



FHS Krigsskolen

Bacheloroppgave

*Hva har bortfallet av emnet Militær Trening å si for tilliten til
offiserer etter 2018-innretningen?*

Eugen Jektvik & Magnus Nagell Andersen

BACHELOR I MILITÆRE STUDIER MED FORDYPNING I LEDELSE OG
LANDMAKT

April 2021

Antall ord: 12019

Publiseringsavtale

En avtale om elektronisk publisering av bachelor/prosjektoppgave

Kadetten(ene) har opphavsrett til oppgaven, inkludert rettighetene til å publisere den.

Alle oppgaver som oppfyller kravene til publisering vil bli registrert og publisert i Bibsys Brage når kadetten(ene) har godkjent publisering.

Oppgaver som er graderte eller begrenset av en inngått avtale vil ikke bli publisert.

Jeg (Vi) gir herved FHS Krigsskolen rett til å gjøre denne oppgaven tilgjengelig elektronisk, gratis og uten kostnader	(X) Ja	Nei
Finnes det en avtale om forsinket eller kun intern publisering? (Utfyllende opplysninger må fylles ut)	Ja	Nei (X)
Hvis ja: Kan oppgaven publiseres elektronisk når embargoperioden utløper? når	Ja	Nei

Plagiaterklæring

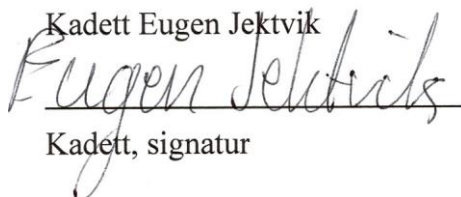
Jeg (Vi) erklærer herved at oppgaven er mitt eget arbeid og med bruk av riktig kildehenvisning.

Jeg (Vi) har ikke nyttet annen hjelp enn det som er beskrevet i oppgaven.

Jeg (Vi) er klar over at brudd på dette vil føre til avvisning av oppgaven.

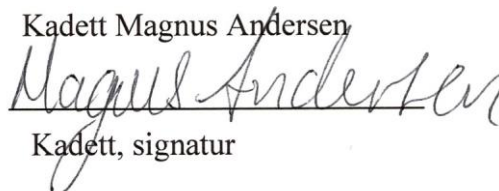
Dato: 18-04 - 2021

Kadett Eugen Jektvik



Kadett, signatur

Kadett Magnus Andersen



Kadett, signatur

Sammendrag

Denne studien handler om hvordan bortfallet av emnet Militær trening vil påvirke tilliten til nyutdannede troppssjefer etter utdanningsreformen. Etersom at vi er de første kadettene på ny utdanningsreform, har vi identifisert forskjeller i utdanningsløpene mellom 2012-innretningen og vår utdanning. Det har gitt oss følgende problemstilling: *Hva har bortfallet av emnet Militær Trening å si for tilliten til offiserer etter 2018-innretningen?* For å svare på denne problemstillingen valgte vi å benytte oss av en fenomenologisk metode innenfor kvalitativ samfunnsvitenskap. Vi benyttet oss av semistrukturerte intervju for å samle inn data fra utvalgte troppssjefer i Hæren fra forskjellige våpengrener. Bakgrunnen for dette var en interesse av å undersøke hvorvidt det er en differens i hvor tillitsskapende SVS og fysisk form er, basert på troppeart. Datainnsamlingen som en del av teorigrunnetlaget pekte på at makt må ses i sammenheng med tillit. Begge er viktig for å drive god ledelse, og er likeledes bundet opp i påvirkning av kompetanse. De semistrukturerte intervjuene ble derfor konstruert til å omhandle disse tre begrepene.

Resultatene fra intervjuene viste til at troppssjefens ferdigheter, kunnskaper og holdninger måtte være tilfredsstillende for å oppnå kognitiv tillit hos soldatene. Hvis den derimot ikke er det, vil det påvirke denne tilliten i negativ forstand. Det ser også ut til at støttetroppssjefer i mindre grad er avhengig av kompetanse innen SVS, fordi deres kognitive tillitsbase i tillegg hviler på fagspesifikk kompetanse innen deres troppeart. Den uformelle makten påvirkes av mangelen på tilstrekkelig kompetanse innen disse områdene. Konsekvensen av dette er at den formelle maktbasen til troppssjefen over tid også blir mindre. Forutsetningene for å drive effektiv ledelse kan som et resultat av mindre tillit og makt svekkes. Derfor ser det ut til at bortfallet av emnet Militær trening vil påvirke tilliten og makten til kommende troppssjefer etter utdanningsreformen.

Innhold	
Forord	vi
Figurliste	vii
Forkortelser	viii
1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Problemstilling	2
1.3 Avgrensninger	2
1.4 Struktur	3
2 Metode	4
2.1 Valg av metode	4
2.2 Gjennomføring	4
2.2.1 Forberedelser	4
2.2.2 Datainnsamling	6
2.3 Dataanalyse	8
2.4 Metodekritikk	8
2.5 Kildekritikk	10
3 Teori	11
3.1 Forsvarets grunnsyn på ledelse	11
3.2 Makt og autoritet	12
3.3 Tillit	13
3.3.1 Kognitiv og affektiv tillit	14
3.3.2 Forutsetninger for å skape tillit	15
3.3.3 Forutsetninger for å skape tillit i en militær kontekst	16
3.4 Kompetanse	16
3.4.1 Kunnskaper	17

3.4.2 Ferdigheter	17
3.4.3 Evner	18
3.4.4 Holdninger	18
3.4.5 Militær trening	18
4 Resultater og drøfting	19
4.1 Resultater og drøfting av SVS	19
4.1.1 Ferdigheter	19
4.1.2 Kunnskaper	21
4.1.3 Tillit	23
4.1.3.1 Kognitiv tillit	23
4.1.3.2 Affektiv tillit	24
4.1.3.3 Delkonklusjon	24
4.2 Resultater og drøfting av fysisk form	25
4.2.1 Ferdigheter	25
4.2.2 Kunnskaper	26
4.2.3 Holdninger	26
4.2.4 Kognitiv tillit	27
4.2.5 Affektiv tillit	28
4.2.6 Delkonklusjon	29
4.3 Resultater og drøfting av makt	29
4.3.1 Formell makt	29
4.3.2 Uformell makt	30
4.3.3 Delkonklusjon	31
5 Konklusjon	31
6 Implikasjoner og videre forskning	32
Litteraturliste	34

Vedlegg	36
----------------------	-----------

Forord

Kjære leser,

Denne bacheloroppgaven er skrevet som en avsluttende oppgave på vår treårige utdanning innen ledelse og landmakt ved Krigsskolen. Planleggingsfasen for denne oppgaven startet senhøsten 2020 med å finne tema. Vi ønsket at oppgaven skulle være relevant og interessant, og valgte derfor et tema som ville berøre oss som kommende troppssjefer. Oppgaven handler om tillit til troppssjefen, sett i lys av mangel på kompetanse innen skyting, våpen, stridsteknikk og fysisk form. Denne tematikken er svært relevant for oss, og har derfor vært en sterk motivator i en bachelor-periode preget av Covid-19 restriksjoner og andre forstyrrelsesmomenter. Arbeidet med denne oppgaven har på mange måter vært overraskende, lærerik og givende.

Vi vil rette en takk til respondentene som tok seg tid til å stille til intervju, selv om det var påske og ferie for de fleste. Vi vil også takke vår veileder, som har vært tilgjengelig selv i en hektisk hverdag.

God lesing.

Figurliste

Modell 1: Illustrasjon av forskningsprosessen (Johannesen et al., 2010, s. 32)

Model 2: Illustrasjon av faktorer av oppfattet troverdighet (Mayer et al., 1995, s. 715).

Forkortelser

FGL	Forsvarets Grunnsyn på Ledelse.
GSU	Grunnleggende Soldatutdanning.
KS	Krigsskolen
KSO 16197/17209	Emneplan ved påbegynt utdanning operativ linje 2016 og 2017.
MT	Militær Trening.
Manøvergruppe	Respondenter med bakgrunn fra infanteri og kavaleri.
MFT 1	Militær Fysisk Trening 1.
MFT 2	Militær Fysisk Trening 2.
MILM 1101	Grunnleggende Offiserkompetanse.
MIT	Militær Idrett og Trening.
OBL	Oppdragsbasert Ledelse.
OMT	Ordning for Militært Tilsatte.
Støttegruppe	Respondenter med bakgrunn fra samband og artilleri.
SVS	Skyting, Våpen og Stridsteknikk.
URE	Utdanningsreformen.
2012-innretningen	Utdanningsplan før Utdanningsreformen på Krigsskolen.
2018-innretningen	Utdanningsplan etter Utdanningsreformn.

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

I 2015 ble forsvarssjefens fagmilitære råd (FMR) presentert for allmennheten. Analyser viste til at Forsvarets daværende struktur ikke lot seg videreføre innenfor datidens økonomiske rammer. Som et resultat av dette skulle utdanningsreformen (URE) skape bedre forutsetninger for kvalitet i utdanning, samt redusere utgifter. Dermed ble innføringen av URE og Ordning for militært tilsatte (OMT) gjennomført.

Etter snart tre år på Krigsskolen (KS) har vi fått god kjennskap til hva utdanningsreformen tilbyr av utdanning. Som alltid har Krigsskoleutdanningen hatt til hensikt å utdanne offiserer til tjeneste i Hæren. For tidsriktig kvalitet og krav til utvikling har utdanningsløpet endret seg med tiden. Som første kull ved URE har vi i løpet av to av totalt tre år delt Krigsskolen med gammel Krigsskoleordning (2012-innretningen). URE og utdanning på 2012-innretningen har mange likheter, men også en del forskjeller. Observasjoner av disse ulikhetene har vekket en interesse av å undersøke hovedforskjellen mellom disse innretningene. Hva fikk kadetten på 2012-innretningen som vi på den nye utdanningsreformen ikke får?

Et helt konkret funn er emnet KSO 16197 eller KSO 17209 Militær trening (MT). Det er to emner som tilhørte henholdsvis de som påbegynte utdanning på KS i 2016 og 2017. «Hensikten med emnet MT er å gi offiseren grunnleggende ferdigheter, kunnskaper og generell kompetanse for å kunne ivareta egne og andres ferdigheter.» (Forsvarets høgskole, 2020). MT bestod av to gjennomgående moduler i løpet av de tre årene. Innholdet i den ene modulen var grunnleggende utdanning på hånd- og avdelingsvåpen, stridsteknikk, taktikk, mørkestrid og videregående utdanning håndvåpen. Den andre modulen ble kalt Militær Idrett og Trening (MIT). Den inneholdt blant annet styrketrening, utholdenhetstrening, orientering og militær kamptrening med tilhørende eksamener. (Forsvarets høgskole, 2020).

Emnet falt bort som en del av utdanningsplanen for kadetter ved URE. I vårt tilfelle fikk vi kjennskap til disse ferdighetene gjennom emne MILM 1101 hvor «tilføring av grunnleggende militær kompetanse, herunder opptre i uniform, betjene sitt personlige våpen og tenke selvstendig.» var hensikten (Forsvarets høgskole, 2020). Videre finnes det ikke et emne som ivaretar grunnleggende ferdigheter eller opprettholder fysisk form, i den grad MT gjorde det for 2012-innretningen.

Bortfallet av MT og et manglende substitutt mener vi at har ført til en nivåforskjell mellom kadetter på URE og de som gikk 2012-innretningen. Ved uteksaminering i 2021 skal kadettene fra URE tre inn i troppssjefsstillinger på det laveste nivået i Hæren. I den forbindelse lurer vi på om det er en sammenheng mellom kompetanse innen MIT, skyting, våpen og stridsteknikk (SVS) sett opp mot tilliten til troppssjefen.

1.2 Problemstilling

Det er flere faktorer som påvirker tilliten til lederen. Innenfor teorien vedrørende fenomenet tillit blir kompetanse sett på som en viktig faktor. Uten kompetanse vil det være en brist i tillitsskapningen mellom leder, kollegaer og undergitte. Tidligere forsvarssjef Harald Sunde forklarer at grunnpilaren i oppdragsbasert ledelse er tillit mellom teamets medlemmer, men også mellom over- og underordnet (Forsvaret, 2012). Her blir kompetanse nevnt som en av fire faktorer som er med på å bygge tillit. Med andre ord er kompetanse sentralt for at troppssjefen skal kunne bygge tillit mellom sine kollegaer og undergitte. Som nevnt i innledningen har emnet MT ivaretatt og utviklet kompetanse innen militær fysisk trening og SVS. Som et resultat av emnets bortfall er det altså en forskjell i kompetansenivået til offiserer utdannet på 2012-innretningen og ved URE. På bakgrunn av denne nivåforskjellen innen kompetanse, samt viktigheten av kompetanse som en faktor for utvikling av tillit har vi kommet frem til følgende problemstilling:

Hva har bortfallet av emnet Militær Trening å si for tilliten til offiserer etter 2018-innretningen?

1.3 Avgrensninger

Emnet MT innebærer skyting, våpen og stridsteknikk (SVS) og militær idrett og trening (MIT). Vi har valgt å avgrense oss til hovedsakelig SVS og fysisk form innenfor MIT. Begrunnelsen for dette ligger i at utdanningsreformen til dels har ivaretatt MIT som en del av utdanningsplanen på ny ordning. Til tross for dette finnes det ingen eksamensform innenfor SVS eller MIT per nå. Vi har også avgrenset oss fra offiseren generelt, og innrettet studien opp mot troppssjefen. Vi avgrenser oss til å se på troppssjefen i daglig drift fremfor i strid. Bakgrunnen for dette er at det er mer treffende for nyutdannede troppssjefer på 2018-innretningen ved tiltredelse i stilling.

1.4 Struktur

Oppgaven vil bli innledet med en beskrivelse av hvordan vi metodisk har arbeidet i studien. Her vil vi begrunne valget av metoden vi har benyttet oss av og beskrive den. Deretter vil vi presentere hvordan vi har gått frem for å samle inn data. Etter metodebeskrivelse vil undersøkelse av relevant teori innenfor tillit, kompetanse og makt fremkomme som en del av teorikapittelet. Deretter følger en sammenfatning av de funn vi har gjort i forbindelse med datainnsamlingen som drøftes i lys av teori, før vi konkluderer. Første del av drøftingen vil ta for seg kompetanse og tillit. Andre del av drøftingen vil ta for seg kompetanse og makt. Avslutningsvis vil vi fremme våre tanker om videre forskning vedrørende tematikken oppgaven baserer seg på.

2 Metode

2.1 Valg av metode

Innledningsvis i prosessen identifiserte vi et behov for å øke egen forståelse for hva tillit er, og tillit sett i sammenheng med kompetanse. Tillit som fenomen krever to eller flere individer i interaksjon med hverandre på en eller annen måte. Det var således tydelig at oppgaven skulle undersøke et menneskelig fenomen og dermed havnet innen det samfunnsvitenskapelige studiefeltet fordi «samfunnsvitenskap er en betegnelse for alle vitenskaper som empirisk studerer forhold ved samfunnet og forbindelser mennesker imellom» (Berge, 2015).

Samfunnsvitenskapen inneholder flere metoder, men det gjøres et skille mellom kvalitative og kvantitative metoder. Vi valgte å bruke en kvalitativ metode. Dette fordi at hensikten med kvalitative studier gjerne er å oppnå dybdekunnskap og helhetlig forståelse for spesifikke kontekster (Grønmo, 2020). Å få en helhetlig forståelse for tillitsskapning og tillitsgivende kompetanse var viktig for å besvare problemstillingen i oppgaven. En kvantitativ metode ble ikke benyttet fordi det i mindre grad ville gitt en dybdeforståelse for trossjefens opplevelse av fenomenet tillit. Vi valgte derfor å benytte en kvalitativ metode fordi vi ønsket å studere enkeltindividets meninger og et spesielt fenomen.

2.2 Gjennomføring

Figuren under illustrerer forskningsprosessen (Johannesen et al., 2010, s. 32). Tredelingen av *forberedelse*, *datainnsamling* og *dataanalyse/rapportering* redegjøres videre for nedenfor. Figuren viser hvordan vi gikk frem metodisk.



Modell 1: Illustrasjon av forskningsprosessen

2.2.1 Forberedelser

Etter valg av tema og problemstilling ble et fenomenologisk forskningsdesign valgt som utgangspunkt for forskningen. Et forskningsdesign beskriver hvordan undersøkelser gjennomføres og tar for seg blant annet hva og hvem som skal undersøkes (Johannesen et

al., 2010, s. 73). Et fenomenologisk forskningsdesign ble valgt fordi vi var nødt til å analysere og tolke innholdet i datagrunnlaget for å besvare problemstillingen. Et fenomenologisk forskningsdesign var spesielt godt egnet til dette fordi vi søkte etter menneskers tanker om et fenomen i deres virkelighet (Johannesen et al., 2010, s. 173). Som en del av forberedelsen ble teori som et datagrunnlag innsamlet fra kilder som kunne være interessant i forbindelse med problemstillingen. Det var også nødvendig å inngå dialog med fagansvarlige i emnet MT for å opparbeide oss en forståelse for tematikken og rammeverket for resten av studien.

Innledningsvis ble Forsvarets Grunnsyn på Ledelse (FGL) benyttet. Dette i den hensikt å skape en forståelse for hvorvidt tillit og kompetanse er nært tilknyttet hverandre, i møte med militært lederskap. Makt som en faktor i det militære lederskapet ble også introdusert som et interessant fenomen nært tilknyttet tillit og kompetanse, og ble derfor viktig å ha med videre i studien. For å bygge en forståelse for hva makt var i tilknytning til militært lederskap og tillit, var det nødvendig å søke i allerede eksisterende teori angående dette. Fra dette identifiserte vi ulike maktbaser som ble med videre som et interessant aspekt for studien. Således ble videre datainnsamling basert på forskningsartikler som omhandlet tillit, makt og kompetanse. Teorien ble satt i en militær kontekst gjennom empirisk data om ledelse i krise og krig, for å gjøre fenomenet tillit relevant for offiseren. Det empiriske grunnlaget for den spesifikke problemstillingen, finnes i utgangspunktet ikke for denne studien fordi offiserer på 2018-innretningen ikke enda er uteksaminert. Derfor ble litteratur og forskningsartikler ansett som det beste utgangspunktet for datagrunnlaget i forberedelsene. Det ble benyttet en deduktiv tilnærming til problemstillingen fordi vi ønsket å knytte eksisterende teori om fenomenet til empiri. Empirien ble innhentet gjennom semi-strukturerte intervjuer.

2.2.1.1 Utvelgelsesprosessen

Utvalgsstrategier i kvalitative undersøkelser beskrives av Johannesen et al. (2010, s. 106) slik: «Det er imidlertid ikke vanlig, og som regel lite aktuelt, å rekruttere informantene tilfeldig ved kvalitative undersøkelser». Vi identifiserte derfor på et tidlig stadium i metodeprosessen at vi ble nødt til å være selektive i utvelgelsen av respondenter for å kunne skape oss et godt datagrunnlag. Dermed falt valget på å bruke en *kriteriebasert utvelgelse* av interessante respondenter (Johannesen et al., 2010, s. 106). Vi valgte å ha følgende kriterier for utvelgelsen av respondenter:

-
1. Gjennomført Krigsskole med emnet MT som en del av studieløpet.
 2. I aktiv tjeneste som troppssjef i Hæren.
 3. Minimum to respondenter fra manøveravdelinger.
 4. Minimum to respondenter fra støtteavdelinger.

Valget av å bruke emnet MT som kriterium, lå i et behov studien hadde for å få et innsyn i hvorvidt kompetansen fra dette emnet hadde en effekt på tilliten til troppssjef. Studien ønsket å vite hvorvidt bortfallet av kompetansen fra dette emnet ville påvirke tilliten, og det var derfor hensiktsmessig å skaffe seg dette innsynet. Kriteriet om aktiv stilling som troppssjef hvilte på en opplevelse av det var å dette nivået kompetansen kom mest til syne, og kunne være mest utslagsgivende for tillit. Offiserer uteksaminert på 2018-innretningen ville også i de aller fleste tilfeller tiltre i stilling som troppssjef. Data fra disse respondenten ble benyttet til å drøfte problemstillingen i drøftingskapittelet. Respondentene ble gjort anonyme med hensyn til personvern.

Kriteriene om tjeneste i manøver- og støtteavdelinger lå i en interesse studien hadde for å undersøke om viktigheten av kompetansen i forbindelse med tillit, er ulik basert på hvilken avdeling offiseren jobber i. Respondentene ble delt inn i to forskjellige grupper. Disse gruppene var henholdsvis *manøver* og *støtte*. Manøvergruppen inneholdt troppssjefer fra infanteri og kavaleri. Støttegruppen inneholdt troppssjefer fra samband og artilleriet. Bakgrunnen for denne inndelingen var altså en interesse i å se om viktigheten av kompetansen var like tydelig for offiserer som praktiserer denne til daglig, kontra offiserer som typisk ikke gjør det like ofte. Totalt intervjuet vi to fra manøveravdelinger og tre fra støtteavdelinger. Respondentene vil derfor refereres til som *manøver (M) respondent 1 og 2*, og *støtte (S) respondent 1, 2 og 3*.

2.2.2 Datainnsamling

Intervju ble benyttet for å hente inn informasjon og data. Gjennom oppgavens fenomenologiske design er intervju en vanlig måte å innhente data på (Johannesen et al., 2010, s.135). Dette passet best opp mot problemstillingen da studien ønsket dybdeforståelse for fenomenet, og en interesse for et dypere innsyn i den enkeltes erfaring. Alternativt kunne et spørreskjema blitt konstruert og sendt ut til en større forskningsmasse. Noe som ble sett på som mindre hensiktsmessig da utdyping, forklaring og nyanser i svarene til respondentene ville vært utfordrende å få et innblikk i. Intervjuer la også forutsetningene bedre til rette for

å kunne få detaljerte svar. Dermed kunne vi finne nyanser i svarene fra de forskjellige intervjugruppene (Johannesen et al., 2010, s. 136).

Det ble således benyttet semistrukturerte intervju med relativt åpne spørsmål. Fordelen med en slik struktur anså vi i studien for å være muligheten til å variere oppfølgingsspørsmål, avhengig av hvordan den enkelte respondent svarte på spørsmålene som ble stilt (Johannesen et al., 2016, s. 146). Det ble sett på som hensiktsmessig da respondentene kunne ha forskjellige opplevelser forbundet med hvorvidt emnet MT var viktig for tilliten basert på avdelingen de jobbet i. Ved å velge denne formen for intervju, bevarte intervjuleder en ønsket fleksibilitet i oppfølgingsspørsmål ut fra hvordan det enkelte intervju gikk.

2.2.2.1 Intervjuguide

For å kunne gjennomføre en datainnsamling som var spesifikk nok for å besvare problemstillingen, utarbeidet vi en intervjuguide (Se vedlegg 1). Denne intervjuguiden tok utgangspunkt i det teoretiske grunnlaget vi innledet metoden med. Dette fortalte oss at kompetanse er nært tilknyttet både uformell makt og kognitiv tillit i en leder. Kognitiv og affektiv tillit var også sentrale faktorer for offiserens totale tillit, og dynamikken mellom disse endres over tid. Derfor var vi ute etter å finne ut om kompetanse innen SVS og MIT ble opplevd som tillitsskapende hos respondentene. Basert på disse funnene utviklet vi intervjuguiden.

2.2.2.2 Gjennomføring av intervju

Spørsmålene i intervjuguiden konstruerte et utgangspunkt for intervjuene. Vi visste på forhånd at den enkelte respondent ville ha en personlig mening om forholdet mellom hvilken kompetanse som er tillitsskapende. I den forbindelse ønsket vi å ha en viss fleksibilitet i selve intervjuet, slik at vi i større grad kunne spørre oppfølgingsspørsmål til de elementene vedkommende nevnte som vi anså som relevante og interessante. Dette var grunnlaget for at vi valgte å benytte oss av semistrukturerte intervjuer. Fordelen med denne strukturen var fleksibiliteten den gav oss i selve intervjuet, samtidig som at den var tilstrekkelig strukturert (Johannesen et al., 2010, s. 139). På denne måten fikk vi muligheten til å få utdyping på spesifikke temaer, samt muligheten til å stille gode oppfølgingsspørsmål der respondentens svar var noe upresist.

Samtlige intervjuer ble gjennomført over Skype på grunn av reiserestriksjoner i forbindelse med Covid-19. Forut for intervjuene ble respondentene tilsendt et informasjonsskriv som tok for seg tematikken for intervjuet (se vedlegg 2). Hensikten med dette informasjonsskrivet var at respondenten skulle kunne forberede seg noe. Intervjuene ble gjennomført individuelt og ikke i grupper, hvor én av oss var intervjuleder og den andre transkribent. Denne ansvarsfordelingen internt muliggjorde at begge kunne være delaktige i samtalen. På denne måten kunne også transkribent stille oppklarende spørsmål innen temaene hvis intervjuleder overså noe. Intervjuene hadde en varighet på 20- til 45 minutter.

2.3 Dataanalyse

Dataanalysen ble gjennomført i henhold til slik Johannesen et al. (2010, s. 178) beskriver analyseformen (Se modell 1). Analysen ble delt inn i fire faser. Disse fasene var helhetsinntrykk, koding, kondensering og til slutt sammenfatning. For å sikre oss et godt helhetsinntrykk å analysere ut fra, transkriberte vi intervjuene. Til dette ble transkriberingsfunksjonen i skriveprogrammet Word brukt i tillegg til at en av oss satt og transkriberte direkte under selve intervjuet. Etter at samtlige intervjuer var ferdig ført i transkriberingen, leste vi gjennom disse i fellesskap. På denne måten fikk vi et godt helhetsinntrykk og et overblikk over de interessante temaene intervjuene var ment å skaffe.

Deretter ble tekstene gitt koder som var laget basert på det teoretiske grunnlaget for oppgaven. Disse kodene ble således klassifisert i kategoriene tillit, kompetanse og makt med tilhørende underkategorier. Disse var for tillit delt inn i affektiv- og kognitiv tillit. Makt i formell og uformell. Kompetanse i ferdigheter, holdninger og kunnskaper. Datamaterialet ble sortert etter disse kategoriene i den hensikt å avdekke lignende utsagn, sammenhenger, mønstre, fellestrekk og forskjeller. Dette var kondenseringen av analysen. Deretter ble denne kondenseringen analysert og sammenfattet for videre drøfting.

2.4 Metodekritikk

For å gjennomføre god datainnsamling er det viktig at dataen er reliabel. Johannesen et al. (2010, s. 40) beskriver reliabilitet som: «nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, den måten de samles inn på, og hvordan de bearbeides». I denne studien ble det brukt kun fem respondenter. På grunn av en relativt liten intervjumasse kan ikke resultatene betegnes som generaliserende. Dette vil si at data nødvendigvis ikke samsvarer med andres

meninger om oppgavens problemstilling, og dermed hemmer reliabiliteten (Jacobsen, 2005, s. 96).

En faktor som kan påvirke reliabiliteten av dataen, er vår egen forståelse av tematikken. «Den «bagasjen» forskeren bringer med seg, kan være basert på egne erfaringer og oppfatninger eller på forskningsbasert kunnskap» (Johannesen et al., 2010, s. 39). I forkant av arbeidet med studien hadde vi en klar formening om at bortfallet av emnet MT ville påvirke tilliten til offiserer betydelig i negativ forstand. Det var derfor viktig å ikke ubevisst gå i en bekreftelsesfelle å bare lete etter svar som støttet denne antakelsen.

To av respondentene har vi forut for studien vært på kurs sammen med og har et forhold til dem gjennom at vi skal jobbe i samme avdeling etter uteksaminering. Dette kan ha påvirket svarene til objektene. Kombinasjonen av et kjennskap og en relativt lite strukturert intervju metode kan ha påvirket hvordan informasjonen har vært kommunisert (Johannesen et al., 2010, s. 138). Intervjuene ble også gjennomført over Skype ugradert gjennom påsken. Noen av respondentene var derfor på ferie under selve intervjuet. Dette kan ha påvirket sinnsstemning til en viss grad og påvirket hvordan svarene ble formet og kommunisert. I tillegg kan respondentene blant annet ha blitt forstyrret av andre i husstanden. En av respondentene var for eksempel i bil under intervjuet, med kjæreste tildele. Dette er typisk en forstyrrende faktor som kan ha påvirket svarene. Selve programmet Skype kan også ha påvirket vår oppfattelse av sinnsstemningen til den enkelte respondent da vi kun ser vedkommende gjennom en skjerm og ikke møttes fysisk. En hadde heller ikke på kamera, som kan påvirke i samme grad.

På grunn av tidspress valgte vi å gjennomføre fullstendig anonymisering av respondentene. Dette gjorde det mulig å ikke søke godkjenning fra Norsk Senter for Forskningsdata, noe som medførte hurtigere arbeid med materialet. På bakgrunn av dette var vi nødt til å transkribere informasjonen fra respondentene på direkten under intervjuet. Vi trodde vi kunne belage oss mer på transkriberingsfunksjonen i skriveprogrammet Word. Kvaliteten på dette programmet, samt transkribents egen evne til å skrive hurtig, kan ha vært en kilde til mistolkning og feiltranskribering. I vårt tilfelle følte transkribent at informasjon i intervjuene kan ha gått tapt på grunn av dette. Dette reduserer kvaliteten på det helhetlige datagrunnlaget, og således også reliabiliteten som sådan.

Videre mener vi at bruken av en kvalitativ metode er et godt verktøy for å tilegne seg en dybde- og helhetsforståelse for tematikken. Det er derimot viktig å peke på at det er en

svakhet ved studien at vi ikke har benyttet oss av en kvantitativ datainnsamling for å undersøke et større utvalg for å vurdere funnene vi har gjort. Vi kunne i større grad altså benyttet oss av en form for metode triangulering.

2.5 Kildekritikk

Opgaven bygger på Forsvarets grunnsyn på ledelse. Dokumentets hensikt er å skape en felles forståelse for godt lederskap gjennom felles ledelsesspråk, tenkesett og referanserammer. Innledningsvis benyttet vi av oss av FGL fra 2012, men supplerte med versjonen som tredde i kraft 17. november 2020.

Tillit som et fenomen er omfattende og vi har derfor benyttet oss teori fra Rousseau, Sitkin, Burt, Camererer. (1998). Disse anerkjente professorene har i sin vitenskapelige tekst skrevet om tillit som fenomen. De har forsøkt å komme frem med en felles forståelse av tillit basert på forskjellige syn på fenomenet. Den felles forståelsen for tillit har vi benyttet i vårt teorikapittel som en forankring.

For å avgrense oppgaven skiller vi mellom kognitiv og affektiv tillit. McAllister (1995) som jobbet ved Georgetown University som Assistent Professor i Managment skrev en vitenskapelig artikkel vedrørende affektiv og kognitiv tillit blant ledere og medarbeidere. Vi anser derfor hans teoretiske grunnlag som handler om kognitiv og affektiv tillit som svært relevant for problemstillingen vår. I tillegg til det benytter vi oss av Mayer, Davies & Schoorman (1995) som beskriver tre faktorer som må ligge til grunn for å oppnå troverdighet. Studien er svært anerkjent, og den tar for seg en integrerende modell av tillit i organisasjonen.

For å styrke tillitens relevans i en militær kontekst, har vi benyttet oss av The Military Leadership Handbook og Leadership in Dangerous situations. Erfaringer knyttet fra enkeltpersoner i disse bøkene er ment for å forsterke de vitenskapelige artiklene. Samtidig virker de mer konkrete mot problemstillingen som troppssjef og militær leder.

Caroline Fische gjorde en undersøkelse med tolv av norsk næringsliv mest sentrale ledere i 1998. Her kommer korrelasjonen mellom tillit og makt til syne gjennom intervjuene. Torodd Strand har forsket på ledelse i flere tiår, og forklarer maktens bidrag til ledelse. French og Raven sin anerkjente modell for ulike maktbaser blir benyttet senere i analysen.

Problemstillingen handler i stor grad om bortfall av et emne, og derfor har vi gjennomført et dypdykk i kompetanse som begrep. Lai (2013) som er professor i organisasjonspsykologi

ved Handelshøyskolen BI, gir en redegjørelse med kompetanse som begrep. I forlengelsen av redegjørelse for kompetanse, trekker vi inn læreplanen til emnet KSO 17209 Militær trening.

Redegjørelsen for MT baserer seg kun på emneplanen til KSO 17209 MT og ikke for KSO 16197 MT. Dette er fordi emnebeskrivelsen i KSO 17209 MT er mer beskrivende. Fagansvarlige for emnene beskriver dem som såpass like at det ikke vil tilføre en verdi å gjøre skille på dem.

Metoden er basert på Johannesen et al., utgave 4. utgitt i 2010. Det er utgitt en nyere utgave i 2016. Denne nye utgaven har vi ikke fått tak på i forbindelse med denne studien. Det er derfor en svakhet i teorien bak metoden ved at utgangspunktet er en gammel versjon av boken Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig Metode.

3 Teori

3.1 Forsvarets grunnsyn på ledelse

Ved uteksaminering fra Krigsskolen vil man få tittel som offiser med tilhørende kommandomyndighet. I praksis betyr det at man blir tilsatt som leder på avdelingsnivå i Hæren. Som militær leder må en være kjent med Forsvarets grunnsyn på ledelse (FGL). Den har til hensikt «...å skape et felles grunnlag for god og effektiv ledelse generelt.» (Forsvaret, 2020, s. 5). I tillegg til effektiv ledelse, så praktiserer Forsvaret Oppdragsbasert Ledelse (OBL) som sin ledelsesfilosofi. Hensikten med OBL er å desentralisere beslutningsmyndigheten for å effektivt håndtere hurtige endringer, opprettholde tempo og utnytte mulighetsvinduer (Forsvaret, 2020, s. 13). Det blir også presisert at en slik ledelsesfilosofi stiller store krav til den enkeltes skjønn. Dette betyr dermed at «oppdragsbasert ledelse baserer seg på at det er stor grad av tillit mellom over- og underordnet.» (Forsvaret, 2020, s. 13). I følge FGL (Forsvaret, 2020) blir blant annet troverdighet og tillitsbasert ledeskultur nevnt som noen av forutsetningene for god ledelse. Derimot forklarer den tidligere versjonen av FGL (Forsvaret, 2012) mer utdypende om hvilke forutsetninger som må ligge til grunn for en oppdragsbasert organisasjonskultur.

De faktorene som treffer oppgavens problemstilling er tillit, faglig dyktighet og kommando og kontroll (K2). «Tillit handler om å stole på en annen person også når det koster å gjøre det.» (Forsvaret, 2012, s. 8) I følge FGL bygges denne tilliten gjennom egenskaper som blant

annet ærlighet og lojalitet, men også kompetanse. Faktoren tillit blir sett på som en forutsetning for å ha en effektiv desentralisering, ikke-planlagt samhandling, målrettet initiativ, handlekraft og utnyttelse av kompetanse (Forsvaret, 2012, s. 8). Man kan si at grunnpilaren i oppdragsbasert ledelse er tillit mellom over- og underordnet i en avdeling (Forsvaret, 2012, s. 8). Faglig dyktighet blir også nevnt som en forutsetning for oppdragsbasert organisasjonskultur. «Eksempler på faglig dyktighet er fysisk og psykisk styrke, gode militære ferdigheter, godt skjønn, god situasjonsforståelse og stadig søken etter å utvikle kompetanse og dømmekraft.» (Forsvaret, 2012, s. 10). Faglig dyktighet blir understreket å være utrolig viktig for lederen. Her vil blant annet lederens faglige kompetanse ha innvirkning på troverdighet, eksemplets makt og tillit. (Forsvaret, 2012, s. 10).

3.2 Makt og autoritet

Bakgrunnen for å inkludere makt er basert på dets tette tilknytning til tillit. Fische (1998) gjorde en intervju-undersøkelse med 12 av norsk næringslivs mest sentrale ledere. Temaet for undersøkelsen var ledelse og motivasjon, og et av funnene var at tillit var en av de mest grunnleggende forutsetningene for å drive lederskap. I forlengelsen av viktigheten av tillit, blir det forklart hvilken effekt tillit har for lederens påvirkningsmuligheter. Det blir forklart at en leder fortsatt er avhengig av makt og innflytelse for å få alle til å gå i samme retning. Det interessante undersøkelsen kom frem til var at maktbalansen var annerledes. «Mange ledere befinner seg i en situasjon hvor de skal lede mennesker med lengre utdannelse og erfaring enn dem selv.» (Fische, 1998). I tillegg blir det forklart at hverken «pisken» eller «gulroten» har den samme påvirkningseffekten som tidligere, fordi man mener at kunnskap er makt. Utøvelse av makt uten tillit vil skape mistillit. (Fische, 1998).

Det ser ut til at makt uten tillit vil reduseres på lang sikt. Ved å kun benytte seg av rå makt vil det sjeldent fungere over et lengre tidsaspekt. Det blir forklart til at: «Den som viser tillit i organisasjoner, må ha makt til å forvalte denne tilliten.» (Strand, 2008, s. 198).

Som troppssjef og militær leder er det forventet at man har makt. For at en leder skal kunne fungere i sin rolle og stilling må vedkommende påvirke de rundt seg (Strand, 2007, s. 403). Makt og autoritet er noe som brukes om hverandre i dagligtalen. For å svare på problemstillingen er det hensiktsmessig å skille mellom disse begrepene. Ifølge Torodd

Strand skiller han det slik: «Autoritet er fullmakt for påvirkning, mens makt er påvirkningen som kan følges av sanksjoner, dvs. bruk av straff og belønning.» (Strand, 2008, s. 196).

Det ligger naturlig i troppssjefens stillingsbeskrivelse å føre kommando over troppen. I følge FGL (Forsvaret, 2012) blir autoritet forklart som lederens delegerte makt til å utstede ordre og kreve lydighet. Lederens autoritet kommer fra to kilder. Den ene er lederens posisjon eller rang, og den andre kommer av erfaringer, karakter, omdømme, personlig eksempel og påvirkningskraft. Disse blir omtalt som offisiell og personlig autoritet.

«Begrepene autoritet og makt går over hverandre» (Strand, 2008, s. 196), og forklarer videre at den effektive og aksepterte makt framtrer som autoritet. French og Raven (1959, s.155-165) klassifiserer makt i to former i likhet med FGL. De skiller mellom makt basert på stilling og personlige egenskaper. Ifølge French og Raven (1959) har lederen tre former for makt basert på sin stilling. Den første blir kalt for belønningsmakt. Denne formen går ut på at personer adlyder for å oppnå en belønning som de tror at andre har. Tvangsmakt omhandler personer som adlyder andre for å unngå straff. Legitim makt er den siste maktbasen basert på stilling. Denne går ut på at personer adlyder fordi de godtar den andres rett til å bestemme. (Strand, 2008, s.197). Makt basert på personlige egenskaper er ekspert- og referansemakt. Her går ekspertmakt ut på at personer adlyder andre basert på deres spesielle kompetanse. Referansemakt derimot handler om at personer adlyder fordi de identifiserer seg med andre og ønsker anerkjennelse.

For å gjøre begrepsavklaringen tydelig vil vi fra nå av benytte oss av klassifiseringen av French og Raven. Det betyr at vi vil definere formell makt og autoritet til å omfatte belønningsmakt, tvangsmakt og legitim makt. Uformell makt og autoritet vil omfatte ekspert- og referansemakt.

3.3 Tillit

Tillit er mer nyansert enn hva som fremkommer innledningsvis i FGL. Det er flere vitenskapelige tekster som tar for seg hva tillit i sin helhet betyr. Blant annet har flere forskere kommet frem til en vid definisjon basert på tverrfaglig samling av vitenskapelige tekster. Fellesnevneren for de forskjellige definisjonene er at det må være en aksept for å gjøre seg sårbar, basert på positive forventninger om intensjonene eller oppførselen til en annen (Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998, s. 395). I tillegg til Rousseau et al. (1998) er det en tilnærmet lik definisjon om tillit som kan benyttes relasjonelt. Definisjonen går ut

på at tillit er villigheten til å være sårbar overfor en annen part, basert på forventningene om at motparten vil gjøre en bestemt handling, uten at man kan ha evne til å påvirke evnen til å styre motparten (Mayer, Davis & Schoorman, 1995, s. 712). På avdelingsnivå i Hæren kan det eksemplifiseres på troppssjefsnivå. Et konkret eksempel på tillit kan være at troppssjefen har tillit til troppssersjanten sin. Det kommer til syne ved at troppssjef delegerer en bestemt handling til sin troppssersjant. I tråd med sjefens intensjon gjør troppssjefen seg sårbar fordi handlingen blir delegert bort, og vedkommende ikke kan påvirke utførelsen.

I tillegg til de to definisjonene om tillit nevnt ovenfor treffer Kaufman & Kaufmann (2015, s. 482) ledelsessynet til Forsvaret i større grad. «Vi kan si at tillit er en positiv forventning om at en annen person gjennom ord, handlinger og beslutninger ikke vil handle rent opportunistisk» Det kan sies å være i tråd med Forsvarets idealer om å ha blant annet en felles forpliktelse, samarbeid og samhold. (Forsvaret, 2012, s. 5). I Forsvaret er man ikke sterkere enn det svakeste leddet, og er derfor avhengig av at soldater jobber for fellesskapets beste. Tillit er derfor svært viktig i denne organisasjonen, og derfor er det greit å skille mellom hvilke typer tillitsbaser man snakker om.

3.3.1 Kognitiv og affektiv tillit

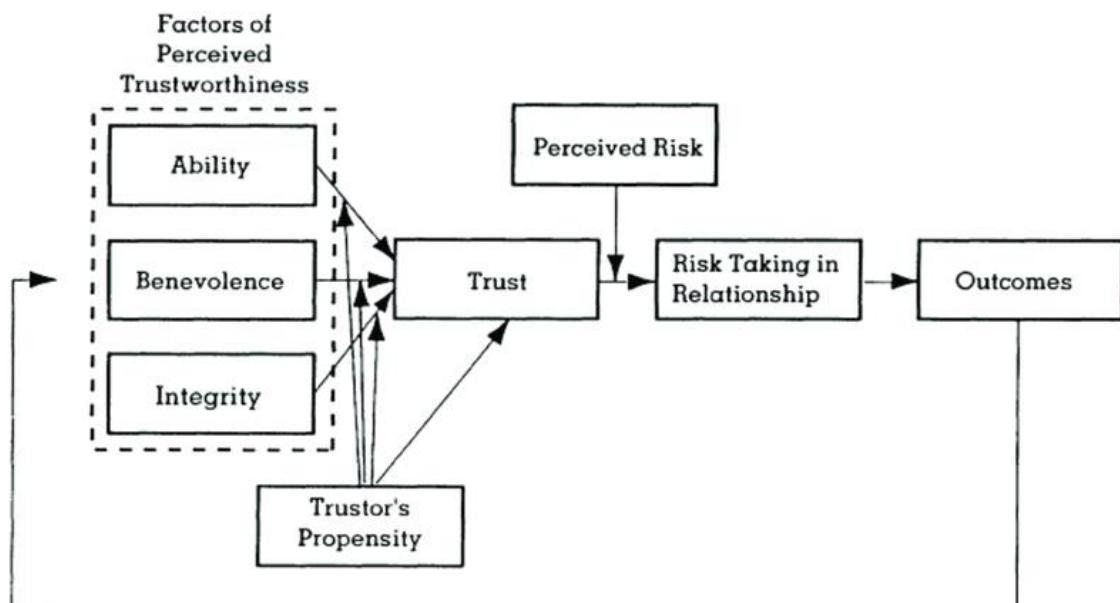
Det er mange definisjoner for hva tillit som fenomen er. For å avgrense oppgaven har vi valgt å skille mellom to ulike former for tillit. Mellommenneskelig tillit kan defineres til den grad en person er trygg på, og villig til å handle på bakgrunn av motpartens ord, handlinger og beslutninger. (McAllister, 1995, s. 25).

Kognitiv tillit går ut på at man velger de man stoler på basert på gode grunner. Gode grunner kan i disse tilfellene eksempelvis være at de man stoler på må være troverdige. I tillegg viser målinger av tillit i organisasjoner at kompetanse og ansvar er sentrale elementer. Samtidig vektet også reliabilitet og pålitelighet som svært viktig, da det må være til stede for at forhold skal eksistere og utvikle seg. (McAllister, 1995, s. 25-26). Den andre tillitsbasen er affektiv tillit. Det som beskriver denne type tillit er at folk investerer emosjonelt i tillitsforholdet, genuint bryr seg som om motparten og uttrykker omsorg (McAllister, 1995, s. 26) For en avdeling på troppsnivå kan disse tillitsbasene illustreres med lagførere og troppssjef. Veldig enkelt forklart vil en lagfører ha gode forutsetninger til å skape kognitiv tillit til sine vernepliktige soldater. Det kan lagføreren gjøre gjennom sin faglige dyktighet ved å benytte seg av stridsdriller eller standardiserte handlingsmønstre. Troppssjefen vil i større grad ha

ansvar for de vernepliktige. Her vil møter på kontoret, medarbeidersamtaler og det overordnede ansvaret for soldatene være en forutsetning for å skape affektiv tillit. Hvem som oppnår hvilken type tillit vil selvsagt variere i stor grad.

3.3.2 Forutsetninger for å skape tillit

Det er tre faktorer som skaper troverdighet og disse må oppfylles for å skape tillit. (Mayer et al., 1995, s. 717). Den første faktoren er i dette tilfellet personens evne. Det går ut på at vedkommende må ha evne til å tilegne og anvende kunnskaper, ferdigheter og holdninger. (Lai, 2013, s. 50). Kaufmann & Kaufmann (2015, s. 483) bruker kompetanse som en forutsetning for å skape tillit, da kompetanse omfatter mer enn bare evner. Faktor nummer to handler om offiseren sin velvilje. Det handler om at man blir betrodd til å handle på motparten sine vegne og ikke er egosentrisk. (Mayer et al., 1995, s. 718). Til slutt må integritet være til stede for å virke troverdig. Hvilket betyr at det må være et samsvar mellom hva troppssjefen sier og gjør (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 483). Det går ut på at den andre parten sin persepsjon om at motparten overholder et sett med prinsipper, som den andre parten kan godta (Mayer et al., 1995, s. 719). I tillegg til disse faktorene som må ligge til rette for å skape troverdighet, nevner Kaufmann & Kaufmann åpenhet og konsistens (2015, s. 483). Åpenhet blir forklart som at man forteller den fulle sannheten i den hensikt å skape trygghet for motparten. Konsistens handler om forutsigbarhet fra situasjon til situasjon. Modellen under illustrer faktorer som må ligge til grunn for å oppnå troverdighet.



Model 2: (Mayer et al., 1995, s. 715). Illustrasjon av faktorer av oppfattet troverdighet

3.3.3 Forutsetninger for å skape tillit i en militær kontekst

I den militære profesjonen er det mange av de samme faktorene som har blitt nevnt ovenfor som må ligge til grunn for å skape tillit. Den første egenskapen en militær leder må ha er kompetanse. (Stouffer, Adams, Sartori & Thompson, 2008, s. 531). Det blir forklart at kompetanse er en persepsjon eller tro om at lederen evner å gjennomføre en oppgave. For en troppssjef vil det være en forventninger fra over-, side- og underordnede om at vedkommende har en gjennomføringsevne. Den andre egenskapen er integritet. Det betyr at det må samsvare mellom det troppssjefen sier og gjør. Det tredje er at som militær leder så har man et ansvar for soldater, som igjen betyr at man må utvise omsorg. Tillit oppnås når lederen genuint interesserer seg for sitt personell og bryr seg om dem. Den fjerde forutsetningen som må ligge til grunn er forutsigbarhet. I dette tilfellet betyr det at den militære lederen har en konsistent atferd. Det blir vanskelig å skape tillit hvis troppssjefen har store humørsvingninger for eksempel. (Stouffer et al., 2008, s. 531).

Sweeney, Matthews & Lester (2011, s. 169) beskriver mye av det samme som nevnt ovenfor. Litteraturen forklarer videre at lederen må ha kompetanse. Ved bortfallet av kompetanse vil lederen falle igjennom hos sine undergitte. De undergitte må tro på at lederen har de nødvendige kunnskaper, ferdigheter og evner til å løse oppdrag, men også beskytte dem. Videre kommer det an på lederens karakter og det å skape tillit. Karakter i denne sammenhengen blir forklart til å inneholde integritet, fysisk og moralsk mot, det å være pliktoppfyllende og lojalitet (Sweeney et al., 2011, s. 170). Forfatterne bruker her stabilitet istedenfor forutsigbarhet som nevnt over, men mener det samme. Stabiliteten av den persepsjon og det faktum at karakter er en vurdering av lederens essens, gjør det til en viktig faktor når det kommer til å bygge og vedlikeholde tillit. (Sweeney et al., 2011, s. 171). Forfatteren forklarer omsorg lederen har ovenfor soldaten. Det nevnes at soldater velger å tro på lederen som med omsorg vil planlegge, og gjennomføre oppdrag med minst mulig risiko for deres liv. Denne type bånd mellom leder og undergitt viser til økt følelse av sikkerhet som munner ut i tillit. (Sweeney et al., 2011, s. 171).

3.4 Kompetanse

I FGL nevnes det at blant annet tillit og faglig dyktighet er noen av mange forutsetninger som må ligge til grunn for en oppdragsbasert organisasjonskultur. Lederens kompetanse påvirker tilliten, troverdigheten og eksempelets makt (Forsvaret, 2012, s. 10). Dokumentet

med navn Hærens Ledere er med på å understøtte implementeringen av militærordningen. Dette dokumentet har til hensikt å bidra til en rolleforståelse, «særlig for Hærens yngste ledere.» (Krigsskolen, 2020, s. 2). Dokumentet beskriver i grove trekk at offiserens kompetanse til å bestå av analytisk problemløsning, helhetsforståelse og kompetanseledelse. Den sier derimot ingenting spesifikt rettet mot rollen som troppssjef. Motivasjonen for å se på hvilke implikasjoner bortfallet av kompetanse innen SVS og fysisk form er derfor stor. En definisjon på kompetanse vil danne et analytisk rammeverk for å undersøke hva bortfallet av emnet MT har å si for tilliten.

Kompetanse er på lik linje med makt og tillit et vidt begrep. Likevel kan kompetanse defineres til å være sammensatt av fire komponenter. Disse komponentene består av kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger. Disse fire komponentene muliggjør å kunne utføre oppgaver i tråd med definerte krav og mål (Lai, 2013, s. 46).

3.4.1 Kunnskaper

«Kunnskapskomponenten i kompetanse kan på mange måter betraktes som en persons data- eller informasjonsbase.» (Lai, 2013, s. 47). For å forstå kunnskapskomponenten forklarer forfatteren den som delt opp i tre klasser. Den første typen er deklarativ kunnskap. Det betyr at vedkommende vet «alt» om noe. Eksempelvis at troppssjefen vet alt om operativ status i troppen. Den neste kunnskapen blir omtalt som kausal kunnskap. Kausal kunnskap er antagelser om årsakssammenhenger og relasjoner. Troppssjefen antar eksempelvis at det er en sammenheng mellom en type lederskap og de undergittes ytelse. Den siste kunnskapskomponenten er prosedyrisk kunnskap (Lai, 2013, s. 47). For troppssjefen vil det være kjennskap til metoder som eksempelvis plan- og beslutningsprosessen.

3.4.2 Ferdigheter

Den neste kompetansekomponeenten er ferdigheter. Lai (2013, s. 49) definerer ferdigheter som evnen til å utføre komplekse, velorganiserte atferdsmønstre på en tilpasningsdyktig måte for å nå definerte mål. Videre har man observerbare og ikke observerbare ferdigheter. For troppssjefen kan observerbare ferdigheter innebære å behandle sitt personlige våpen og drive med stridsteknikk. De ikke-observerbare ferdighetene kan være troppssjefens evne til å tolke og vurdere situasjoner som andre ikke ser like tydelig (Lai, 2013, s. 49). Dette kan

for eksempel være en kontinuerlig stridsvurdering som skjer kognitivt som de andre ikke ser.

3.4.3 Evner

Videre faller evner inn under kompetansekompomentene. Lai (2013, s.50) forklarer at evner reflekterer vedkommende sine stabile egenskaper, kvaliteter og talenter som påvirker gjennomførelsen av en oppgave. Vedkommende sin evne til å tilegne og anvende kunnskaper, ferdigheter og holdninger kan samtidig gjenspeile vedkommende sin personlighet (Lai, 2013, s. 50).

3.4.4 Holdninger

Den siste komponenten som utfyller kompetansebegrepet er kanskje den viktigste. Dette er vedkommende sine holdninger. «Holdninger kan være helt avgjørende for om en medarbeider er kompetent eller ikke.» (Lai, 2013, s. 50). Videre forklares det at holdninger er svært viktig i forbindelse med oppgaver som har med menneskebehandling å gjøre. Som troppssjef skal man jobbe med mennesker hele tiden. Som sjef og medmenneske er det viktig å ha et positivt menneskesyn, og en medmenneskelig innstilling for å ha potensialet til å løse oppgaver (Lai, 2013, s. 51).

3.4.5 Militær trening

Emnet Militær Trening var et av ti emner på Krigsskoleordningen før URE. Dette var et treårig gjennomgående emne. Før påbegynt emne var det krav om fullført Grunnleggende soldatutdanning 1 (GSU 1), Militær Fysisk Trening 1 (MFT 1) og Militær Fysisk Trening 2 (MFT 2). Intensjonen til emnet var å gi offiseren grunnleggende ferdigheter, kunnskaper og generell kompetanse for å kunne ivareta egne og andres ferdigheter. (Forsvarets høgskole, 2012). I tillegg tilsier emnebeskrivelsen at «Offiseren må kunne planlegge og gjennomføre aktiviteter for å utvikle grunnleggende militære ferdigheter, samt forberede seg selv og andre på spesifikke arbeidsoppgaver og oppdrag. (Forsvarets høgskole, 2012).

Militær trening bestod av Militær idrett & trening (MIT) og SVS. For å bli uteksaminert måtte man bestå henholdsvis eksamen innenfor begge retningene. Hvilket ga ti studiepoeng ved endt utdanning. Resultatet med den ordningen er at den ga mer rom for å virke som

instruktør og veileder. Ved grunnleggende ferdigheter innenfor SVS og MIT kunne offiseren i større grad kvalitetssikre utdanning/trening/øving innenfor fagfeltet. Til sammenligning har URE nærmest fjernet SVS, og til dels videreført MIT. Uten MT på 2018-innretningen finnes det ikke lenger eksamen innenfor SVS og MIT. Eksamen i SVS bestod av skyting håndvåpen og rifle på korte og lange hold. Eksamen i MIT bestod av en repetisjon maksimum i knebøy, markløft og benkpress, 3000m, løp med pakning og maksimalt antall pull-ups.

4 Resultater og drøfting

Vi har delt inn resultater i tre deler. Problemstillingen baserer seg på bortfallet av emnet MT, og hva kompetansen fra dette emnet har å si for tilliten til troppssjefen. Innledende tema vil presentere resultater og drøfting innen SVS. Deretter vil vi gjøre det samme med fysisk form. Til slutt vil vi presentere resultater og drøfting for implikasjoner dette kan ha på makt. Respondentene refereres til som M1 og M2 fra manøvergruppen og S1, S2 og S3 fra støttegruppen, som nevnt i delkapittel 2.2.1.1 utvelgelsesprosessen.

4.1 Resultater og drøfting av SVS

Vi vil i følgende punkt presentere resultatene i form av oppsummerende sammendrag fra hva respondentene svarte under gjennomføring av intervjuene. Som tidligere nevnt i beskrivelsen av intervjuguiden ville vi finne ut om de fem respondentene mente at kompetanse innen SVS var tillitsskapende hos soldatene deres. Kompetanse er som kjent evnen til å tilegne seg og bruke kunnskaper, ferdigheter og holdninger. Vi vil her drøfte hvorvidt SVS er tillitsskapende basert på resultater fra intervjuene i lys av ferdigheter og kunnskaper. Ingen av respondentene pekte på SVS som holdningsdannende, og det blir derfor ikke presentert noen resultater fra dette. Vi vil også presentere resultater og drøfting vedrørende tillit i lys av kompetanse innen SVS. I tillegg vil spesifikke sitater vi ser på som sentrale trekkes frem.

4.1.1 Ferdigheter

Ferdighetene innen skyting, våpen og stridsteknikk ble på mange måter standardisert på 2012-innretningen. Som et resultat av en stor mengde utdanning og avsluttende eksamener innen modulen var man skikket til å være instruktør innen SVS. Alle kunne skyte, instruere

i skytevåpen og bryte inn i stillingssystem. Denne utdanningspakken innen SVS med påfølgende eksamener er ikke videreført inn i utdanningsløpet etter URE. Dette har resultert i en mindre grad av standardisering av ferdigheter innen skyting, våpen og stridsteknikk på 2018-innretningen. I vårt kull finner man både tidligere ansatte, vernepliktige og personell uten militær erfaring. Dette har ført til en større grad av tilfeldige ferdigheter innen skyting, våpen og stridsteknikk på grunn av erfaringsnivå. Hvor viktig er ferdigheter innen SVS for tilliten til troppssjefen?

Alle fem respondentene mener at ferdigheter innen skyting, våpen og stridsteknikk er tillitsskapende opp mot soldatene i deres rolle som troppssjef. M1 sier følgende:

«De gangene jeg slenger meg med på å ta grop eller lagsangrep så synes gutta det er dritkult at jeg er med og får det til. Slår du hele troppen på skarpskyttermerket er det masse respekt hos gutta. Jeg tror nok for soldatenes del så er det de enkle tingene som å ta grop og at du vet hvordan XX fungerer».

Respondentene er også enig i at det å ikke ha tilstrekkelige ferdigheter innen SVS vil svekke tilliten til troppssjefen. S2 beskriver det slik:

«hvis det viser seg at du er udugelig i stridsteknikk er jeg sikker på at det vil svekke tilliten soldatene har til deg. Hvis du som fersk troppssjef tar over en tropp hvor kontingenten har vært inne et halvt år og de er bedre enn deg i stridsteknikk, har jeg en mistanke om at det ville svekket tilliten betydelig.»

Ferdigheter innen skyting, våpen og stridsteknikk er altså viktig for tilliten til troppssjefen. Det er dog tilsynelatende en forskjell i hvorvidt ferdigheter innen SVS er tillitsskapende basert på avdelingen du jobber i.

Basert på resultatene fra intervjuene er det en differens i hvorvidt ferdigheter innen stridsteknikk og skyting er viktig for å skape tillit avhengig av avdeling. Bakgrunnen for dette er at man står mer fritt til å velge hvorvidt man eksponerer ferdighetene sine innen SVS i støttetropper. Objekt S1 sier følgende:

«Svaret på spørsmålet ditt er jo at det er ganske utslagsgivende for tilliten, men det fordrer jo at man faktisk deltar. Man kan velge selv hvor mye man deltar og hvor utslagsgivende det skal være, rett og slett fordi man som troppssjef selv planlegger hvem som skal gjennomføre hva.»

S2 bygger opp under dette ved å si at da han tok over troppen halvveis ut i deres kontingent, ble de overrasket over at troppssjefen møtte opp på stridsteknikk med vest, hjelm og våpen i den hensikt å delta på treningen.

Støttegruppen peker på at de må ha ferdigheter innen mer fagspesifikk kompetanse tilhørende deres avdeling. Det ser derfor ut til at ferdighetene innen SVS ikke er like

fremtredende og avgjørende for tilliten til støttetroppssjefer. Respondentene fra støttegruppen er mer avhengig av fagspesifikke ferdigheter innen eget våpen. Eksempelvis kan dette være feilsøking av et BET-panel. Objekt S1 sier:

«Så tror jeg ikke soldatferdigheter er noe de i like stor grad forbinder med troppssjef, til forskjell fra troppssersjant og lagførere. En manøvertroppssjef ville kanskje svart litt annerledes.»

Objekt M1 støtter skillet mellom manøver- og støttetroppssjefer ved å legge vekt på hva som er primærfunksjonen til de forskjellige avdelingene:

«Du må kunne håndverket ditt som troppssjef, hvis ikke tror jeg man hvertfall på manøversiden får det vanskelig med å bli en god troppssjef, hvis man ikke tilegner seg denne kompetansen. Nå skal jeg ikke snakke for støttetroppssjefer, men jeg tror kanskje det kan være litt annerledes der»

Manøvertroppssjefen er mer avhengig av SVS fordi dette er deres primærfunksjon, og må derfor belage seg på å være god ferdighetsmessig for å skape tillit fra troppen sin. Man kan derfor si at bortfallet av all den treningen på stridsteknikk, våpenkjennskap og skyting, som ikke ble gjennomført som et resultat av bortfallet av emnet MT, potensielt har en større påvirkning på kommende manøvertroppssjef enn støttetroppssjef. Dette fordi primærfunksjonen i avdelingen til støttetroppssjefen ikke sirkulerer rundt ferdigheter spesifikt mot SVS, men heller mot fagspesifikke ferdigheter rettet mot troppearten de tilhører. Her menes det ikke at ferdigheter innen SVS ikke skaper tillit på støttesiden. Det er derimot «lettere» å ikke miste tillit ved å ikke være god i SVS, hvis man har gode ferdigheter rettet mot fagspesifikk kompetanse innen troppearten. Man kan altså si at støttetroppssjefer er avhengig av fagspesifikke ferdigheter innen sin støttefunksjon i tillegg til SVS for å bygge tillit.

4.1.2 Kunnskaper

Resultatet fra intervjuene viser også at deklarativer kunnskaper om skyting, våpen og stridsteknikk er med på å skape tillit på flere måter. M1 sier:

«det at du kan skyte og har på en måte, hvis jeg skal dra et eksempel fra da jeg selv gikk på KS og vi fikk skyte med alle avdelingsvåpen. Dette gjør jo at når min RFK 1er står og pusser kanonen i løpet, kan jeg slå av en prat om det fordi jeg vet hvordan det fungerer. Jeg kan også dele erfaringer om det. Det tror jeg bonder mye med soldaten.»

M1 forklarer videre at den mest tillitsskapende kompetansen er de beslutninger vedkommende tar, hvordan troppen ledes, og hvilke stridstekniske vurderinger som kommer ut til troppen. Vedkommende peker videre på at dette baserer seg på en viss prosedyrisk kunnskap for å ta gode beslutninger. Altså kommer kunnskapene man har innenfor SVS til syne gjennom både å dele av egne kunnskaper og erfaringer, samt at det skinner gjennom ved å ta gode stridstekniske beslutninger på troppsnivå.

Intervjuene viser også til at kunnskapen troppssjefen har innen SVS har en større påvirkning på tilliten fra sersjantene, og ikke nødvendigvis er like betydningsfull for vernepliktige soldater. M2 sier: *«på kunnskaper så er jeg usikker på hvor mye det synes i hverdagen, særlig på troppssjefsnivå. Kanskje for befalsrekka under deg, men soldatene på laveste nivå ser lite.»*

Flere andre respondenter deler denne opplevelsen. Her menes det at sersjantene har en større innsikt i de vurderinger troppssjefen tar i utdanningsplanleggingen. M1 sier: *«de ser nok en større helhet. Hvis troppssjefen er flink på beslutningstaking og slike ting som sersjantene ser, men som soldatene ikke ser.»*

Denne formen for prosedyrisk kunnskap er altså mer synlig for sersjantene enn de vernepliktige. Hvis disse vurderingene hviler på dårlig kunnskap om skyting, våpen og stridsteknikk vil dette skinne gjennom og hemme tilliten sersjantene har til troppssjefen.

Ser vi tilbake til sammenligningen mellom viktigheten av ferdigheter avhengig av avdeling beskrevet over, gjelder dette også kunnskaper. Støttetroppssjefene beskriver i intervjuene at de er liksom avhengig av å kunne svare på spørsmål av fagteknisk grad for å bygge tillit. En av støttetroppssjefene sier følgende: *«hvis ikke troppssjefen har svaret, ser det ikke pent ut. Da er det veldig fort slik at soldatene sidestiller troppssjefen fordi kunnskapen ikke er der».*

Derfor vil kunnskaper innen SVS påvirke tilliten til troppssjefen. Troppssjefer kan opparbeide seg tillit ved å dele kunnskap og erfaringer med soldatene sine basert på det vedkommende kan om våpen, skyting eller stridsteknikk. I tillegg får man tillit, spesielt fra sersjantene, gjennom å gjøre gode vurderinger under utdanningsplanlegging og operasjonsplanlegging.

4.1.3 Tillit

Ifølge teorien blir tillit som nevnt delt inn i kognitiv og affektiv tillit. I dette delkapittelet vil vi presentere hvilken tillitsbase som blir påvirket av kompetanse innenfor SVS. Resultatene og drøftingen baserer seg på svar fra respondentene.

4.1.3.1 Kognitiv tillit

M1 skiller hvordan vedkommende opparbeider seg kognitiv tillit fra de vernepliktige og sersjantene. Som nevnt i 4.1.1 ferdigheter over bruker M1 eksemplet hvor vedkommende trener stridsteknikk med soldatene. M1 peker på at soldatene ser at troppssjefen innehar kompetansen som læres bort til de vernepliktige. Dette virker kognitiv tillitsbyggende fordi troppssjefen bygger tillit gjennom å inneha kompetanse.

M1 forklarer videre at sersjantene innehar en bredere forståelse enn de vernepliktige, og ser rollefordelingen i større grad. De har et mer nyansert blikk på dette med å skape tillit, og ser mer av hvilke beslutninger troppssjefen tar. Med andre ord så opparbeider troppssjefen seg i større grad kognitiv tillit basert på vurderinger og beslutninger hos sersjantene. Grunnen til det er fordi kompetansen ligger til grunn for de beslutningene som blir tatt. S1 viser derimot til at sersjantene i støtteavdelinger i større grad opparbeider seg den kognitive tilliten: «... kall det sersjantlinja som ivaretar de grunnleggende ferdighetene, altså stridsteknikk og skyting.»

Likevel presiserte vedkommende at troppssjefen må inneha god nok kompetanse innenfor SVS for at det ikke skal bryte den kognitive tilliten. Begge presiserer at som troppssjef må en inneha god nok kompetanse innenfor SVS. Likevel skiller respondentene fra manøver- og støttegruppen seg, fordi støttegruppen i mindre grad trenger å eksponere kompetanse innenfor SVS.

Felles for respondentene er det kan virke kognitivt tillitsbrytende hvis man ikke innehar forventet kompetanse innenfor SVS. S1 bruker et eksempel med lagførere som ikke kan svare på spørsmål fra de vernepliktige. Respondenten forklarer at det virker kognitiv tillitsbrytende hvis troppsledelsen ikke har svar på det den vernepliktige lurer på. «Siste utveiene blir å spørre troppssjef, og hvis troppssjef ikke har svaret da. Det ser ikke veldig pent ut.»

Den samme respondenten forklarer videre at det blir veldig synlig hvis offiseren skal være instruktør, og ikke har forutsetninger til å være det. M1 støtter at manglende kompetanse innenfor SVS virker kognitivt tillitsbrytende ved å si: «... *ja jeg tipper soldatene gjennomskuer det ganske fort hvis troppssjef ikke kan faget sitt.*»

Kort oppsummert tyder dette på at troppssjefen må inneha forventet kompetanse innenfor SVS for å bygge kognitiv tillit til sine soldater. Har man derimot ikke det, vil det være kognitivt tillitsbrytende.

4.1.3.2 Affektiv tillit

Intervjudataen peker på at kompetanse innenfor SVS vil kunne påvirke tilliten i større grad umiddelbart etter tiltredelse i stilling som troppssjef. M2 sier:

«Jeg tror innledningsvis at det er grunnleggende ferdigheter som synes først og som lettest kan skape tillit fort. Men jeg tror det er mer det som går på omsorg og det å være en ålreit person, så vil nok tilliten i enda større grad basere seg på hvem du er som person og evnen du har til å håndtere folk.»

Kort oppsummert ser det ikke ut til at SVS modulen i emnet MT var konstruert til å utvikle egenskaper som å investere i et emosjonelt tillitsbånd, omsorg eller utvikle en genuin interesse for motparten. Disse egenskapene ser derimot ut til å være forbundet med vedkommendes karaktertrekk. Det kan derfor sies at affektiv tillit i mindre grad blir påvirket av kompetanse innenfor SVS.

.

4.1.3.3 Delkonklusjon

Kompetanse innen SVS påvirker tilliten mellom troppssjef og soldatene. Tilstrekkelige ferdigheter er kognitivt tillitsskapende uavhengig av våpenart. Likevel ser det ut til at viktigheten av ferdigheter innen SVS er vektet forskjellig. Troppssjefen fra støttevåpen er ikke like avhengig av disse ferdighetene, fordi de i tillegg er avhengig av fagspesifikke ferdigheter. I tillegg kan støttetroppssjefen i større grad velge om vedkommende vil eksponere sine ferdigheter innen SVS. Kunnskaper innen SVS viser seg også å være kognitivt tillitsskapende, spesielt for sersjantene i troppen som har bedre innsikt i de stridstekniske vurderinger som tas på troppsnivå. Innen affektiv tillit ser det ikke ut til at bortfallet av denne kompetansen har nevneverdig mye å si for tilliten.

4.2 Resultater og drøfting av fysisk form

Vi vil i følgende punkt presentere resultatene i form av oppsummerende sammendrag fra hva respondentene svarte under gjennomføring av intervjuene. Som nevnt tidligere i beskrivelsen av intervjuguiden ville vi finne ut om de fem respondentene mente at kompetanse innen fysisk form var tillitsskapende hos soldatene deres. Vi vil her drøfte hvorvidt fysisk form er tillitsskapende basert på resultater fra intervjuene i lys av ferdigheter, kunnskaper og holdninger. Vi vil også presentere resultater og drøfting vedrørende tillit i lys av denne kompetansen innen fysisk form. I tillegg vil spesifikke sitater vi ser som sentrale trekkes frem.

4.2.1 Ferdigheter

Med ferdigheter innen MIT menes det her grad av fysisk form. Akkurat hvor god fysisk form man må være i defineres av de krav som avdelingen den enkelte jobber i definerer som godt nok. Emnet MT på 2012-innretningen hadde som nevnt tidligere eksamener som fungerte som et kvalitetsstempel for hvor god form den enkelte kadett var i. I tillegg var det på disse eksamenene en minstekarakter som måtte nås for å kunne uteksamineres fra Krigsskolen som offiser. Disse eksamenene blir beskrevet av S1 som: *«ganske vanskelige å gjør det bra i og gjorde det naturlig å trene på egenhånd»*. Bestod man disse eksamenene ble man definert til å være i god fysisk form.

Selv om emnet er falt bort, er deler av utdanningsplanen for MIT modulen videreført på 2018-innretningen. Det som derimot er falt bort er flere eksamener innen forskjellige øvelser. Forsvarets fysiske tester er de som nå er gjeldende. Minstekravet for å gå på Krigsskolen er karakter fem. Til sammenligning krever enkelte avdelinger at du scorer en minstekarakter på syv for å jobbe i avdelingen. Altså er kravet i avdelinger høyere enn det det er for å være kadett på Krigsskolen. Dette betyr at en kadett som presterer en tilfredsstillende karakter fem under utdanning, ikke vil være i god nok form til å fungere som troppssjef i avdelingen. M1 sier følgende om fysisk form: *«at fysisk form er viktig for tilliten, absolutt!»*.

S2 følger opp med: *«jeg mener det er sykt utslagsgivende. Jeg tror det er få ting som er mer synlig for soldatene»*. Respondentene er i enighet om at det å være i god fysisk form er bra for tilliten man får fra soldatene i troppen sin. I en travel møtnehverdag med mye

oppdukkende sies det at det er lett å score gratis poenger ved å vise tilstedeværelse og prestere godt på trening. Det beskrives av respondentene at det vil være ødeleggende hvis troppssjefen møter opp, og er i dårligst form og fremstår som et dårlig eksempel.

Det er mer tillitsbrytende å ikke være i god form, enn det er tillitsbyggende å være det. Det forventes at ansatte i Forsvaret skal være i god fysisk form. Møter man disse forventningene, virker det ikke som en hovedkilde til tillit, men mer som en forsterker av andre faktorer. Svarer man derimot ikke til forventningene, vil det kunne fungere som en hovedfaktor for å ødelegge tilliten. Objekt S3 sier: *«det nytter ikke å komme ut som troppssjef å løpe 3000m dårligere enn kravet satt av avdeling. Da vil man rive tillit i kilometer og eventuelt bygge i centimeter litt etter litt.»* For en kadett som av forskjellige grunner ikke presterer bedre enn fem på karakterstigen, vil dette kunne være realiteten når man eventuelt kommer ut til en avdeling med et høyere minstekrav til sine ansatte.

4.2.2 Kunnskaper

Modulen MIT ga kadetten en grunnbase innen målrettet treningsplanlegging. Med denne kunnskapen kunne kadetten planlegge egen trening, samt bruke kunnskapen til å planlegge, evaluere og gjennomføre trening med troppen sin etter uteksaminering. Objekt M1 forteller: *«vi fikk grunnpakka vi trengte for å trene opp mot eksamener»*

Treningsplanlegging og evaluering av utdanning er noe som til dels er videreført til utdanningsplanen for 2018-innretningen. Bortfallet av emne MT har ført til mindre utdanning innen treningsplanlegging. Kunnskaper om treningsplanlegging viser seg gjennom intervjuene å være tillitsbyggende.

4.2.3 Holdninger

Respondentene opplever også at eksamenene i modulen MIT hadde en holdningsbyggende effekt. Det gjøres et poeng av at de som var flinke å trene mye forut før de startet denne modulen, allerede hadde gode holdninger til å holde seg i god form. For de som ikke var like flinke til å trene og holde seg i form opplevde at de måtte forberede seg til eksamenene for å prestere godt nok. S1 forteller: *«De som var middels eller dårligst ble på en måte dratt opp av at det ble stilt krav. Jeg tror det bidro enormt mye, og det var også en forutsetning for at folk trente på egenhånd.»* Høye krav satte også krav til holdninger til fysisk form. Var kadetten dårlig trent i forhold til de disse høye kravene måtte man trene.

Kravene er som nevnt blitt endret fra de foregående eksamene, til Forsvarets fysiske tester. Disse testene har et minstekrav med karakter fem for å gå på Krigsskolen. Kravene har på mange måter byttet stilling i forhold til de krav som blir stilt ute i avdeling. Før URE gjorde eksamenene kadetten godt rustet til å prestere godt på fysiske tester i avdeling. Man var godt forberedt fordi man gjennom utdanningen hadde krav hengende over seg, som ofte var høyere enn hva avdelingen krevde. Med gjeldende krav for fysisk test stilles ikke kadetten ovenfor et like stort press til å trene. Vår opplevelse er at kadetter på 2012-innretningen i snitt var bedre trent som et resultat av kravene stilt i emnet MT.

Gjennom intervjuene er det også identifisert en forskjell mellom gruppene for hvorvidt det er MIT eller SVS som er mest tillitsskapende. Basert på intervjudata fra manøvergruppen ser det ut til at kompetanse innen SVS i større grad fremmer tillit hos troppssjefen, sammenlignet med intervjudata fra støttegruppen. Dette kommer av at SVS ikke er primærfaget til støtteavdelingene, og derfor er det ikke et like høyt krav til dette for å opparbeide seg tillit. Denne tilliten baserer seg tilsynelatende i større grad på en kombinasjon av fagteknisk kompetanse sammen med SVS. På grunn av dette kan vi også si at støttetroppssjefen baserer seg mer på kompetansen fra MIT modulen enn SVS, fordi vedkommende kan velge å ikke eksponere en mangel på ferdigheter innen SVS i større grad enn en manøvertroppssjef kan.

4.2.4 Kognitiv tillit

Respondentene var samstemte når det kom til det å være i god nok fysisk form. De mente at troppssjefen måtte bestå fysiske tester og stå frem som en rollemodell. S1 forklarer det ved at man som troppssjef ikke nødvendigvis trenger å være best, men godt innenfor kravene. I tillegg peker vedkommende på at det å ikke innfri kravene ved fysiske tester kan virke kognitiv tillitsbrytende. *«Hvis vi ikke prioriterer trening på oss selv, blir det veldig synlig for soldaten, og vedkommende vil sidesette troppssjefen.»*

M1 belyser det samme punktet. Vedkommende bruker et eksempel fra sin avdeling og undergitte, og sier følgende: *«Det blir sinnsykt dobbeltmoralisk hvis jeg skal stå og kjeft på sersjantene mine som sliter med å bestå årlig fysisk, hvis jeg så vidt klarer det selv.»*

I tillegg må det understrekes at det er mer kognitivt tillitsbrytende å ikke innfri de fysiske krav som stilles til deg, enn det er tillitsbyggende. Som nevnt i kompetansekapittelet er det

forventet at ansatte i Forsvaret er i god fysisk form. På grunn av denne forventningen gjør det å ikke innfri kravene innen fysisk form et større utslag på den kognitive tilliten.

4.2.5 Affektiv tillit

Som nevnt i teorikapittelet beskrives affektiv tillit som at den enkelte investerer emosjonelt i tillitsbåndet, genuint bryr seg om motparten og uttrykker omsorg. I dette tilfellet handler det om hvorvidt troppssjefen opparbeider seg affektiv tillit basert på kompetanse innenfor fysisk form.

Emnet MT var ikke ment for å bygge affektiv tillit. Vi ser derimot gjennom intervjuene eksempler på hvordan respondentene har brukt sin evne til å utvise omsorg og genuine interesse i kombinasjon med kompetanse innen fysisk form for å bygge en affektiv tillit til soldatene sine. S3 forteller om et eksempel fra egen tropp hvor vedkommende gjennom en kombinasjon av dette bygget et tillitsbånd mellom seg selv og en soldat.

«jeg hadde en soldat som ved innrykk gikk 3000m på 24 minutter. Gjennom veiledning og ivaretagelse løp han på midtveistester på 13 minutter. Jeg føler på et tillitsbånd fra han da som sannsynligvis er mye et resultat av dette».

Gjennom denne kombinasjonen bygget altså S3 et tillitsbånd, fordi vedkommende gjennom en veiledning og ivaretagelse av soldaten fikk tillit i gjengjeld. I dette tilfellet kan det se ut til at kunnskaper innen MIT og karakteristika ved denne troppssjefen var med på å skape et affektivt tillitsbånd. I forlengelsen av dette eksemplet peker S2 på omsorg som det viktigste for å oppnå tillit mellom troppssjefen og de vernepliktige. Vedkommende mente at hvis troppssjefen klarte å vise at man virkelig ville ta vare på soldatene, og samtidig brydde seg om dem, ville man oppnå en slik affektiv tillit S3 tilegnet seg. S1 forklarte det samme med at de vernepliktige i troppen måtte ha en persepsjon om at troppssjefen hadde de beste interesser i mente

På den ene siden ser det ut til at det er en enighet om at troppssjefen opparbeider seg tillit mellom soldatene ved en affektiv tilnærming. Det kommer til syne ved at alle respondentene mener at tillit opparbeides gjennom å bry seg om personellet sitt. Det ser likevel ut til at bortfall av kompetanse innenfor SVS og MIT ikke påvirker denne type tillitsbase i stor grad.

På den andre siden ser det ut til at den kognitive tilliten påvirkes i større grad. Basert på om man er i manøver- eller støttegruppen, viser svarene fra respondentene at det varierer i stor grad. Variasjon i form av at behovet for kompetanse innenfor MIT for å skape tillit til

soldatene varierer. Likevel så ser det ut til at man må være på et visst nivå for å ikke virke tillitsbrytende. Bortfallet av emnet MT ved Krigsskolen har i all hovedsak påvirket den kognitive tillitsbasen ved offiseren på grunn av mangelen på kompetanse innen MIT. Den affektive tilliten er ikke påvirket nevneverdig sammenlignet med den kognitive tilliten. Å være i god fysisk form vil enten forsterke andre positive eller negative egenskaper.

4.2.6 Delkonklusjon

Fysisk form er viktig for tilliten til troppssjefen. Møter man de krav som stilles vil det virke positivt. I tillegg virker det kognitivt tillitsskapende å fremstå som en rollemodell for soldatene ved å være i god fysisk form. Det virker derimot kognitivt tillitsbrytende å ikke innfri de fysiske krav som stilles til en troppssjef. Kunnskaper innen treningsplanlegging kan også ha en tillitsskapende effekt. Affektiv tillit påvirkes i mindre grad av kompetanse innenfor fysisk form. Derimot ser vi at en blanding av kunnskaper innen fysisk form og genuin interesse ser ut til å virke affektivt tillitsskapende.

4.3 Resultater og drøfting av makt

Vi vil i dette kapittelet presentere resultater og drøfting vedrørende makt. Som nevnt tidligere blir formell makt omtalt til å handle om lederens belønnings-, tvangs- og legitime makt. Den uformelle makten vil omhandle ekspert- og referansemakt. Svar fra respondentene vil ta for seg hvorvidt makten blir påvirket på grunn av mangel på kompetanse innenfor SVS og fysisk form. I tillegg vil vi se hvorvidt maktbalansen mellom troppssjef og troppssersjant påvirkes som følge av dette.

4.3.1 Formell makt

Basert på svar fra respondentene ser det ikke ut til at den formelle makten til troppssjefen vil bli påvirket direkte av mindre kompetanse innenfor SVS og MIT. Ved spørsmål om hvilken maktbase som er viktigst for troppssjefen, er det en bred enighet om at man er avhengig av begge former for makt. M1 bruker eksemplet: «*Du kan være så kompis du bare vil med kollegaene dine, men når du sier at følgende skjer, så må det skje.*» Respondenten forklarer videre at man som troppssjef kan diskutere og sparre med kollegaer, men når det fattes en

beslutning følger alle denne på en lojal måte. Det blir omtalt som institusjonalisert i Forsvaret, som vedkommende mener er bra.

På den andre siden mener flertallet av respondentene at formell makt alene kan virke mot sin hensikt. Respondenten mener at formell makt basert på stillingen som troppssjef er viktig, men at de personlige egenskapene som har med det uformelle blir desto viktigere i lengden. M2 forklarer det slik: *«Du kan ha så mye formell makt du bare vil, men hvis du ikke er kompetent eller er en bra fyr, taper du til slutt. Folk vil ikke følge deg rett og slett»*

Kompetanse innen SVS og fysisk form påvirker ikke den formelle makten til troppssjefen direkte. Indirekte ser det derimot ut til at den kan påvirke hvis den uformelle makten ikke strekker til. Dersom det foreligger en mangel på kompetanse innen disse områdene, påvirkes den formelle makten gjennom den uformelle over tid. M2 forklarer videre også denne sammenhengen og viser til at om en drar frem den formelle makten hele tiden, vil det virke kontraproduktivt for troppssjefen.

4.3.2 Uformell makt

Som nevnt i teorikapittelet er uformell makt det som går utenom stillingen. I dette tilfellet handler det om personlig form for makt. Referanse- og ekspertmakt er eksempler på makt basert på personlige egenskaper. Resultatene og drøftingen tar for seg konsekvenser for den uformelle makten basert på mindre kompetanse innenfor SVS og MIT.

Ved spørsmål om den uformelle maktbasen vil endres på bakgrunn av lav kompetanse innenfor SVS og fysisk form, er det en bred enighet blant respondentene. Alle respondentene mener at den uformelle makten vil endres som følge av mindre kompetanse innenfor disse områdene, men at det varierer fra SVS, fysisk form og i hvor stor grad innen disse områdene.

M2 forklarer det slik at hvis man har lav kompetanse innenfor grunnleggende ferdigheter, vil man ha en lavere form for ekspertmakt. Vedkommende eksemplifiserer ved å si:

«Det er befalet som vil merke det når man skal holde leksjoner eller støtte, eller evaluere utdanning. Man vil kanskje på sikt også, hvis kompetansen er fraværende, ikke ha noe grunnlag for å kunne legge til rette for god utdanning og se behov utenom Excel ark og alt det.»

Troppssjefens uformelle maktbase påvirkes også ved grad av fysisk form. M1 sier følgende: *«Hvis ikke så begynner man å lure på hvilke verdier det er hos denne troppssjefen som ikke får fingeren ut av ræva for å løpe og bestå en 3000m.»* Dette gjenspeiler teorien om hvor

den uformelle makten ligger. I kraft av mangel på referansemakt vil vedkommende som ikke presterer godt på fysiske tester ha mindre mulighet til å bygge seg opp en uformell makt i troppen sin.

M1 eksemplifiserer konsekvensen av en mangel på kompetanse innen SVS og fysisk form. Troppssersjanten vil som et resultat av troppssjefens lave kompetanse sitte på en betydelig del av ekspertmakten i troppsledelsen. Dette vil kunne gi troppssersjanten mer uformell makt enn det troppssjefen har. Konsekvensen av dette kan potensielt være at det er troppssersjanten resten av troppen ser til ved beslutningstaking, og at det over tid skjer et skifte i hvem som de facto leder troppen. Dette kan skje som et resultat av den effekten uformell makt kan ha på den formelle makten til troppssjefen.

4.3.3 Delkonklusjon

Troppssjefen er avhengig av begge former for makt ovenfor troppen sin. Formell makt er viktig for å få gjennom de beslutninger man tar som troppssjef. Den uformelle makten påvirkes i større grad av mangel på kompetanse innen SVS og fysisk form. Indirekte har mangel på kompetanse potensielt en påvirkning på den formelle maktbasen til troppssjefen. Konsekvensen av en mangel på tilstrekkelig uformell makt kan påvirke maktbalansen mellom troppssjef og troppssersjant i den retning at det de facto er troppssersjanten som leder troppen.

5 Konklusjon

Vi innledet oppgaven med problemstillingen: *Hva har bortfallet av emnet Militær Trening å si for tilliten til offiserer på 2018-innretningen?* I tillegg til dette vil ville vi undersøke om det var noen forskjeller i tillitsbyggende kompetanse mellom manøver- og støttegruppen. Gjennom datainnsamlingen, identifiserte vi også at makt og tillit er nært tilknyttet militært lederskap. Derfor vil vi også inkludere hva mangel på kompetanse innen SVS og fysisk form har å si for lederskapet til troppssjefen. Med utgangspunkt i resultater og drøfting ser det ut til at det er en variasjon i hvilken kompetanse som er tillitsbyggende mellom gruppene.

Basert på svarene fra respondentene er det rimelig å anta at bortfallet av kompetanse innen SVS og fysisk form påvirker den kognitive tilliten. Tilstrekkelige ferdigheter er tillitsskapende uavhengig av troppeart. Likevel ser det ut til å vektas forskjellig mellom

gruppene. Det ser ut til at støttetroppssjefen i tillegg er avhengig av fagteknisk kompetanse tilhørende deres avdeling. I motsetning til manøvertroppssjef, kan støttetroppssjefen i større grad velge å eksponere kompetansen. Troppssjefens kunnskaper blir kognitivt tillitsbyggende ovenfor sersjantene i troppen, gjennom gode vurderinger i tilknytning utdanning, trening og øving.

Videre ser det ut til at fysisk form er tillitsskapende for troppssjefen, uavhengig av troppeart. Møter man avdelings krav, virer det å være kognitivt tillitsskapende. Derimot virker det tillitsbrytende å ikke strekke til de krav avdelingen setter til fysisk form. Affektiv ser ikke ut til å bli påvirket av mangel på kunnskaper, genuin interesse og omsorg vil kunne bygge et affektivt tillitsbånd mellom troppssjefen og soldaten.

I tillegg ser det også ut til at maktbasen til troppssjefen vil kunne påvirkes som følge av mindre kompetanse innen SVS og fysisk form. Det er derfor potensial for en maktforskyvning mellom troppssjef og troppssersjant. Troppssersjanten vil derav ha mer uformell makt, og over tid bli den som i realiteten leder troppen.

Påvirkningen av mindre kompetanse innen SVS og fysisk form påvirker altså både makt og tillit. Disse er sentrale for å drive en effektiv desentralisering, ha målrettet initiativ og handlekraft. Således vil bortfallet av denne kompetansen påvirke effektiv ledelse i den oppdragsbaserte organisasjonskulturen Forsvaret ønsker. Studien konkluderer med at bortfallet av emnet Militær trening vil påvirke tilliten og makten til en troppssjef, og således påvirke lederskapet vedkommende utøver.

6 Implikasjoner og videre forskning

I denne studien har vi undersøkt hvordan fem troppssjefer i Hæren mener kompetanse innen SVS og fysisk form påvirker tilliten til dem. Det ville vært mulig å validere funnene våre ytterligere ved å inkludere flere respondenter fra flere våpenarter. Dette vil potensielt gi et mer nyansert syn på hvorvidt kompetansen er tillitsskapende avhengig av avdeling. Det kunne også vært interessant og ikke bare intervju respondenter fra OF søylen, men også inkludere OR. Dette vil kunne gi et svar på hva troppssersjanten mener troppssjefen må kunne. Dette vil også gi et bilde på hvorvidt kompetanse innen SVS og fysisk form er utslagsgivende for tillit.

Det vil også være interessant å undersøke hvorvidt maktbalansen i troppsledelsen endres som et resultat av emnets bortfall. I lys av OMT ville det vært interessant å se om det er

andre faktorer som påvirker en eventuell maktforskyvning. Dette kan gjøres etter at kadetter på 2018-innretningen er uteksaminert, fordi man i større grad vil gjøre seg erfaringer med forholdet OF/OR etter OMT og URE.

Litteraturliste

- Berge, O. T. (2021, 23. Februar). Store Norske Leksikon. Hentet fra Samfunnsvitenskap: [samfunnsvitenskap – Store norske leksikon \(snl.no\)](#)
- Fische. (1998). Tillit: En grunnleggende forutsetning for lederskap. *MAGMA econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. Hentet fra [Tillit: En grunnleggende forutsetning for lederskap - Magma](#)
- Forsvaret. (2012). *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret*. Hentet fra [Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret \(uit.no\)](#)
- Forsvaret. (2020). Forsvarets grunnsyn på ledelse. Hentet fra [Forsvarets grunnsyn på ledelse.pdf](#)
- Forsvarets høgskole. (2018) Læreplan i KSO17209 Militær trening (KSO17209). Hentet fra <https://utdanning.forsvaret.no/nb/emne/KSO17209/603>
- French, J & B.H. Raven (1959). The bases of social power. I: D. Cartwright (red.) *Studies of social power* (s. 150-167). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research
- Grønmo, S. (2020, 3. November). Kvalitativ metode. *Store Norske Leksikon*. Hentet fra [kvalitativ metode – Store norske leksikon \(snl.no\)](#)
- Grønmo, S (2020, 4. Juni). Kvantitativ metode. *Store Norske Leksikon*. Hentet fra [kvantitativ metode – Store norske leksikon \(snl.no\)](#)
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Krigsskolen (2020). Hærens Ledere.
- Lai, Linda. (2013). *Strategisk kompetanseledelse* (3.utg). Bergen: Fagbokforlaget.

-
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
doi:10.2307/258792
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, 38(1), 24-59.
doi:10.2307/256727
- Lester, P., Matthews, M., & Sweeney, P. (2011). *Leadership in dangerous situations: A handbook for the Armed forces, emergency services, and first responders*. Annapolis, Md: Naval Institute Press.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, 23(3), 393- 404
- Stouffer, J., Adams, B., Sartori, S. & Thompson, M. (2008). Trust. Horn, B & Walker, R, W (Red.), *The military leadership handbook* (s. 525-542). Kingston: Canadian Defence Academy Press.
- Strand, T. (2002). Lederes makt og maktmisbruk: Å lede er å bruke makt. Skogstad, A & Einarsen, S (Red.), *Ledelse på godt og vondt* (1.utg., s. 195-211). Bergen: Fagbokforlaget.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. (2.utg). Bergen. Fagbokforlaget.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Spørsmål vedrørende tillit:

1. Hva legger du i begrepet tillit?
2. Hvilke forutsetninger må ligge til grunn for å oppnå tillit hos dine soldater?
3. Vi skiller mellom kognitiv og affektiv tillit (kompetanse og gode grunner/ omsorg og genuin interesse)
 - a. I hvor stor grad vil grunnleggende ferdigheter og fysisk kapasitet påvirke tilliten mellom deg og troppen?

Spørsmål vedrørende kompetanse:

Kompetanse innebærer kunnskaper, evner, ferdigheter og holdninger

1. Hvilken kompetanse mener du er mest tillitsskapende mellom deg og dine soldater?
2. I hvor stor grad mener du at kompetanse innenfor skyting, våpen og stridsteknikk (SVS) har å si for tilliten du skaper til soldatene dine?
 - a. Hva tenker du om at utdanningsløpet på KS ikke like stor grad legger til rette for kompetanse innenfor grunnleggende ferdigheter som skyting, stridsteknikk og fysisk trening?
3. I hvor stor grad mener du at det å være i god fysisk form er tillitsskapende for troppen din?
 - a. I hvor stor grad mener du at emnet Militær trening bidro til å opprettholde den fysiske formen?

Spørsmål vedrørende makt:

1. Vi skiller mellom formell og uformell makt. Formell makt erverves gjennom stilling og grad, uformell gjennom personlige egenskaper og ekspert innenfor et område. Hvilken maktbase anser du som avgjørende/viktigst i ditt virke som troppssjef?
 - a. Hvorfor?
 - b. Hvorfor ikke?
2. Hvordan tror du at den uformelle maktbasen vil endres som et resultat av mangel på kompetanse innenfor SVS og fysisk form?

Vedlegg 2: Informasjonsskriv

Informasjonsskriv vedrørende bachelor

- Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne implikasjoner for offiseren på ny utdanningsreform. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målet for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

- Hei og takk for at du stiller til intervju. Formålet med dette prosjektet er å finne ut om det er forskjell mellom Krigsskoleordning fra 2012-innretningen og utdanningsreformen fra 2018-innretningen. Da det er en del forskjeller i selve utdanningsløpet, har vi valgt å avgrense oss til emnet Militær trening. Siden emnet i sin helhet ikke lenger finnes på 2018-innretningen vil vi finne ut hva det har å si for tilliten. Problemstillingen lyder som følger «*Hva har bortfallet av emnet Militær trening å si for tilliten til offiserer etter 2018-innretningen?*» Vi har identifisert at grunnleggende ferdigheter som skyting, stridsteknikk og fysisk kapasitet har fått et mindre fokus som følger av ny utdanningsreform. I forbindelse med bacheloroppgaven vil vi gå inn på faktorer som makt, kompetanse og tillit som sentrale faktorer for oppgaven.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

- Ikke inkludert grunnet anonymisering

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

- Som fungerende troppssjef i Hæren mener vi at du kan bidra med gode refleksjoner rundt temaet tillit. I tillegg har du gått 2012-innretningen på Krigsskolen, og har sannsynligvis en formening rundt temaet.

Hva innebærer det for deg å delta?

- Vi vil foreta et intervju hvor dine svar vil transkriberes direkte til tekst. Alle opplysninger er anonymisert fra begynnelsen av, og vil ikke kunne spores tilbake til deg. Kun vi har kjennskap til hvem som har blitt intervjuet. Ingen personopplysninger vil nyttes under arbeidet.

Hvordan brukes svarene dine?

- Dine svar vil gi et bilde på hvordan maktbalansen, tilliten og kompetansen vil bli påvirket av utdanningsreformen.

Samtykke innebærer følgende:

- Grunnet behovet for å anonymisere hele data fra intervjuobjektene, kan vi ikke be om samtykke ved underskrift. Samtykke gis derfor ved å svare på spørsmålene vi har utformet. Hvis du skulle velge å ikke samtykke, kan du unnlate å svare på spørsmålene. Du kan trekke samtykket når som helst uten å oppgi grunn. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta, eller velger å trekke deg.