoperative doktrine fra 2007 tar for seg Oppdragsbasert ledelse på generell basis. Forsvarssjefen grunnsyn på ledelse går nærmere inn på å forklare ledelsesfilosofien. Han tar for seg pilarene i bunn hvor Forsvarets bærende verdier med kjerneverdier respekt, ansvar og mot. Deretter får

vi eksempler på lederutfordringer, organisasjonskultur og hvordan denne kan skapes, fokus på rollemodell og hvordan en balansert lederatferd bygger opp om en god lederstil. (Forsvaret, 2012)

2.2 Leadership Membership Exchange

LMX er relevant for å forstå hvordan relasjonell tillit opparbeides mellom leder og medarbeider. Teorien er en tanke om hvordan ledere og medarbeidere utvikler relasjoner til hverandre. Denne relasjonen blir omtalt som en dyade, noe som er et forhold mellom to mennesker. Grunntanken er at denne relasjonen mellom to mennesker utvikler seg ved en form for kommunikasjon fra den ene parten, og en tolkning av dette samt en respons på kommunikasjonen fra den andre parten. I en relasjon er ikke dette kun en engangshendelse, men noe som vil oppstå i en serie utvekslinger eller transaksjoner (Gomez & Rosen, 2001, 56). Dette er viktig for vår oppgave for vi ønsker å se på det relasjonelle forholdet mellom medarbeider og leder. I forholdet som utvikles mellom leder og medarbeider vil det dannes en inn-gruppe og en ut-gruppe. Det som skiller medlemmene i disse to gruppene vil være at de som føler at de befinner seg i inn-gruppen har en relasjon med høy grad av kvalitet til sin leder. Medlemmene i ut-gruppen vil på den andre siden føle at de har en dårlige kvalitet av relasjoner til lederen sin. Inn-gruppen kan oppleve å få en større del av informasjon og en høyere grad av involvering samt omsorg fra lederen (Gomez & Rosen, 2001 54).

Forskning på LMX har vist at tillit har en viktig rolle i forholdet lederen utvikler til sine medarbeidere. Videre viser det seg at lederne velger medlemmene av inn-gruppen basert på tre kriterier. Disse er den enkeltes ferdigheter, den enkeltes vilje til å ta på seg ansvar og i hvor stor grad lederen kan stole på medarbeideren (Gomez & Rosen, 2001, 54). I artikkelen til Gomez og Rosen nevner de at forskningen har indikert at kognitiv tillit utvikler seg raskere enn affektiv tillit. Dette er noe av innholdet vi kommer til å se på i den ene hypotesen vår, men vi kommer tilbake til dette senere i arbeidet. En av de måtene medlemmene av inn-gruppa ble valgt på var hvor mye lederen kunne stole på sine medarbeidere. En måte dette kan bli gjort på er å delegere oppgaver, for å vurdere i ettertid om medarbeideren takler dette på en god eller dårlig måte. Hvis lederen ser at personen takler dette ansvaret godt vil han utvikle et større tillitsbånd og man vil mest sannsynlig bli plassert i lederens inn-gruppe. En forutsetning for at denne dyaden skal fungere er at medarbeideren føler at de oppgaver som blir gitt er viktige. Føler medarbeideren at oppgavene ikke er viktige, vil det ikke bli etablert

tillit oppover og dyaden kan bli balansert feil. Personer som er i en inn-gruppe vil ønske å prestere bedre overfor lederen sin. Når personen allerede har fått tillit vil det bli lettere få vise seg frem og motta fordeler ved å være i inn-gruppen (Gomez and Rosen 2001, 57).

Bakdelen med at det etableres inn- og utgrupper vil være at avstanden mellom de to kan bli for stor. Hvis dette skjer kan det føles nytteløst å være i ut-gruppen, og at det å klatre oppover til inn-gruppen blir sett på som umulig. Det er her lederen må tre frem ved å utfordre sine medarbeidere på det planet de befinner seg i øyeblikket, for så å bygge de videre oppover (Gomez and Rosen 2001, 58)

2.3 Makt

Begrepet makt er altfor generelt til å brukes uten å forholde seg til en viss definisjon eller ulike typer av makt. På det aller mest generelle planet kan vi skille mellom stillingsbasert og personbasert makt. Stillingsbasert makt baserer seg på den makten den formelle stillingen i en organisasjon innehar. Personbasert makt er basert på personers personlige egenskaper. (Kaufmann & Kaufmann, 2015)

For å forklare hvordan makten i en organisasjon fungerer i det daglige, kan vi dele de inn i fem forskjellige inn i fem typer: belønningsmakt, tvangsmakt, legitim makt, referansemakt og ekspertmakt (Sjøvold, 2014, 228). Belønningsmakt er det som regel lederen på toppen som innehar. Han kan bestemme om medarbeideren enten skal få eller ikke få en type belønning. Eksempler på dette kan være forfremmelse, ulike typer kurs eller lønnsøkning hvis medarbeideren gjør som sjefen sier. For medarbeideren kan det bli oppfattet som både indre og ytre belønning. Tvangsmakt baserer seg på å spre frykt og skape en trussel om straff. Medarbeider vil innrette seg etter dette og gjøre det lederen ønsker for å unngå straff. Dette er en svært krevende form for makt å anvende og har et stort spenn, alt fra fravær av emosjonell støtte til degradering eller fjerning av goder (Vecchio 1995, 319) Legitim makt er basert på et tosidig forhold mellom to eller flere personer. De føler seg forpliktet til å bli ledet av den andre personen og til å underordne seg vedkommendes autoritet. Det finnes to kilder til legitim makt hvorav den ene innbefatter sosiale forhold. Den andre kilden til makt kommer i form av stilling eller tittel. Legitim makt er kun effektiv hvis den ene parten anerkjenner den andre parten. Referansemakt opprettes eller skapes til personer med en tiltrekkende personlighet eller andre gode personlige egenskaper. Personer ønsker å identifisere seg med

disse kvalitetene. Eksempler på slike kan være flinke politikere, idrettsstjerner eller kjendiser (Vecchio 1995, 320). Ekspertmakt er en type makt som gjør en person i stand til å lede andre på grunn av at han eller hun oppfattes som kunnskapsrik eller talentfull, vanligvis ligger denne typen makt innenfor et visst område. (Vecchio, 1995, 321)

Makt og tillit er to begreper som er knyttet tett opp mot hverandre. En sentral forutsetning for at noen skal frivillig underkaste seg andre, er tillit. Utøvelsen av makt er basert på et tillitsforhold som er legitimert gjennom normer og verdier. Dersom tilliten blir svekket, vil ikke maktbruken være legitim. Makt som utøves på manglende legitimitet vil medføre motstand og konflikt som vil svekke det hierarkiske systemet (Sjøvold, 2014, 227). Vi kan sammenligne det med det tillitsforholdet en trossjef bygger seg opp til sine medarbeider. Som trossjef vil personen alltid ha stillingsbasert makt i den rollen han innehar. Trossjef kan også anvende flere maktbaser, men det er hvordan han bruker de som bestemmer om han får tillit hos sine medarbeidere.

2.4 Tillit

For å få en bedre forståelse av hva tillit er og hvorfor tillit har en stor betydning, både for individer og den militære organisasjonen, skal vi nå se nærmere på begrepet.

Viktigheten av tillit er ikke noe som har oppstått i moderne tid. Confucius som levde 551-479 f.Kr. er et godt eksempel på dette. Han mente at for å tilfredsstill sin befolkning måtte lederen sørge for at de hadde en militær styrke, rikelig med mat og tillit til sin befolkning. Skulle keiseren måtte gi slipp på en av disse tre skulle han starte med de militære styrkene, deretter maten. Tilliten til folket måtte voktes til siste slutt, for uten den har keiseren mistet sin rolle som leder og alt vil rase sammen (Grimen, 2013,11).

Tillit er et fenomen det er ganske vanskelig å få et klart bilde av, med hensyn til både hva tillit gjør med oss og hva vi gjør med tilliten (Høyer, Kasa og Tranøy, 2016, 14). Kaufmann og Kaufmann har definert tillit som en positiv forventning om at en annen person, gjennom ord, handlinger og beslutninger vil unngå å handle rent opportunistisk (Kaufmann & Kaufmann, 2015, 482). Men tillit er også et begrep som mister sitt innhold om det ikke sees i forhold til usikkerhet og risiko (Julsrud, 2018, 25). Den psykologiske tilstanden som tillit er involvert i er en intensjon om å akseptere sårbarhet basert på de positive forventninger til andres intensjoner og atferd (Rousseau, Sitkin, Burt, Camerer, Colin., 1998, 395).

Selv om dette kun er noen av de mange definisjonene som finnes på tillit, vil vi ta med disse videre i oppgaven. Det vi kan se ut ifra disse definisjonen er tre aspekter som er mer fremtredende enn andre. Dette er forventninger, risiko og sårbarhet.

Vi skal nå se nærmere på disse aspektene. Relasjonsbasert tillit er når et individ eller en gruppe gir en lovnad til et annet individ eller en gruppe om at de er til å stole på (Rotter, 1967, 651). Det hun sier her er at individer har en viss forventning til de lovnadene som blir gitt.

Dette kan for eksempel være når en kollega sier at han skal ferdigstille sin del av arbeidet før han går hjem. Da vil vi ha en forventning om at dette skal være gjort til neste dag.

Det andre aspektet er risiko. Tillit er en psykologisk tilstand som gir en fremstilling av hvordan enkeltpersoner forstår deres forhold til en annen part i situasjoner som involverer risiko (Dirks & Ferrin, 2001, 456). Det å vise tillit til en person du jobber med vil eksempelvis være risikofylt fordi du er avhengig av hans evner og egenskaper for at du skal lykkes (Horn & Walker, 2008, 528).

Det tredje og siste aspektet er sårbarhet og henger sammen med risiko, fordi det vil være sårbart for individet å ta risiko (Dirks & Ferrin, 2001, 452). Dirks og Ferrin har en definisjon som er hentet fra Rousseau (1998). Tillit er en psykologisk tilstand som omfatter en intensjon om å akseptere sårbarhet basert på positive forventninger av intensjoner og handlinger av andre (Dirks & Ferrin, 2001, 451). Igjen kan vi sette dette inn i arbeidsplassen. Hvis troppssjefen på lite grunnlag gir en lovnad om at soldatene har helgepermisjon, men så viser det seg at dette ikke stemmer. Da har troppssjefen tatt en risiko for at hans utsagn stemmer, men han vil være sårbar for at mistillit oppstår når soldatene ikke får det de forventer.

For å oppsummere forventninger, risiko og sårbarhet så vil tillit mellom enkeltindivider ha en større eller mindre del av disse aspektene. Et individ som må ha tillit til andre gjør seg sårbart fordi han eller hun må ta en risiko basert på de forventninger han eller hun har til andre.

Som nevnt tidligere i oppgaven er tillit en helt nødvendig for at desentralisert ledelse, oppdukkende samhandling, målrettet initiativ og handlekraft skal forekomme og tillit blir derfor en bærebjelke i OBL. En gjensidig tillit mellom individene i en slik ledelsesfilosofi må finne sted for at denne typen ledelse skal fungere (Forsvaret, 2012, 8). Tillit mellom individer er mest kritisk i situasjoner som inneholder risiko, sårbarhet og behovet for å stole på hverandre. Derfor er det særdeles viktig at den militære profesjon har kjennskap til faktorene som utvikler tillit (Horn & Walker, 2008, 530). Dette vil vi komme tilbake til senere i kapitlet.

2.4.1 Affektiv og kognitiv tillit

Flere forskere har tatt til ordet for at tillit først og fremst er et kjennetegn ved en sosial relasjon. Begrepet relasjonell tillit brukes for å beskrive en relasjon mellom to enkeltpersoner. Slike tillitsrelasjoner kan være spesifikke eller omfatte mange ulike forhold. For å skille mellom styrke og kvalitet på slike tillitsrelasjoner blir det brukt ulike begreper (Julsrud, 2018, 28). I denne oppgaven har vi valgt å bruke affektiv- og kognitiv tillit, som blir brukt for å forklare to divergerende tillitsformer (McAllister, 1995, 26).

Affektiv tillit består av det emosjonelle båndet som oppstår mellom individer. Relasjonen oppstår gjennom å vise genuin omtanke for andres velvære (McAllister, 1995, 26). En relasjon mellom foreldre og barn vil for eksempel ha et sterk affektivt element.

Kognitiv tillit består av gruppemedlemmenes oppfatning av lederens kompetanse som et av de viktigste elementene. Utover kompetanse spiller pålitelighet og troverdighet en sentral rolle i kognitiv tillit (McAllister, 1995, 26).

Kognitiv og affektiv tillit er to svært ulike former for tillit og utvikler seg ikke samtidig. I artikkelen til McAllister blir det sagt at den affektive tilliten kun kan bygges hvis den kognitive tilliten allerede er på plass (McAllister 1995, 30). Dersom medarbeidere ser at lederen har kompetanse, pålitelighet eller troverdighet i rollen som leder, vil medarbeideren pålegge lederen ekstra kvaliteter. På den måten kan lederen i et tidlig stadiet av forholdet vise fram at han er flink til noe og ved hjelp av glorieeffekten blir resten av hans egenskaper påvirket på bakgrunn av at han er godt likt (Øyvind Lund Martinsen, 2015, 105). Når den kognitive tilliten er på plass vil etterhvert den affektive og relasjonelle båndet bygges. Selv om det er den kognitive tilliten som faller på plass først i et forhold, er det likevel den affektive tilliten som betyr mest når alt kommer til alt. Den kognitive tilliten kan ofte bli oppfattet som overfladisk og kun på et kollegialt forhold (McAllister, 1995, 26) Etterhvert som relasjonene mellom individene blir sterkere skriver McAllister at den affektive tilliten til slutt overgår den kognitive. Følelsen av en genuin omsorg til andre vil overstyre hendelser som omhandler det kognitive (McAllister 1995, 30). Han mener derfor at den kognitive tilliten vil bli mindre viktig når affektiv tillit først er etablert.

For å oppsummere så skapes kognitiv tillit gjennom at et individ utviser kompetanse, pålitelighet og troverdighet ovenfor et annet individ. Først når denne er på plass vil den affektive tilliten kunne starte sin utblomstring. Her vektlegges det i større grad den medmenneskelige relasjonen. Evnen til å vise omsorg og skape et emosjonelt bånd mellom individene er sterkt fremtredende. Når en medarbeider har både kognitiv- og affektiv tillit til sjefen vil etterhvert den affektive skygge over den kognitive.

2.5 Lederegenskaper som fremmer tillit

Som nevnt ovenfor er det særdeles viktig at en leder kjenner til hvilke egenskaper som er med og skaper tillit til lederen. I boken *Leadership in Dangerous Situations* beskriver forfatterne tre ulike kilder som er med å underbygge et tillitsforhold mellom de involverte. Disse tre oversettes til norsk som Kompetanse, Karakter og Omsorg (Sweeney et al. 2011, 169-172). Hos en enkeltperson omfatter kompetanse både faglig- og teoretisk kunnskap, samt ferdigheter og praktiske evner.

Ut i fra kilden kompetanse bygges tillit på bakgrunn av at den enkelte person innehar et sett med kunnskaper og ferdigheter som er attraktivt for motparten, og tillitsforholdet forsterkes på så måte gjennom tilfredsstillende utnyttelse og praktisering av aktuell kompetanse. I møte med krevende militære situasjoner vil tilstrekkelig kompetanse være avgjørende for å ta gode beslutninger som sikrer effektiv bruk av ressurser, samtidig som man ivaretar de undergittes behov (Sweeney, Matthews, & Lester, 2011, 169).

Karakter hos en person er unik for nettopp den personen, og farges blant annet av den enkeltes grunnleggende verdier og holdninger. Gjennom personlig integritet samt å ha- og vise tydelig egne moralske og etiske standpunkt, vil den enkeltes karakter kunne være med å understøtte et tillitsforhold. Personens karakter er med å forsterke et tillitsforhold blant annet ved at den aktuelle personen innehar og handler etter sine egne grunnleggende verdier som er i tråd med organisasjonens. Han tar beslutninger, og gjennomfører sitt virke med rot i disse. I en militær sammenheng vil en leders karakter påvirke sine undergitte til å ta større risiko enn hva de normalt ville gjort, gjennom sin unike evne til å utvise både fysisk og moralsk mot i møte med krevende situasjoner (Sweeney mfl., 2011, 170).

Omsorg henger tett sammen med kompetanse, og innbefatter det relasjonelle- og personlige forholdet mellom de involverte. Kilden omsorg er med på å forsterke et tillitsforhold ved at

man ofrer tid til å kommunisere på det mellommenneskelige plan, og utviser genuin interesse for hverandres individuelle behov. Gjennom å ta hensyn, stille krav, og tilpasse sitt lederskap til den enkelte, vil en militær leder kunne forsterke et tillitsforhold til sine undergitte ved prioritering av uvurderlig tid og kapasitet til deres akutte og personlige behov.

Disse tre kildene for tillit er relatert til både autentisk og transformativt lederskap, og fungerer som de avgjørende karakteristikkene hos militære ledere som lykkes i etablering av sterke og unike tillitsforhold med sine undergitte (Sweeney mfl., 2011, 171).

Som vi leser her angående egenskaper som fremmer tillit hos en leder vil vi kunne plassere inn våre tillitsbaser affektiv og kognitiv tillit. Kognitiv tillit vil representere kompetanse, men affektiv tillit vil falle under omsorg. Karakter vil inkluderes både innenfor affektiv- og kognitiv tillit. En militær leder skal inneha visse verdier og holdninger som er forventet av en militær leder, samtidig skal lederen inneha visse attributter for å bygge gode relasjoner til personer rundt seg.

3.0 Metode

I dette kapittelet skal vi redegjøre for våre hypoteser. Videre vil vi presentere hvilke strategi og forskningsdesign vi har valgt for å innhente nødvendig data til vår forskning. Til slutt forklares prosessen gjennom utvalg, datainnsamling med fokus på utforming av spørreundersøkelse og spørsmål, pretest og skala.

3.1 Hypoteser

Før vi startet denne forskningen hadde vi en formening om hva vi kom til å finne ut. Dette var basert på vår kunnskap og erfaringer, men også ren magefølelse. Kunnskap om ny OMT har ikke vært et hovedfokus ved Krigsskolen, men vi har fått et mindre innblikk i dokumenter som *Hærens sersjanter* og forelesninger fra Kommandérsersjant Ørjan Jensen v/Krigsskolen om omstillingen. Erfaringene vi har med omstillingen kommer fra ulike øvelser hvor vi har blitt tilført sersjanter fra operative avdelinger. Denne kunnskapen og erfaringene har gitt oss en magefølelse og spekulasjon. Spekulasjonen ledet oss frem til to hypoteser og med utgangspunkt i ovennevnte teori og empiri har vi utviklet to hypoteser:

H1: Det er en signifikant forskjell på hvilke tillitsbaser (affektiv og kognitiv) en troppssjef og troppssersjant vil opparbeide seg innad i troppen.

Formålet med hypotese 1 er å bekrefte at det er en forskjell på hvilke tillitsbaser troppssjefen og troppssersjanten opparbeider seg overfor sine underordnede. Vi vil med hjelp fra statistikken kunne avgjøre om hypotesen kan forkastes eller om den er holdbar. Dersom dette blir oppfylt har vi utviklet hypotese 2 som er direkte knyttet til vår problemstilling.

H2: Troppssersjanten har større kognitiv tillit til sine medarbeidere enn det troppssjefen har.

Formålet med hypotese 2 er å bekrefte våre antagelser hvilke tillitsbaser troppssersjanten og troppssjefen opparbeider seg i troppen. Her får vi sett på om det er troppssjefen eller troppssersjanten som sitter på størst kognitiv tillit fra sine vernepliktige.

3.2 Forskningsstrategi og forskningsdesign

En kvantitativ forskningsstrategi vil egne seg best for å få svar på vår problemstilling. Vi har en deduktiv tilnærming først og fremst fordi problemstillingen er teoristyrkt og vi formulerer hypoteser fra et praktisk og teoretisk perspektiv som er relevant for fenomenet vi studerer (Jacobsen, 2005, 35).

Akkurat som det finnes ulike problemstillinger, finnes det også ulike forskningsdesign som passer til disse (Jacobsen, 2005, 87). Et forskningsdesign er en plan eller skisse som viser hvordan forskningsopplegget skal gjennomføres (Ringdal, 2013, 105). Forskningsdesignet vi har valgt er et tverrsnittstudie basert på en spørreundersøkelse. Dette vil kunne beskrive en tilstand av virkeligheten på et gitt tidspunkt (Jacobsen, 2005, 102). En spørreundersøkelse baserer seg på et strukturert spørreskjema med klare svaralternativer for et representativt utvalg av personer (Dalland, 2017, 140). Vår spørreundersøkelse vil bli gjennomført en gang, i et begrenset tidsrom, hvor respondentene kun blir spurt en gang. Undersøkelse er web-basert, noe som forutsetter at respondentene har tilgang til internett gjennom enten datamaskin, mobiltelefon eller nettbrett.

3.3 Utvalg

Populasjon er den mengde av enheter, oftest personer, som undersøkelsen skal uttale seg om (Ringdal, 2013, 210). I vår undersøkelse er populasjonen vernepliktige, i HMKG med lengre tjeneste enn 3 måneder. Ut ifra denne populasjonen må vi trekke et utvalg som skal ta del i vår

undersøkelse. Vi har valgt ikke-sannsynlighetsutvelgning noe som tilsier at ikke alle innenfor populasjonen kan ta del i vår spørreundersøkelse. Utvelgelsen vil foregå på slump, det vil si at de troppene vi har vært i forbindelse med og som har takket ja til å delta får være med. Dette vil være å velge de nærmest tilgjengelige relevante personene (Ringdal, 2013, 2013). HMKG er en avdeling som tidlig innførte OMT, og derfor egnet seg godt for vår undersøkelse. Vi hadde kjennskap til flere troppssjefer i HMKG, dette gjorde at kommunikasjonen til de valgte troppene gikk bra, og vi fikk innvilget positivt svar fra alle tre tropper vi spurte. Grunnet tid og ressurser vil dette være den metoden som egnet seg best for vår metode. Ved å velge denne utvalgsmetoden vil det bli vanskelig å generalisere til populasjonen, men det vil gi oss et bilde av hvilke tillitsbaser troppssjefen og troppssersjanten har i HMKG.

3.4 Datainnsamling

Det finnes hovedsakelig to former for datainnsamling, primær- og sekundærdata. Primærdata innebærer at forskeren samler inn opplysninger direkte fra mennesker eller en gruppe mennesker for første gang. Under innsamling av sekundærdata baserer forskeren seg på opplysninger som allerede er samlet inn av andre (Jacobsen, 2005, 137). Det er ulike fordeler og ulemper med bruk av disse innsamlingsmetodene. I forbindelse med vår oppgave så vi en klart stor fordel ved å benytte oss av primærdata. På denne måten kan vi skreddersy datainnsamlingen etter hvilke behov vi har, samtidig har vi tilgang til å utforme en kostnadsfri spørreundersøkelse gjennom Microsoft Office 365. Av den grunn endte vi opp med å velge innsamling av primærdata.

Det var viktig for oss å tilrettelegge spørreundersøkelsen på best mulig måte for å minimere bortfall. Da vi ikke hadde tid til fysisk oppmøte hos avdelingene som skulle gjennomføre undersøkelsen krevde dette at vi hadde en god dialog med troppssjefene. Vi lagde en guide, se vedlegg 2, for hvordan spørreundersøkelsen skulle gjennomføres og hva som var hensikten med den. Innsamlingen ble gjennomført ved at respondentene ble samlet og sjefen i troppen gikk gjennom informasjonsguiden. Datainnsamlingen ble gjennomført med undersøkelsesmotoren Microsoft Office Forms.

3.4.1 Utvikling av spørreundersøkelsen

For å eliminere målefeil og oppnå pålitelig data ble spørreundersøkelsen utformet med høy grad av standardisering (Ringdal, 2013, 218). Spørreundersøkelsen besto av vurderingsspmåls som tar for seg ulike påstander eller relasjoner respondentene har til sin

troppssjef og troppssersjant. Påstandene skulle vurderes på en analogskala med syv verdier fra «svært uenig» til «svært enig» noe som vil være treffende for å finne ut av holdninger og verdier hos respondentene (Ringdal, 2013, 202). Hensikten med spørreundersøkelsen var å kunne måle hvilke tillitsbaser troppssjefen og troppssersjanten opparbeider seg hos sine underordnede.

Spørreundersøkelsen startet med en innledning hvor vi informerte respondentene om bakgrunn, hensikt og metode for undersøkelsen, se vedlegg 3. Bakgrunnen tok for seg hvorfor vi ønsker å gjennomføre undersøkelsen. De fikk videre informasjon om at det var en anonym undersøkelse og antatt tid gjennomføringen ville ta. Videre tar hensikten for seg at vi skal måle hvilke tillitsbaser respondenten anser som viktige forhold eller egenskaper hos sin troppssjef og troppssersjant. Til slutt beskriver vi i metoden hvordan undersøkelsen vil gjennomføres.

3.4.2 Operasjonalisering og utforming av spørsmål

Hensikten med undersøkelsen var å kartlegge en nåsituasjon og måle hva vernepliktige anser som viktige tillitsbaser hos troppssjefen og troppssersjanten. Vi valgte å ikke formulere egne spørsmål da dette ville krevd mye tid og høy grad av presisjon for å komme frem til relevante spørsmål. Vi valgte isteden å anvende et spørreskjema utviklet av Daniel J. McAllister i 1995 som ble brukt akkurat for å måle tillitsbasene affektiv- og kognitiv tillit. Dette spørreskjema tar for seg 5 påstander for affektiv tillit og 6 påstander for kognitiv tillit (McAllister, 1995, 35). Ved å anvende en allerede utprøvd spørreundersøkelse hvor hvert enkelt spørsmål er rettet mot en bestemt tillitsbase vil vi kunne få mer nøyaktig data til vår analyse. Det er viktig å presisere at det ble gjort endringer i den opprinnelige undersøkelsen. Vi valgte å oversette spørsmålene fra engelsk til norsk, alle spørsmålene blir spurt om to ganger, henholdsvis rettet mot troppssjef og troppssersjant. Dette vil være med på å minimere muligheten for at respondenten ikke forstår spørsmålene, samt at den er mer tilpasset til vår målgruppe (Ringdal, 2013, 118). I tabellen under er spørsmålene listet opp, kategorisert og hvert enkelt spørsmål har fått sin egen kode. Videre i denne oppgaven vil vi kun benytte oss av kodene når vi referere til spørsmålet.

Item	Kode	Tillitsbase
Troppssjefen og jeg har felles relasjoner hvor vi kan dele tanker, ideer og følelser.	AFF01	Affektiv
Troppssersjanten og jeg har felles relasjoner hvor vi kan dele tanker, ideer og følelser.	AFF02	Affektiv
Jeg kan snakke fritt om vanskeligheter jeg har i tjenesten og vet at troppssjefen vil lytte.	AFF03	Affektiv
Jeg kan snakke fritt om vanskeligheter jeg har i tjenesten og vet at troppssersjanten vil lytte.	AFF04	Affektiv
Du og troppssjef vil føle et tap hvis troppssjefen slutter og dere ikke lenger kan jobbe sammen.	AFF05	Affektiv
Du og troppssersjanten vil føle et tap hvis troppssersjanten slutter og dere ikke lenger kan jobbe sammen.	AFF06	Affektiv
Hvis jeg deler mine problemer med troppssjefen, vet jeg at han/hun vil respondere omsorgsfullt og konstruktivt.	AFF07	Affektiv
Hvis jeg deler mine problemer med troppssersjanten, vet jeg at han/hun vil respondere omsorgsfullt og konstruktivt.	AFF08	Affektiv
Både troppssjefen og jeg legger en emosjonell investering i vårt samarbeidsforhold.	AFF09	Affektiv
Både troppssersjanten og jeg legger en emosjonell investering i vårt samarbeidsforhold.	AFF10	Affektiv
Troppssjefen har en tilnærming til jobben som vises gjennom at han/hun er profesjonell og dedikert.	KOG01	Kognitiv
Troppssersjanten har en tilnærming til jobben som vises gjennom at han/hun er profesjonell og dedikert.	KOG02	Kognitiv
Troppssjefens tidligere erfaring gjør at jeg ikke tviler på hans/hennes kompetanse og forberedelser til jobben.	KOG03	Kognitiv
Troppssjefens tidligere erfaring gjør at jeg ikke tviler på hans/hennes kompetanse og forberedelser til jobben.	KOG04	Kognitiv
Jeg kan stole på at troppssjefen ikke gjør min jobb vanskeligere ved å gi meg meningsløse arbeidsoppgaver.	KOG05	Kognitiv
Jeg kan stole på at troppssersjanten ikke gjør min jobb vanskeligere ved å gi meg meningsløse arbeidsoppgaver.	KOG06	Kognitiv
Folk flest, selv de som ikke har et nært forhold til troppssjefen, har tillit til og respekt for han som kollega.	KOG07	Kognitiv

Folk flest, selv de som ikke har et nært forhold til troppssersjanten, har tillit til og respekt for han som kollega.	KOG08	Kognitiv
Andre som jobber i min avdeling ser på min troppssjef som troverdig.	KOG09	Kognitiv
Andre som jobber i min avdeling ser på min troppssersjant om troverdig.	KOG10	Kognitiv
Hvis andre utenfor troppen visste mer om min troppssjef ville de vært mer bekymret, og passet mer på jobben han/hun utfører.	KOG11	Kognitiv
Hvis andre utenfor troppen visste mer om min troppssersjant ville de vært mer bekymret, og passet mer på jobben han/hun utfører.	KOG12	Kognitiv

Tabell 1: Spørsmål til undersøkelse med koding

3.4.3 Pretest

For å kvalitetssikre de nye oversatte spørsmålene sendte vi ut en pretest av spørreundersøkelsen til 5 medkadetter og 5 venner utenfor Forsvaret. Pretesten skulle hjelpe oss med å kvalitetssikre om spørsmålene og påstandene var formulert godt nok, og om spørsmålene spurte om det vi var ute etter. Grunnen til at vi valgte 5 personer utenom Forsvaret var fordi disse ville ha mindre kjennskap til og forståelse rundt den terminologien vi hadde i spørsmålene. Av den grunn kunne de sammenlignes med de vernepliktige som vi skulle gjennomføre undersøkelsen på. Det å kvalitetssikre spørreundersøkelsen på denne måten vil være med på å avdekke feil og mangler før den faktiske testen. I tillegg fikk vi kontrollert at den elektroniske plattformen vi skulle benytte, egnert seg for vår datainnsamling og at den fungerte som den skulle. Resultatet fra denne testen viste at vi kunne bruke alle spørsmålene vi hadde planlagt med videre i undersøkelsen.

3.4.4 Skala

I en spørreundersøkelse finnes det fire ulike målenivåer. Disse er nominalnivå, ordinalnivå, intervallnivå og forholdstallsnivå. Det som avgjør en variabels målenivå, er relasjonene mellom variabelens verdier (Ringdal, 2013, 89). I første del av en undersøkelse spør man ofte om respondenten er kvinne eller mann. Dette er eksempler på å kategorisere respondentene i ulike kategorier hvor vi anvender nominalnivå. Vår undersøkelsen tar for seg spørsmål og påstander som ble målt i ordinalnivå. Svarene ble målt ved bruk av en likert-skala med grad fra 1-7 (Ringdal, 2013, 202). Dette brede spekteret vil være med på å skape en større variasjon

i svarmulighetene. Alternativet «vet ikke» var ikke et alternativ, da vi anså det midterste svaralternativet «hverken-eller» som en erstatning. Alle spørsmålene var obligatoriske å svare på før respondenten kunne fullføre sin undersøkelse.

4.0 Analyse og resultater

Dette kapitlet tar for seg analyser som er gjort etter spørreundersøkelsen og våre resultater vil bli presentert. Vi har benyttet oss av analyseprogrammet JASP. De analysene vi har gjennomført er deskriptiv analyse, konvergent faktoranalyse, Cronbach alfa, indeksering, variansanalyse og til slutt en analyse av gjennomsnitt.

4.1 Statistisk grunnlag

Spørreundersøkelsen ble utformet i Microsoft Forms. Dette programmet har muligheten til å omgjør svarene til en datafil i Excel, som igjen kan leses av i et statistikkprogram eller vi kan tolke det selv. Vi valgte å nytte oss av statistikkprogrammet JASP.

Før vi kunne starte den statistiske analysen var det nødvendig å kontrollere og søke etter feil som kan ha oppstått (Ringdal, 2013, 261). Når spørreundersøkelsen ble avsluttet hadde vi 110 respondenter. Dette må sees på i sammenheng med hvor mange vi leverte ut undersøkelsen til, da det er med på å vurdere hvor god undersøkelsen var og om vi hadde nok grunnlag for å fortsette undersøkelsen (Ringdal, 2013, 261). Hver enkelt av troppssjefene som ble gitt ansvaret for gjennomføring av undersøkelsen i sin tropp hadde satt av tid i tjenesten for gjennomføring. Av totalt 120 utvalgte fordelt på tre tropper svarte og fullførte 110 personer spørreundersøkelsen. Frafallet innad i de tre troppene skyldes personell på permisjon og sykdom. Dette gir en svarprosent på 92% som vi kunne ta med oss videre i analysen.

I spørreundersøkelsen tok vi høyde for at andre enn vernepliktige kunne svare, men resultatet viser at det kun er vernepliktige respondenter som danner vårt grunnlag for analyse. En siste ting som er viktig å ta med seg videre er en feil vi har oppdaget i spørreundersøkelsen.

Spørsmål KOG04 er på lik linje som KOG03 rettet mot troppssjef, se tabell 1. KOG04 skal være rettet mot troppssersjant. Selv om dette kan ha innvirkning på resultatet velger vi allikevel å ta det med videre til frekvenstabellen for å kunne bekrefte våre antagelser.

4.2 Deskriptiv analyse

Her vil vi ta for oss en og en variabel hver for seg gjennom utvalg og frekvenstabell.

4.2.1 Utvalg

Utvalget vi hadde i spørreundersøkelsen skulle i utgangspunktet ta for seg vernepliktige og vervede med ulik års erfaring fra tjenesten i garden. Under og etter gjennomføring av spørreundersøkelsen viser det seg at de vervede ikke har hatt muligheten til å svare. Dette medfører at variabelen fartstid og vervede blir fraværende og fokuset vårt vil være på de vernepliktige som alle har mer enn 3 måneder og mindre enn 1 års erfaring.

4.2.2 Frekvenstabell

Vi gjennomførte en frekvenstabell for å se de ulike verdiene for gjennomsnitt, standardavvik og normalfordeling på alle spørsmålene i spørreundersøkelsen. Gjennomsnittet er et mål på sentraltendensen, altså hvor tyngdepunktet for svarene i undersøkelsen ligger (Ringdal, 2013, 286). Deretter er det viktig å se på spredningen til verdiene gjennom standardavvik. Dette vil beskrive spredning eller variasjon i en fordeling og hjelpe oss i å se om det er stor variasjon i dataene som er brukt for å finne gjennomsnittet (Ringdal, 2013, 288). I videre tolkning av standardavvik må vi også se på normalfordelingen, som dreier seg om spredningen i svar. I normalfordeling er det to sentrale begrep vi har valgt å bruke i vår analyse, dette er skewness og kurtosis. Skewness gir en indikasjon på fordelingenes symmetri. Kurtosis, på den andre siden, gir informasjon om spredningen. Hvis fordelingen er perfekt, vil man oppnå en skewness og kurtosis verdi på 0, noe som er et uvanlig tilfelle for samfunnsvitenskapelig metode. Disse sier noe om den normalfordelte kurven har en skjevhet eller spissitet, og verdiene er akseptable hvis de ligger mellom -2 og 2. Er de dette vil vi kunne bekrefte at dataene er normalfordelt (Pallant & Julie, 2010, 57). Hvis en variabel er normalfordelt vil 68% av enheten ligge innenfor et intervall på et standardavvik rundt gjennomsnittet, og hele 95% av enhetene ligge innenfor en intervall to standardavvik rundt gjennomsnittet (Ringdal, 2013, 296).

Det første vi måtte gjøre før vi kunne starte analyse av spørsmålene var å reversere to av spørsmålene, henholdsvis spørsmål KOG11 og KOG12. Disse var i motsetning til resten av

spørsmålene negativt fremstilt. Dette gjorde vi ved å endre verdiene i likert-skala, 1 ble til 7, 2 ble til 6, 3 ble til 5 osv. Etter dette kunne vi fortsette den deskriptive analysen.

I vedlegg 1 har vi vurdert alle spørsmålene samlet for å se om de var normalfordelt. Gjennomsnittet varierer fra det laveste på 4,145 til det høyeste på 6,545. Videre så ser vi at standardavviket varierer fra 0,8414 til 2,027. Det er kun spørsmål KOG11 som har et høyere standardavvik enn 2, noe som forteller oss at dette spørsmålet har størst variasjon og spredning rundt gjennomsnittet. Ser vi på for eksempel spørsmål KOG02, KOG04 og KOG08 er standardavviket relativt lavt, noe som tyder på at de fleste svarene fra respondentene ligger rundt gjennomsnittet.

For å se på skjevheten bruker vi som nevnt tidligere skewness. Det er 11 av spørsmålene våre som har en verdi under -1 og er da *highly skewed*. Da disse har en negativ verdi vil det si at de er skjevfordelt mot mindre verdier (Pallant & Julie, 2010, 57). Videre har vi sju spørsmål som er *moderately skewed*, og har da en verdi mellom -0,5 og -1. I den siste kategorien *approximately skewed* har vi 4 spørsmål som ligger på en verdi mellom -0,5 og 0,5. Spørsmål KOG04 har en verdi på -3,29 som forteller oss at denne dataen ikke er normalfordelt. Ser vi på verdiene innenfor kurtosis varierer verdiene fra -0,0896 til 13,71. Innenfor en relativt lav verdi på -0,5 - 0,5 har vi 8 spørsmål. Videre har vi en moderat verdi på 8 spørsmål som ligger mellom -1 til -0,5 eller 0,5-1. Et spørsmål har en verdi under -1, noe som innebærer at verdien er flatere eller mer spredt rundt gjennomsnittet i normalfordelingen. Videre ser vi at det er 5 spørsmål som har mer enn 2 i verdi. Av disse ligger 4 på en verdi mellom 2,627 og 3,404 og et med den høyeste verdien på 13,71. Vår analyse baserer seg på 110 respondenter, og kurtosis testen kan resultere i feilvurderinger i variansen når man ikke har flere enn 200 respondenter (Pallant & Julie, 2010, 57). Av den grunn velger vi å ta med oss de fire spørsmålene med lavest verdi som var innenfor kravet til *skewness*, men vi får bekreftet i begge testene at spørsmål KOG04 har for stor varians til at den er normalfordelt og derav fjernet.

For å oppsummere så er nesten alle våre verdier innenfor den akseptable grensen til skewness og kurtosis. De er da normalfordelt og vi kan benytte oss av disse videre i vår hypotesetesting. Som nevnt i det statistiske grunnlaget oppdaget vi en feil med spørsmål KOG04. Dette får vi bekreftet i denne analysen hvor den viser en verdi over 2 og under -2 og blir fjernet før vår videre analyse.

4.3 Konvergent faktoranalyse

Etter å ha gjennomført en deskriptiv analyse er det neste trinnet å velge ut variabler og klargjøre disse. Før spørreundersøkelsen ble sendt ut, operasjonaliserte vi variablene ved å ha fem spørsmål som skulle måle den affektive tilliten til troppssjef, og fem spørsmål som skulle måle det samme hos troppssersjanten. Det samme hadde vi gjort med kognitiv tillit hvor seks spørsmål skulle måle dette hos både troppssjefen og troppssersjanten. Vi vil bruke en eksplorerende faktoranalyse for å undersøke om spørsmålene måler det de er tiltenkt. Hensikten med dette er å kvalitetssikre om våre spørsmål kan brukes videre i analysen (Ringdal, 2013, 266). Konvergent validitet er graden av korrelasjon mellom to eller flere spørsmål som skal måle det samme begrepet (Ringdal, 2013, 350). Når det kommer til hvor høy verdien et spørsmål må være ladet, må det som et minimum lade 0,4. Det bør helst være over 0,5, noe som innebærer at faktoren forklarer minst 50% av variansen i variablene som faktoranalyseres (Ringdal, 2013, 354). Denne analysen vil til slutt kunne hjelpe oss med å fjerne spørsmål eller påstander som ikke måler det de er tiltenkt.

Kode	Spørsmål	Affektiv tillit
AFF01	Troppssjefen og jeg har felles relasjoner hvor vi kan dele tanker, ideer og følelser.	0,822
AFF03	Jeg kan snakke fritt om vanskeligheter jeg har i tjenesten og vet at troppssjefen vil lytte.	0,872
AFF05	Du og troppssjef vil føle et tap hvis troppssjefen slutter og dere ikke lenger kan jobbe sammen.	0,846
AFF07	Hvis jeg deler mine problemer med troppssjefen, vet jeg at han/hun vil respondere omsorgsfullt og konstruktivt.	0,802
AFF09	Både troppssjefen og jeg legger en emosjonell investering i vårt samarbeidsforhold.	0,786

Tabell 2: Konvergent faktoranalyse, Affektiv tillit, Troppssjefen

Denne tabellen viser spørsmålene som er tiltenkt å måle affektiv tillit hos troppssjefen. Vi kan se at spørsmålene lader fra 0,786 - 0,872 noe som er over vår ønskelige verdi på 0,5. Vi kan da ta med oss samtlige spørsmål videre.

Kode	Spørsmål	Affektiv tillit
AFF02	Troppssersjanten og jeg har felles relasjoner hvor vi kan dele tanker, ideer og følelser.	0,753
AFF04	Jeg kan snakke fritt om vanskeligheter jeg har i tjenesten og vet at troppssjefen vil lytte.	0,517
AFF06	Du og troppssersjanten vil føle et tap hvis troppssersjanten slutter og dere ikke lenger kan jobbe sammen.	0,812
AFF08	Hvis jeg deler mine problemer med troppssersjanten, vet jeg at han/hun vil respondere omsorgsfullt og konstruktivt.	0,771
AFF10	Både troppssersjanten og jeg legger en emosjonell investering i vårt samarbeidsforhold.	0,794

Tabell 3: Konvergent faktoranalyse, Affektiv tillit, Troppssersjanten

I denne tabellen er det den affektive tilliten hos troppssersjanten som måles. Her lader fire av spørsmålene relativt høyt 0,753 - 0,812 som er godt over kravet for å være med videre.

Spørsmål AFF04 lader lavest med 0,517 men er fortsatt over ønsket grense på 0,5 og vi kan ta med oss alle spørsmålene videre.

Kode	Spørsmål	Kognitiv tillit
KOG01	Troppssjefen har en tilnærming til jobben som vises gjennom at han/hun er profesjonell og dedikert.	0,819
KOG03	Troppssjefens tidligere erfaring gjør at jeg ikke tviler på hans/hennes kompetanse og forberedelser til jobben.	0,582
KOG05	Jeg kan stole på at troppssjefen ikke gjør min jobb vanskeligere ved å gi meg meningsløse arbeidsoppgaver.	0,790
KOG07	Folk flest, selv de som ikke har et nært forhold til troppssjefen, har tillit til og respekt for han som kollega.	0,899
KOG09	Andre som jobber i min avdeling ser på min troppssjef som troverdig.	0,915

KOG11	Hvis andre utenfor troppen visste mer om min troppssjef ville de vært mer bekymret, og passet mer på jobben han/hun utfører.	0,899
-------	--	-------

Tabell 4: Konvergent faktoranalyse, Kognitiv tillit, Troppssjefen

Kognitiv tillit hos troppssjefen måles i tabellen ovenfor. Her lader de fleste spørsmål relativt høyt som vil si at det henger godt sammen med faktoren. Alle spørsmålene lader over 0,5 noe som er bra og de blir med videre.

Kode	Spørsmål	Kognitiv tillit
KOG02	Troppssersjanten har en tilnærming til jobben som vises gjennom at han/hun er profesjonell og dedikert.	0,667
KOG06	Jeg kan stole på at troppssersjanten ikke gjør min jobb vanskeligere ved å gi meg meningsløse arbeidsoppgaver.	0,699
KOG08	Folk flest, selv de som ikke har et nært forhold til troppssersjanten, har tillit til og respekt for han som kollega.	0,861
KOG10	Andre som jobber i min avdeling ser på min troppssersjant om troverdig.	0,795
KOG12	Hvis andre utenfor troppen visste mer om min troppssersjant ville de vært mer bekymret, og passet mer på jobben han/hun utfører.	0,847

Tabell 5: Konvergent faktoranalyse, Kognitiv tillit, Troppssersjanten

I denne siste tabellen måles spørsmålene om kognitiv tillit hos troppssersjanten. Samtlige av spørsmålene lader over vårt bør krav på 0,5 og er med videre i analysen.

Oppsummert så ser vi at alle spørsmålene er godt innenfor vår tilfredsstillelse for å være med videre i analyse. Vi har da en konvergent validitet og korrelasjonen mellom spørsmålene samsvarer med begrepet.

4.4 Cronbach alfa

For å måle den interne reliabiliteten på spørreundersøkelsen valgte vi å bruke Cronbach alphas metode. Dette gjør vi da test-retest-teknikken krever at vi sender ut spørreundersøkelsen på nytt. Det er ikke rimelig å forvente at respondentene vil fylle ut det samme skjemaet på nytt med kort tids mellomrom (Ringdal, 2013, 356). Cronbach alfa bygger på å måle graden av intern konsistens mellom indikatorene. Disse skal inngå i en indeks med en statistisk størrelse som varierer fra 0-1. En indeks har en tilfredsstillende reliabilitet hvis alfa har en høy verdi, helst over 0,7. En sterk sammenheng mellom indikatorene og jo flere de er, jo bedre blir reliabiliteten målt med Cronbach alfa (Ringdal, 2013, 357) (Pallant & Julie, 2010, 97). Resultatene fra Cronbach alfa viser at alle variablene har en verdi over 0,7 og av den grunn gir de en tilfredsstillende reliabilitet.

Faktor	Verdier
Affektiv tillit	0,881
Kognitiv tillit	0,721

Tabell 6: Cronbach alfa

4.5 Indeksering

Ved å gjennomføre en konvergent faktoranalyse på de ulike spørsmålene, har vi kommet frem til at de måler det de er tiltenkt innenfor variablene. Cronbach alfa har målt den interne reliabiliteten i samtlige spørsmål, for å se om de har en tilfredsstillende reliabilitet. Disse analysene vil gjøre at vi kan indeksere spørsmålene til to samlebegreper, affektiv- og kognitiv tillit, hos henholdsvis troppssjefen og troppssersjanten.

	Spørsmål	Indeksering
Troppssjefen	AFF01	Affektiv tillit
	AFF03	Affektiv tillit
	AFF05	Affektiv tillit
	AFF07	Affektiv tillit
	AFF09	Affektiv tillit
	KOG01	Kognitiv tillit

	KOG03	Kognitiv tillit
	KOG05	Kognitiv tillit
	KOG07	Kognitiv tillit
	KOG09	Kognitiv tillit
	KOG11	Kognitiv tillit
Troppssersjanten	AFF02	Affektiv tillit
	AFF04	Affektiv tillit
	AFF06	Affektiv tillit
	AFF08	Affektiv tillit
	AFF10	Affektiv tillit
	KOG02	Kognitiv tillit
	KOG06	Kognitiv tillit
	KOG08	Kognitiv tillit
	KOG10	Kognitiv tillit
	KOG12	Kognitiv tillit

Tabell 7: Indeksering av spørsmål for videre analyse.

4.6 Variansanalyse

I denne analysen vil vi gjennomføre en enveis variansanalyse “One-way ANOVA”, som vil gjøre det mulig for oss å se på ulikheter og sammenhenger mellom kognitiv og affektiv tillit hos troppssjefen og troppssersjanten. Denne analysen vil kunne muliggjøre testing av våre hypoteser (Ringdal, 2013, 504). Analysen starter med å ta gjennomsnittet til alle svarene fra de spørsmålene som omhandler de ulike tillitsbasene, ytterpunktene vil være troppssjefen eller troppssersjanten.

	Tillitsbaser	Valid	Mean	Median	Std. Deviation
Troppssjefen	Affektiv	110	4,924	5	1,681
	Kognitiv	110	5,749	6	1,505

Tabell 8: One-way ANOVA- Descriptives-Troppssjefen

Gjennomsnittet på affektiv tillit hos troppssjefen ligger på 4,924, med et standardavvik på 1,681. Her er det ikke stor variasjon eller spredning rundt gjennomsnittet. Kognitiv tillit har en gjennomsnitt på 5,749 og et standardavvik på 1,505 som forteller oss at spredningen i svar her heller ikke er særdeles stor.

	Tillitsbaser	Valid	Mean	Median	Std. Deviation
Troppssersjanten	Affektiv	110	4,765	5	1,618
	Kognitiv	110	5,893	6	1,255

Tabell 9: One-way ANOVA- Descriptives-Troppssersjanten

I tabell 9 ser vi det samlede resultatet for troppssersjanten. Gjennomsnittsverdien på svarene til affektiv- og kognitiv tillit ligger på 4,765 og 5,893 med et standardavvik på 1,618 og 1,255. Dette forteller oss i likhet med tabell 8 at det ikke er stor variasjon eller spredning rundt gjennomsnittet.

4.6.1 ANOVA

ANOVA tabellen gir oss muligheten til å teste hypotese 1: Det er en signifikant forskjell på hvilke tillitsbaser (affektiv og kognitiv) en troppssjef og troppssersjant vil opparbeide seg innad i troppen. Vi kan se at signifikansnivået på affektiv tillit hos troppssjefen er signifikante på 0,001 eller 0,01%. Den kognitive tilliten viser at signifikansnivået er signifikante på 0,001 eller 0,1%. Vi kan derfor si med 99,99% sannsynlighet at det er en statistisk signifikant forskjell på både affektiv- og kognitiv tillit, hos troppssjef og troppssersjant (Pallant & Julie, 2010, 253). Dermed har vi støtte til hypotese 1, og vil gå nærmere inn på dette i diskusjonskapittelet.

		Kognitiv tillit troppssersjant	Affektiv tillit troppssersjant
Kognitiv tillit troppssjef	Kendall's tau B P-value	0,431*** < 0,01	
Affektiv tillit troppssjef	Kendall's tau B P-value		0,472*** < ,001

*p <.0,5, ** p <.0,1, ***p<.0,001

Tabell 10: ANOVA, signifikant

4.8 Analyse av gjennomsnitt

I denne analysen vil vi se på gjennomsnittsforskjellen mellom tillitsbasene affektiv- og kognitiv tillit. Ved å se på gjennomsnittet til hver av tillitsbasene vil vi kunne gjøre en vurdering på hvilke som har størst påvirkning hos de vernepliktige. Den valgte likerte-skalen som ble brukt i spørreundersøkelsen gir en representasjon for hvor viktig de ulike tillitsbasene er. Hvis gjennomsnittet er høyt representerer det hvor mye de vernepliktige mener tillitsbasen er representativ hos sin troppssjef eller troppssersjant.

	Affektiv	Kognitiv
Troppssjef	4,924	5,749
Troppssersjant	4,765	5,893
Gjennomsnittsforskjell	0,159	0,144

Tabell 11: Gjennomsnitt av tillitsbaser

Som vi ser i tabellen ovenfor er det ikke store forskjeller på hvilke tillitsbaser troppssjefen og troppssersjanten benytter seg av. Vi ser at troppssjefen har en høyere affektiv tillit hos sine soldater og at troppssersjanten har en høyere kognitiv tillit. Dette støtter vår hypotese 2 om at troppssersjanten har større kognitiv tillit til sine medarbeidere enn det troppssjefen har. Vi vil gå nærmere inn på dette resultatet i neste kapittel.

5.0 Diskusjon

I dette kapitlet skal vi diskutere funnene i analysen og se på mulige årsaker i lys av relevant teori.

5.1 Hypotese 1

H1: Det er en signifikant forskjell på hvilke tillitsbaser (affektiv og kognitiv) en troppssjef og troppssersjant vil opparbeide seg innad i troppen.

Denne hypotesen ble utarbeidet på bakgrunn av de store omstruktureringene som ble gjort på kort tid i Forsvaret med tanke på OMT og URE. Spesialist og generalisert skulle bli adskilt og vi trodde at dette ville få utfall på hvordan de vernepliktige så på sine overordnede. Fremdeles er dette systemet veldig ferskt, men det vi ønsker å finne ut er om det er slik vår hypotese 1 tilsier.

I gjennomføringen av ANOVA analysen ser vi at det er en signifikant forskjell på hvilke tillitsbaser en troppssjef og troppssersjant opparbeider seg. Skal vi se på analysen av gjennomsnittet innenfor hver tillitsbase kan vi gå mer i dybden på hvor mye som skiller disse. All gjennomsnittsanalysen som er gjort må sees i sammenheng med den likerte-skalaen 1-7. Gjennomsnittet til affektiv tillit hos troppssjefen har en verdi på 4,924, troppssersjanten har en gjennomsnittsverdi på 4,765. Det gir et skille på 0,159 i favør troppssjefen. Disse tenderer mot skalaen litt enig. De vernepliktige i HMKG mener altså at troppssjefen innehar mer affektiv tillit enn troppssersjanten. Vi skal videre se på hvordan denne forskjellen kan ha oppstått og om det er noen fellestrekk i observasjonene.

Ifølge Sjøvold er det hovedsakelig fem kilder til makt, en av disse er legitim makt. Den bygger på at maktutøveren har en posisjon og status som støttes i gruppens normer og verdier (Sjøvold, 2014, 228). En troppssjef vil ha legitim makt gjennom sin stilling som øverste sjef i troppen. En av troppssjefens viktigste oppgave er å være personellansvarlig, og på den måten de underordnedes nærmeste. Dette vil være med på å skape det emosjonelle båndet mellom individene. Relasjonen oppstår gjennom at troppssjefen viser omtanke for soldatenes velvære og på den måten forsterke sin affektive tilliten. Hvis det oppstår en intern konflikt mellom enkeltindivider i troppen, er det troppssjefen sin oppgave å løse denne på best mulig måte. Lykkes han med dette vil han forsterke sin affektive tillit hos sine underordnede.

På en annen side så ser vi at troppssersjanten har en større kognitiv tillit til sine soldater enn det troppssjefen har. Som nevnt over så mener Sjøvold at det hovedsakelig er fem kilder til makt. Den ene er ekspertmakt, her har maktutøveren kunnskap som er sentralt for å kunne løse en oppgave eller for å sikre gruppens overlevelse.

En troppssersjant har tre ulike roller og to av disse er fagekspert og instruktør (Hærstaben, 2018, 9). Disse rollene er med på å forsterke troppssersjantens ekspertmakt og den kognitive tilliten som omhandler noens kompetanse. Troppssersjanten vil gjennom sin rolle som instruktør, tilegne soldater ny og relevant kunnskap som er direkte knyttet til deres virke i avdelingen.

Som vi også leser ovenfor får troppssjefen en verdi på 4,924 på affektiv tillit, mens troppssersjanten får 4,765 på affektiv tillit. McAllister sier at den kognitive tilliten kan ofte bli oppfattet som overfladisk, og kun på et kollegialt nivå (McAllister, 1995, 30). Dette kan komme av at troppssersjanten har mye av ansvaret for mye av utdanningen, men det er troppssjefen som tar seg av tjenesteuttalelser, og hendelser som inngår i privatlivet eller lignende. Det kan være en av grunnene til at troppssjefen scorer 1,159 høyere enn troppssersjanten. Det er ikke snakk om en stor differanse, men det kan være nok til at de vernepliktige føler et mer relasjonelt forhold til troppssjefen sin.

Det som er fellestrekk for både troppssjef og troppssersjant er at gjennomsnittet ligger høyere på kognitiv tillit enn affektiv tillit. Som Sweeney sier, plasserer følgerne tillit til lederne på hvordan personlige egenskaper som definerer han eller hun. Gruppemedlemmene ønsker seg en leder som er kompetent, har god karakter og som viser omsorg for sine undergitte, og på sin egen måte finner sin lederstil (Sweeney mfl., 2011, 169). Dette vil være en sterk faktor som er med på og gjøre den kognitive tilliten mer fremtredende og viktig for soldatene, enn affektiv tillit.

5.2 Hypotese 2

H2: Troppssersjanten har større kognitiv tillit til sine medarbeidere enn det troppssjefen har.

Denne hypotesen ble utviklet på bakgrunn av vår felles forståelse, av at nå utdannes troppssjefen til å bli en generalist, men troppssersjanten blir utdannet til spesialist. Ved utdanning som spesialist vil det være naturlig å tro at du opparbeider deg en større kognitiv tillit fra dine underordnede. Resultatet i undersøkelsen viser at troppssersjanten får en score på 5,893 på kognitiv tillit. Troppssjefen på sin side har 5,749 score på kognitiv tillit. Som vi leser

ut fra tallene er det troppssersjanten som scorer høyest på kognitiv tillit, 0,144 skiller disse to i score. Begge tallene ligger rundt 6 som er tilnærmet “veldig viktig”. Som nevnt tidligere må den kognitive tilliten allerede være på plass for at den affektive skal kunne skapes. Dette kan være noe av grunnen til at den kognitive tilliten scorer høyere og er mer fremtredende enn den affektive (McAllister, 1995, 30). Den kognitive tilliten baserer seg på hvordan de vernepliktige mener at lederen innehar kompetanse, pålitelighet og troverdighet i rollen som leder. Ved at en medarbeider ser at lederen har kompetanse, pålitelighet eller troverdighet i rollen som leder, vil de pålegge lederen ekstra kvaliteter. På den måten kan lederen i et tidlig stadiet av forholdet vise fram at han er flink til noe, og ved hjelp av glorieeffekten pålegge personen andre egenskaper (McAllister 1995, 29).

Grunnen til at vi kommer frem til dette er at det ofte er sersjantene på lavere nivå eller troppssersjanten som har ansvaret for mye av utdanningen i hverdagen. De vernepliktige får utdanning innenfor våpenkjennskap, stridsteknikk, samband, sanitet og andre soldatferdigheter fra ledere på lavere nivå, og bygger derfor kognitiv tillit til disse. Troppssjefen kan ikke alltid være med på disse aktivitetene og vil derfor ikke bygge den kognitive kompetansen like raskt som sersjantene.

En utfordring ved at troppssjefen ikke opparbeider nok kognitiv tillit fra sine soldater, vil kunne føre med seg problemer til å bygge affektiv tilliten. Soldater som er inne til førstegangstjeneste er inne i ca. 12 måneder. Soldater i HMKG har rekruttperiode på Terningmoen, noe som tilsier at de kun er 9 måneder i sin tropp. Dette gjør at det blir mindre tid til at sjefene skal kunne opparbeide tillitsforholdet til soldatene, som er helt nødvendig for troppen i sin helhet skal fungere som en militær enhet.

6.0 Konklusjon

Hensikten denne bacheloroppgaven var å utforske om det var noe forskjell i hvilke tillitsbaser troppssjefen og troppssersjanten opparbeider seg til sine underordnede. Dette har vi forsøkt å besvart ved følgende problemstilling:

Mener soldater at affektiv tillit oppnås sterkest hos troppssjefen og kognitiv tillit sterkest hos troppssersjanten?

Oppgaven ble besvart ved å først redegjøre for relevant teori og svare på to hypoteser.

Den første hypotesen vår var: *H1: Det er en signifikant forskjell på hvilke tillitsbaser (affektiv og kognitiv) en troppssjef og troppssersjant vil opparbeide seg innad i troppen.*

Hypotese 1: Denne hypotesen ble utarbeidet på bakgrunn av de store omstruktureringene i Forsvaret med tanke på OMT og URE. Vi tror derfor at dette skillet vil være større enn tidligere, og kanskje vil bli enda tydeligere i framtiden. Forskningen som er gjort i denne oppgaven støtter denne hypotesen. Vi ser at Troppssjefen opparbeider seg mest affektiv tillit og troppssersjanten opparbeider seg mest kognitiv tillit.

Den andre hypotesen vår var: *H2: Troppssersjanten har større kognitiv tillit til sine medarbeidere enn det troppssjefen har.*

Denne hypotesen ble utviklet på bakgrunn av vår felles forståelse at troppssjefen utdannes til å bli en generalist, men troppssersjanten blir utdannet til spesialist. Dette henger sammen med det Sweeney sier om at lederens kompetanse er viktigst for utvikling av tillit (Sweeney mfl., 2011, 169). Ved utdanning som spesialist vil det være naturlig å tro at du opparbeider deg en større kognitiv tillit fra dine underordnede. Forskningen i denne studien støtter hypotesen og gjennomsnittsforskjellen på en likert-skala fra 1-7 er 0,144 i favør troppssersjanten.

For å oppsummere vår problemstilling, så ser vi at det er en forskjell på hvilke tillitsbaser soldatene i HMKG mener troppssjefen og troppssersjanten opparbeider seg. Skillet mellom disse er 0,159 og således ikke en markant forskjell. McAllister skriver at den affektive tilliten vil til slutt overgå den kognitive. Følelsen av en genuin omsorg til andre vil overstyre hendelser som omhandler det kognitive (McAllister 1995, 30). Han mener derfor at den kognitive tilliten vil bli mindre viktig når affektiv tillit først er etablert. Derfor kan det bli vanskelig å skille disse to, da den ene overskygger den andre.

7.0 Kritikk til egen oppgave

Vi har etter gjennomføring av oppgave sett at det er flere svakheter ved vår oppgave. Vi vil her gå igjennom de svakhetene vi mener utmerker seg. Disse vil bli kategorisert innenfor utvalg, spørreundersøkelse og spørsmål og forskning.

7.1 Utvalg

Ettersom vårt utvalg er basert på et ikke-sannsynlighetsutvalg, blir det umulig å kunne generalisere våre oppdagelser til hele HMKG eller Forsvaret. Vår eksterne validitet ble svekket da vi ikke hadde mulighet til å få respondenter fra flere ulike avdelinger. Vår eksterne validitet kunne vært styrket hvis vi hadde innsnevret utvalget til en bestemt tropp i HMKG eller i en annen avdeling.

7.2 Spørreundersøkelse og spørsmål

Selve grunnlaget for spørreundersøkelsen er hentet fra en annen kontekst enn den militære. Vi kan derfor ikke være helt sikre på at resultatet blir helt reliabelt, når vi tilpasser det til en militær sammenheng. Videre så var spørreundersøkelsen standardisert, noe som gjør det umulig for oss å gå i dybden på svarene.

Cronbach alpha kan ha sunket etter oversetting av spørsmål fra engelsk til norsk. Grunnen til at vi gjorde dette i utgangspunktet, var for at leseren ikke skulle misforstå spørsmålene.

Vi gjennomførte frekvenstabell for å se de ulike verdiene for gjennomsnitt, standardavvik og normalfordeling på alle spørsmålene i spørreundersøkelsen. Her fjernet vi spørsmål KOG04 som omhandlet troppssersjanten, men tok med spørsmål KOG03 som er samme spørsmål, men omhandler troppssjefen. Dette gjorde at vi fikk en skjevfordeling i spørsmålene og dette kan ha hatt en innvirkning på analysen. I tillegg er det totalt to spørsmål flere som er rettet mot kognitiv tillit, som øker skjevfordelingen. En annen utfordring vi ser med vår spørreundersøkelse er at spørsmålene kan ha gitt systematiske målefeil. Dette kan oppstå når respondentene ikke har nok kunnskap eller erfaringer med hva en troppssjef og troppssersjant gjør, eller hvilke roller de skal fylle. En annen målefeil som kan ha oppstått er gjennom hvordan svaralternativene er utformet. I selve spørreundersøkelsen er ikke svaralternativene gitt noe mer betydning enn at minste verdi tilsvarer “svært uenig” og øverste verdi tilsvarer “svært enig”. Med å gitt alternativene beskrivelsen “svært uenig, ganske uenig, litt uenig, verken eller, litt enig, ganske enig og svært enig” fremfor 1-7, ville vi fått et mer nøyaktig svar fra respondentene. Til slutt vil vi nevne at måten gjennomføringen av spørreundersøkelsen ble gjennomført på, kan ha hatt innvirkninger på svarene vi fikk fra respondentene. Ved å samle flere respondenter i bestemte tropper får vi økt antallet gjennomføringer, men på den andre siden så kan dette være med på å påvirke respondenten

negativt. Dette vil kunne forekomme ved at flere blir påvirket til å svare det samme som andre, eller at noen føler seg tvunget til å svare, som igjen påvirker deres egentlige mening.

7.3 Forskning

I analysedelen av oppgaven møtte vi på utfordringer til hvilke analyse som skulle brukes for å belyse vår problemstilling. Analysen ble gjennomført med de analysene vi mente var best for å belyse problemstillingen, men vi kunne avgrenset oss hvis vi skulle formulert forskningsspørsmålet en gang til.

Videre så var ikke hensikten med oppgaven å måle en utvikling i tillitsbasene og en longitudinell ble ikke gjort. Allikevel kunne undersøkelsen blitt mer reliabel hvis vi hadde hatt tid til å gjennomføre en test-retest i perioden for å se om resultatene ville korrelert (Ringdal 2013, 356).

8.0 Videre forskningsområde

Hovedtemaet vårt, tillit, er et veldig stort og bredt tema som det finnes svært mange måter å undersøke. Vi har valgt å se dette fra de vernepliktiges perspektiv opp mot troppssjef og troppssersjant i HMKG.

Det vi ser på som noen mulige forslag til videre studier er:

- Gjøre samme undersøkelse på andre vernepliktige avdelinger for å se om tillitsbasene er sterkere eller svakere hos troppssjef og troppssersjant der.
- Gjøre samme undersøkelse på en vervet avdelinger for å se om viktigheten av tillitsbasene har en annen betydning her.
- Se på om 1 år som verneplikt er nok tid til å bygge et relasjonelt forhold eller om det kun er det kognitive tillitsforholdet som blir oppfylt.
- Finne ut hvor raskt de ulike tillitsbasene blir etablert i en vernepliktig tropp. Dette kan gjøres med samme undersøkelse, men ved å ta med variabler som; hvor lenge de vernepliktige har vært inne i førstegangstjenesten.

9.0 Litteraturliste

- Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving 5. utgave*. Gyldendal Akademiske.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.450.10640>
- Forsvaret. (2012). Forsvarssjefens Grunnsyn på ledelse. *Forsvaret*.
- Forsvaret. (2014). Forsvarets fellesoperative doktrine.
- Forsvaret. (2015). Implementerings- og milepælsplan - Ordning for militært tilsatte.
- Forsvaret. (2017). Prosjektmandat for utdanningsreformen.
- Forsvarets Skolesenter. (2006). Forsvarets Pedagogiske Grunnsyn (FPG). Forsvarets skolesenter.
- Forsvarets stabsskole. (2007). Forsvarets fellesoperative doktrine. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvarsdepartementet. (2015). *Retningslinjer for personalforvaltningen i Forsvarsdepartementet og underliggende etater*. Oslo: Avdeling for kompetanse og felles juridiske tjenester.
- Gomez, C., & Rosen, B. (2001). The Leader-Member Exchange as a Link Between Managerial Trust and Employee Empowerment. *Group & Organization Management*.
- Grimen, H. (2013). *Hva er tillit*. Universitetsforlaget.
- Hærstaben. (2018). *Hærens sersjanter, til prøve*. Hærstaben.
- Hans Christian Høyer, Sjur Kasa, Bent Sofus Tranøy. (2016). *Tillit Styring Kontroll*. Universitetsforlaget.
- Horn, B., & Walker, R. W. (2008). *The Military Leadership Handbook*. Dundurn.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode 2.utgave*. Høyskoleforlaget.
- Julsrud, T. E. (2018). *Organisatorisk tillit, grunnlaget for samarbeid i nettverkenes tid*. Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforl.
- Krigsskolen. (2015). Konsept for Offisersutvikling.
- Martinsen, Ø. L. (2015). *Perspektiver på ledelse*. Gyldendal akademisk.
- McAllister, D. J. (1995). AFFECT- AND COGNITION-BASED TRUST AS FOUNDATIONS FOR

- INTERPERSONAL COOPERATION IN ORGANIZATIONS. *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.2307/256727>
- Pallant, & Julie. (2010). *Spss Survival Manual: A step by step guide to data analysis using SPSS*. McGraw-Hill Education.
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Fagbokforlaget.
- Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust¹. *Journal of Personality*. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1967.tb01454.x>
- Rousseau, Denise & Sitkin, Sim & Burt, Ronald & Camerer, Colin. (1998). Not So Different After All: A Cross-discipline View of Trust.
- Sjøvold, E. (2014). *Resultater gjennom team*. Universitetsforlaget.
- Sweeney, P. J., Matthews, M. D., & Lester, P. B. (2011). *Leadership in Dangerous Situations*. Naval Institute Press.
- Vecchio, R. P. (1995). Makt, politikk og innflytelse. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på Ledelse* (s. 317–341). Gyldendal Akademisk.

10.0 Vedlegg

10.1 Deskriptive analyser

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness	Kurtosis
AFF01	110	1	7	4.727	1.745	-0.5951	-0.4963
AFF02	110	1	7	4.427	1.582	-0.2109	-0.4694
AFF03	110	1	7	5.582	1.656	-1.172	0.5969
AFF04	110	1	7	5.482	1.658	-1.076	0.4295
AFF05	110	1	7	4.664	1.809	-0.5639	-0.4707
AFF06	110	1	7	4.709	1.742	-0.3372	-0.7238
AFF07	110	1	7	5.345	1.617	-0.9505	0.1035
AFF08	110	1	7	5.064	1.534	-0.6987	-0.0897
AFF09	110	1	7	4.300	1.577	-0.3954	-0.3815
AFF10	110	1	7	4.145	1.573	-0.1441	-0.5052
KOG01	110	1	7	6.118	1.262	-1.679	2.775
KOG02	110	3	7	6.327	0.9589	-1.402	1.221
KOG03	110	1	7	5.927	1.297	-1.584	3.032
KOG04	110	1	7	6.545	0.9639	-3.293	13.71
KOG05	110	1	7	5.555	1.600	-1.168	0.7453
KOG06	110	1	7	5.427	1.523	-1.057	0.6597
KOG07	110	1	7	5.727	1.446	-1.588	2.627

KOG08	110	3	7	6.091	0.9912	-0.9911	0.4931
KOG09	110	1	7	6.064	1.396	-1.907	3.404
KOG10	110	4	7	6.355	0.8414	-1.223	0.8152
KOG11	110	1	7	5.100	2.027	-0.6433	-0.9812
KOG12	110	1	7	5.264	1.961	-0.7785	-0.7879

10.2 Guide til spørreundersøkelse

Informasjon vedrørende spørreundersøkelse, BA- 2019, Kristian Reitan og Sindre André Bjørnsrud.

Grunnet tidspress har vi ikke mulighet til å dra rundt til de ulike avdelingene for å gjennomføre spørreundersøkelsen. Vi vil med denne guiden legge til rette for at du som vår kontaktperson kan videreformidle informasjon vedrørende undersøkelsen, samt distribuere den til de respondentene du har tilgjengelig.

Denne guiden har til hensikt å gi den ansvarlige personen de inngangsverdiene han/hun trenger for å dele spørreundersøkelsen med sine vernepliktige og vervede/grenaderer. Det oppfordres til å samle deltakerne av undersøkelsen for å gå igjennom hva den inneholder og hvilke formål den har.

Vår BA-oppgave omhandler tillit, og i hvilke grad troppssjef og troppssersjant opparbeider seg ulik form for tillit overfor sine underordnede. Affektiv (emosjonelle bånd mellom individer, omsorg) og kognitiv (pålitelighet og kompetanse) tillit blir brukt for å kategorisere ulikhetene i tillit.

Undersøkelsen er elektronisk og man kan nytte mobiltelefon, nettbrett eller pc. Den vil ta mellom 3-6 minutter og foregå gjennom avkryssing på en skala fra 1 (sterkt uenig) – 7 (særdeles enig). Alle deltakerne vil være anonyme og det vil ikke være mulig å spore svarene i ettertid.

Spørsmål kan tas direkte med Bjørnsrud på telefon: 90 78 05 90

Linken for spørreundersøkelse: https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=L_o4-hz4ak2ScWSR3vnKyOYMfUwQUPBDpkAEMVJ8ZUtUOEc1RzA4MTNXS0lXV1k0V0FWRFBWVEtOUS4u

Hvis det er lettere for deg å dele den via messenger kan du også få linken der, ta kontakt.

Takk for at du kan hjelpe oss!

10.3: Spørreundersøkelse



Spørreundersøkelse Bacheloroppgave. Tema: Tillit Les innledningen før du starter.

Bakgrunn: Denne undersøkelsen skal brukes i vår bacheloroppgave på Krigsskolen. Den er anonym å kan ikke spores tilbake til respondenten.

Hensikt: Den skal måle hva du mener er viktige forhold eller egenskaper hos din troppssjef og troppssersjant.

Metode: Spørsmål 1-2 kartlegger din tjenestebakgrunn. I spørsmål 3-24 skal du rangere påstandene fra 1 (sterkt uenig) til 7 (særdeles enig). Påstandene beskriver en relasjon mellom deg og troppssjef/troppssersjant eller en påstand kun om troppssjef/troppssersjant. Du skal rangere de etter hvor godt det stemmer med ditt daglige virke i troppen.

Takk for at du tar deg tid til å svare på denne undersøkelsen.

* Obligatorisk

1. Er du vernepliktig eller vervet *

- Vernepliktig
- Vervet

2. Hvor lenge har du vært i Forsvaret? *

- 3 måneder eller mindre
- 3 måneder - 1 år
- 1 - 2 år
- 3 - 4 år
- 5 - 6 år
- 7 - 8 år
- Lengere enn 8 år

3. Troppssjefen og jeg har felles relasjoner hvor vi kan dele tanker, ideer og følelser. *

1 2 3 4 5 6 7

4. Troppssersjanten og jeg har felles relasjoner hvor vi kan dele tanker, ideer og følelser. *

1 2 3 4 5 6 7

5. Jeg kan snakke fritt om vanskeligheter jeg har i tjenesten og vet at troppssjefen vil lytte. *

1 2 3 4 5 6 7

6. Jeg kan snakke fritt om vanskeligheter jeg har i tjenesten og vet at troppssersjanten vil lytte. *

1 2 3 4 5 6 7

7. Du og troppssjef vil føle et tap hvis troppssjefen slutter og dere ikke lenger kan jobbe sammen. *

1 2 3 4 5 6 7

8. Du og troppssersjanten vil føle et tap hvis troppssersjanten slutter og dere ikke lenger kan jobbe sammen. *

1 2 3 4 5 6 7

9. Hvis jeg deler mine problemer med troppssjefen, vet jeg at han/hun vil respondere omsorgsfullt og konstruktivt. *

1 2 3 4 5 6 7

10. Hvis jeg deler mine problemer med troppssersjanten, vet jeg at han/hun vil respondere omsorgsfullt og konstruktivt. *

1 2 3 4 5 6 7

11. Både troppssjefen og jeg legger en emosjonell investering i vårt samarbeidsforhold. *

1 2 3 4 5 6 7

12. Både troppssersjanten og jeg legger en emosjonell investering i vårt samarbeidsforhold. *

1 2 3 4 5 6 7

13. Troppssjefen har en tilnærming til jobben som vises gjennom at han/hun er profesjonell og dedikert. *

1 2 3 4 5 6 7

14. Troppssersjanten har en tilnærming til jobben som vises gjennom at han/hun er profesjonell og dedikert. *

1 2 3 4 5 6 7

15. Troppssjefens tidligere erfaring gjør at jeg ikke tviler på hans/hennes kompetanse og forberedelser til jobben *

1 2 3 4 5 6 7

16. Troppssjefens tidligere erfaring gjør at jeg ikke tviler på hans/hennes kompetanse og forberedelser til jobben *

1 2 3 4 5 6 7

17. Jeg kan stole på at troppssjefen ikke gjør min jobb vanskeligere ved å gi meg meningsløse arbeidsoppgaver. *

1 2 3 4 5 6 7

18. Jeg kan stole på at troppssersjanten ikke gjør min jobb vanskeligere ved å gi meg meningsløse arbeidsoppgaver. *

1 2 3 4 5 6 7

19. Folk flest, selv de som ikke har et nært forhold til troppssjefen, har tillit til og respekt for han som kollega. *

1 2 3 4 5 6 7

20. Folk flest, selv de som ikke har et nært forhold til troppssersjanten, har tillit til og respekt for han som kollega. *

1 2 3 4 5 6 7

20. Folk flest, selv de som ikke har et nært forhold til troppssersjanten, har tillit til og respekt for han som kollega. *

1 2 3 4 5 6 7

21. Andre som jobber i min avdeling ser på min troppssjef som troverdig. *

1 2 3 4 5 6 7

22. Andre som jobber i min avdeling ser på min troppssersjant om troverdig. *

1 2 3 4 5 6 7

23. Hvis andre utenfor troppen visste mer om min troppssjef ville de vært mer bekymret, og passet mer på jobben han/hun utfører. *

1 2 3 4 5 6 7

24. Hvis andre utenfor troppen visste mer om min troppssersjant ville de vært mer bekymret, og passet mer på jobben han/hun utfører. *

1 2 3 4 5 6 7

Send