



FORSVARET
Forsvarets høgskole

**Oppdragsbasert ledelse, behovstilfredsstillelse
og autonom motivasjon i Heimevernets
innsatsstyrker**

En empirisk undersøkelse

Hans-Christian Knevelsrud

Masteroppgave
Forsvarets høgskole

vår 2021

Forord

«Every decision is guided by the science»

Boris Johnsen

Håndtering av pandemien har synliggjort viktigheten av forskningsbasert kunnskap som grunnlag for politiske beslutninger. Det kan imidlertid være en krevende øvelse å forstå kunnskapsgrunnlaget bak vitenskapsbaserte råd dersom man ikke har inngående kjennskap til forskningsmetoder og i mange tilfeller statistikk. Arbeidet med denne oppgaven har gitt et lite innblikk.

Lite ante jeg om hva som lå foran meg når jeg beveget meg ut i kvantitativ metode. Det har vært arbeidskrevende, interessant, til tider frustrerende, men fremfor alt lærerikt.

Denne oppgaven hadde ikke vært mulig å gjennomføre uten hjelp og støtte fra familie, kolleger, medstudenter og ikke minst to dyktige og dedikerte veiledere.

Jeg vil først takke min hovedveileder Sigmund Valaker og biveileder Henrik Sørli for meget god faglig veiledning, konstruktiv kritikk og gode diskusjoner. Deres engasjement og interesse for oppgaven, raske respons og høy grad av tilgjengelighet har vært viktig for denne prosessen. Videre vil jeg takke min nærmeste sjef, Semming Rusten, for å ha gitt meg nødvendig tid til å fokusere på arbeidet med denne oppgaven.

En stor takk også til personellet i innsatsstyrke Polar Bear, Derby og Grebe som tok seg tid til å besvare spørreundersøkelsen, og til alt personell i innsatsstyrkene for den interessen og engasjementet dere viser i tjeneste for Heimevernet og nasjonen. Det siste året har bekreftet innsatsstyrkenes og HVs relevans som aktør i samfunnsikkerhetsarbeidet.

Sist, men ikke minst, ville jeg takke min familie. En spesiell takk til min kone Joselyn for din tålmodighet i perioder hvor mye tid ble tilbrakt på hjemmekontoret på loftet.

Hans-Christian Knevelsrud

Eidsvoll, mai 2021

Sammendrag

Hvordan lederskap utøves er viktig for medarbeidernes motivasjon. Denne sammenhengen er godt dokumentert for flere anerkjente ledelsesteorier. Til tross for dette finnes det lite forskning på hvordan Forsvarets valgte ledelsesfilosofi, oppdragsbasert ledelse (OBL), henger sammen med soldatenes motivasjon.

I denne oppgaven ble først sentrale aspekter ved oppdragsbasert ledelse utledet etter en sammenligning med konseptuelt sammenlignbare ledelsesteorier og en påfølgende empirisk undersøkelse blant 160 respondenter med erfaring fra Forsvaret. På bakgrunn av dette ble det utviklet et måleinstrument for opplevd grad av oppdragsbasert ledelse.

Deretter ble dette måleinstrumentet benyttet til å undersøke hvordan soldaters opplevelse av OBL henger sammen med tilfredsstillende av deres grunnleggende psykologiske behov, og dermed autonome motivasjon og holdningsmessige mål som turnoverintensjon og jobbtilfredshet. Denne studien inneholder data fra 286 respondenter fra tre ulike innsatsstyrker i Heimevernet.

Resultatene fra undersøkelsen indikerte at oppdragsbasert ledelse hadde en positiv sammenheng med autonom motivasjon. Denne sammenhengen ble delvis mediert gjennom tilfredsstillende av behovet for autonomi og kompetanseopplevelse. Autonom motivasjon hadde også en positiv sammenheng med jobbtilfredshet og en negativ sammenheng med turnoverintensjon.

Funnene i oppgaven indikerer at lederatferd i tråd med Forsvarets valgte ledelsesfilosofi, oppdragsbasert ledelse, bidrar til å skape et organisasjonsklima som kan øke soldaters autonome motivasjon gjennom å tilfredsstillende grunnleggende psykologiske behov. Resultatene kan dermed bidra til å skape bevissthet rundt motivasjonsaspektene ved oppdragsbasert ledelse, samt være viktig for å kunne påvirke jobbtilfredshet og turnoverintensjon i Forsvarets avdelinger.

Abstract

Leadership behaviour influences employees' motivation. This relationship is well documented for several recognized leadership theories. Despite this, little research exists on the relationship between the Norwegian Armed Forces' chosen leadership philosophy, Mission Command, and soldiers' motivation.

In this paper, key aspects of mission command were identified through a qualitative comparison with conceptually similar leadership theories and a subsequent empirical study. The sample included 160 respondents with military experience. Based on this, an instrument was developed to measure perceived degree of mission command behaviour.

The instrument developed was then used to examine the relationship between perceived degree of mission command, basic psychological needs satisfaction and autonomous motivation. In addition, a separate analysis explored the relationship between autonomous motivation and soldiers' job attitudes such as job satisfaction and turnover intention. The sample included cross-sectional data from 286 respondents from three different rapid reaction forces in the Norwegian Home Guard.

The results indicated that mission command was positively related with autonomous motivation. This positive relationship was partially mediated by satisfaction of the needs for autonomy and competence. Additionally, autonomous motivation had a positive relationship with job satisfaction and a negative relationship with turnover intention.

The findings in this study indicate that leader behaviour in line with mission command can contribute to satisfaction of basic psychological needs and promote soldiers' autonomous motivation. The results of this study provide valuable insight into the motivational aspects of mission command and can thus contribute to awareness on how to influence job satisfaction and turnover intention in military organizations.

Innholdsfortegnelse

1 Innledning.....	9
1.1 Problemstilling	12
1.2 Oppgavens oppbygning.....	12
2 Teori	13
2.1 Ledelse	13
2.1.1 Oppdragsbasert ledelse (OBL)	14
2.2 Ledelsesteorier og OBL.....	19
2.2.1 Transformasjonsledelse	19
2.2.2 Bemyndiggjørende ledelse	20
2.2.3 Autonomistøttende ledelse	21
2.2.4 Oppsummering OBL og relevante ledelsesteorier.....	22
2.3 Motivasjon.....	22
2.3.1 Selvbestemmelsesteorien.....	22
2.3.2 Motivasjon i jobbsammenheng.....	24
2.4 Ledelse og motivasjon.....	25
2.4.1 Ledelse og behovstilfredsstillelse.....	27
2.4.2 Behovstilfredsstillelse og motivasjon.....	31
2.4.3 Ledelse, behovstilfredsstillelse og motivasjon	33
2.5 Turnoverintensjon og jobbtildfredshet	34
2.5.1 Turnover	35
2.5.2 Turnoverintensjon.....	36
2.5.3 Jobbtildfredshet	37
3 Metode.....	38
3.1 Metodisk tilnærming	38
3.2 Forskningsdesign.....	39
3.3 Datainnsamling.....	40
3.4 Populasjon og utvalgsprosess	41

3.5 Målutvikling	42
3.6 Reliabilitet og validitet	43
3.7 Samvariasjon og korrelasjon	44
3.8 Forskningsetikk	45
4 Studie 1	47
4.1 Metodiske forhold	47
4.2 Målutvikling studie 1	49
4.2.1 Utvalg og datainnsamling	55
4.3 Analyse og resultater	55
4.3.1 Bemyndiggjørende ledelse	56
4.3.2 OBL US måleinstrument	57
4.3.3 Utvikling av OBL måleinstrument	57
4.4 Diskusjon	62
5 Studie 2	63
5.1 Metode	63
5.1.1 Utvalg og datainnsamling	63
5.1.2 Måleinstrumenter	63
5.2 Resultater og analyse	65
5.2.1 Deskriptiv statistikk	67
5.2.2 Hypotesetesting	68
5.2.3 Tilleggsanalyse	73
6 Diskusjon	75
6.1 Diskusjon av funn: teoretiske implikasjoner	75
6.2 Implikasjoner for doktriner	80
6.3 Metodiske begrensninger og videre forskning	81
6.3.1 Metodiske begrensninger	81
6.3.2 Forslag til videre forskning	83
6.4 Praktiske implikasjoner	84

7 Konklusjon	87
8 Litteraturliste	88
9 Vedlegg	99

Figurliste

- Figur 1: Modell for SDT i jobbsammenheng
Figur 2: *Self-Determination* kontinuum
Figur 3: Forskningsmodell for oppgaven
Figur 4: Forskningsmodell med regresjonskoeffisienter

Tabeller

- Tabell 1: Elementene i kommando og kontroll
Tabell 2: Årsaker til uønsket turnover
Tabell 3: Indikatorliste for OBL
Tabell 4: Studie 1, CFA bemyndiggjørende ledelse
Tabell 5: Studie 1, CFA OBL US
Tabell 6: Studie 1, reliabilitetsanalyse OBL US og bemyndiggjørende ledelse
Tabell 7: Studie 1, CFA nr 1 OBL måleinstrument
Tabell 8: Studie 1, CFA nr 2 OBL måleinstrument
Tabell 9: Studie 1, korrelasjonsmatrise
Tabell 10: Studie 1, reliabilitetsanalyse OBL måleinstrument
Tabell 11: Studie 1, OBL måleinstrument (NMCS)
Tabell 12: Studie 1, *fit* indekser for variabler
Tabell 13: Studie 2, korrelasjonsmatrise for variabler
Tabell 14: Studie 2, medieringstabell OBL
Tabell 15: Studie 2, medieringstabell OBL og BL
Tabell 16: Studie 2, lederatferd som bidrar til behovstilfredsstillelse

1 Innledning

«Never tell people how to do things. Tell them what to do and they will surprise you with their ingenuity” (Department of the Army, 2019, s. 1-3).

General George S. Patton, Jr

Det norske Forsvaret har valgt oppdragsbasert ledelse (OBL) som sin ledelsesfilosofi, og vektlegger dette både i formell utdanning og doktriner (Forsvarssjefen, 2020, s. 8). Filosofien ble opprinnelig utviklet for å redusere de negative effektene av krigens natur slik som fare, fysiske anstrengelser og en konstant usikkerhet, også omtalt som friksjon (Ben-Shalom & Shamir, 2011, s. 101; Forsvarsstaben, 2019, s. 19). Ifølge Forsvarets grunnsyn på ledelse (Forsvarssjefen, 2020, s. 13) er hensikten med oppdragsbasert ledelse å desentralisere beslutningsmyndigheten for å skape større fleksibilitet og økt hurtighet, ved at undergitte kan utnytte sin kompetanse, kreativitet og situasjonsforståelse. OBL nyttes i dag i de fleste vestlige lands militære styrker, og ansees i vesten som den beste måten å lede militære operasjoner i møte med stadig økende kompleksitet og et usikkert operasjonsmiljø (Ben-Shalom & Shamir, 2011, s. 102; Dempsey, 2012, s. 3; Storr, 2003, s. 125-126).

Et særtrekk ved militær ledelse er konseptet om kommando og kontroll (K2) (Johansen et al., 2019, s. 30). Den amerikanske doktrinen for oppdragsbasert ledelse, *ADP 6-0 Mission Command*, definerer oppdragsbasert ledelse (*mission command*) som «en tilnærming til kommando og kontroll som bemyndiggjør underordnedes beslutningstaking og desentraliserte utførelse tilpasset situasjonen» (Department of the Army, 2019, s. Glossary-3, min oversettelse). Kommando handler om formell rett eller autoritet til å lede egen organisasjon og tildele oppdrag og oppgaver (Forsvarssjefen, 2020). Kontroll er relatert til tiltak for å regulere styrker og operative kapabiliteter for å løse oppdraget i henhold til sjefens intensjon (Department of the Army, 2019, s. Glossary-2). OBL kan dermed forståes som en filosofi for hvordan K2, eller operativ ledelse av militære operasjoner, skal utøves. Samtidig handler også OBL om påvirkning, og fellestrekk for OBL og tradisjonelle lederskapsteorier er at ledelse handler om å påvirke og tilrettelegge for å nå mål gjennom andre (Buch et al., 2016, s. 140; Johansen et al., 2019, s. 159). Ledelse virker dermed indirekte på resultater gjennom medarbeidernes reaksjoner på ledelse (Buch et al., 2016, s. 140). Reaksjoner på ledelse kan deles inn i tanker, følelser og holdninger, som igjen vil påvirke atferd som innsatsvilje og målrettet arbeid, eller mangel på dette (Buch et al., 2016, s. 141). Motivasjonsteorier søker å forklare hva som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i atferd (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 93). Gitt at ledelse handler om påvirkning og tilrettelegging, står derfor motivasjonsteorier sentralt i å forklare koblingen mellom ledelse og undergittes målrettede atferd (Buch et al., 2016, s. 141). Ved å forstå hva som

påvirker motivasjon, kan ledere tilpasse atferden for å tilrettelegge for motiverte medarbeidere. Dette kan også gjøre seg gjeldende ved bruk av oppdragsbasert ledelse.

Ledelsesforskningen gir noen eksempler på slike sammenhenger. Lederatferd som gir medarbeiderne mulighet til å jobbe selvstendig, oppleve mestring og være en del av et fellesskap vil tilrettelegge for indre motivasjon og positive følelser ved arbeidet, som igjen vil kunne påvirke medarbeiderne til å skape gode resultater (Buch et al., 2016, s. 144). *Self-Determination Theory* (SDT, norsk: selvbestemmelsesteorien) er en motivasjonsteori som karakteriserer typer av motivasjon etter i hvilken grad atferden er *autonom*, forstått som selvbestemt, eller *kontrollert* som følge av indre eller ytre press (Ryan & Deci, 2017, s. 14). Indre motivasjon, definert som «atferd utført med bakgrunn i indre belønninger som tilfredshet, glede eller mening knyttet til de oppgavene vi utfører», er en form for autonom motivasjon og forbundet med en rekke positive individuelle og organisatoriske utfall (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 52, 60). Kontrollert motivasjon er ulike former for ytre motivasjon som kjennetegnes av at aktiviteter utføres for å oppnå positive konsekvenser (belønning, sosial aksept) eller unngå negative konsekvenser (straff), og kobles til flere negative individuelle og organisatoriske konsekvenser (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 61; Ryan & Deci, 2017, s. 14).

Litteratursøk på ledelsesteorier som tilsynelatende har flere likhetstrekk med OBL, viser at ulike former for ledelse har sammenheng med en rekke holdnings- og atferdsmessige konsekvenser som følge av ulike former for motivasjon. Forskning på transformasjonsledelse, som handler om å inspirere medarbeiderne til å tro på og følge lederens visjon (Martinsen, 2019, s. 130), har blant annet vist en positiv sammenheng med jobbtildfredshet, ytelse og organisasjonsforpliktelse (Bono & Judge, 2003), tilfredsstillelse av grunnleggende psykologiske behov (Hetland et al., 2011; Hetland et al., 2015; Kovjanic et al., 2012), jobbtildfredshet (Kovjanic et al., 2012) og jobbengasjement (Hetland et al., 2015). Bemyndiggjørende ledelse, som handler om å dele makt med undergitte (Amundsen & Martinsen, 2015, s. 305), har vist en positiv sammenheng med blant annet jobbtildfredshet, arbeidsinnsats, selvledelse og kreativitet (Amundsen & Martinsen, 2014, 2015), indre motivasjon (Hon, 2012; Zhang & Bartol, 2010) og organisasjonsforpliktelse (Konczak et al., 2000; Spreitzer, 1995).

Lederskapets påvirkning på medarbeidernes motivasjon er derfor viktig for organisasjoners evne til å nå mål. Heimevernet skal kunne stille ressurser tilgjengelig for det sivile samfunn ved ulykker, naturkatastrofer og terrorhendelser, og utgjør en betydelig ressurs for ivaretagelse av samfunnssikkerhet og andre sentrale samfunnsoppgaver (Forsvarsdepartementet, 2020, s. 106). I dette arbeidet står blant annet Heimevernets 12 innsatsstyrker på om lag 3000 soldater og befal sentralt. Innsatsstyrkene trener og øver mellom 15 og 30 dager i året, og skal på kort varsel kunne løse et bredt spekter av oppgaver (Forsvaret.no, 2021). Gitt begrensede ressurser både i form av treningstid og

moderne materiell sammenlignet med de andre forsvarsgrenene, kan soldatenes motivasjon være avgjørende for Heimevernet. Deltakelse i innsatsstyrkene er basert på frivillighet. For å oppnå en tilfredsstillende beredskap må innsatsstyrkene være tilstrekkelig bemannet med kompetente medarbeidere. Det er dermed viktig å skape et motiverende arbeidsmiljø, slik at personellet trives og blir værende over tid, for å kunne bygge kompetanse og nødvendig erfaring. Ledelse er en slik miljøfaktor og ledelsesfilosofi (OBL) kan dermed bidra til å skape lojale soldater og befal som trives, og yter sitt beste for å løse oppdraget. For Heimevernet vil det derfor være viktig å kartlegge betydningen av OBL for de ansattes motivasjon. Den nye langtidsplan peker også på at Forsvarets evne til å rekruttere og beholde personell må styrkes (Forsvarsdepartementet, 2020, s. 60). Et økt fokus på motiverende lederatferd kan bidra til dette arbeidet.

Da OBL først og fremst er forstått som en tilnærming til kommando og kontroll eksisterer det lite forskning hvor det undersøkes hvordan og i hvilken grad OBL påvirker motivasjon hos undergitte. I Forsvarets grunnsyn på ledelse fra 2020 (Forsvarssjefen) er begrepet motivasjon brukt én gang, og da i forbindelse med destruktiv ledelse. Det finnes imidlertid noen unntak, blant annet undersøkte Ngaruiya et al (2014) autonomistøttende ledelse sett i lys av selvbestemmelsesteorien (*Self-Determination Theory, SDT*) og trekker paralleller til OBL. Videre har Bartlett (2019) undersøkt hvordan SDT kan bidra til å implementere OBL. Den amerikanske Hæren gjennomfører årlig en lederundersøkelse, «*Center for Army Leadership Annual Survey of Army Leadership (CASAL)*», for å evaluere kvaliteten på lederskap og lederutvikling (Riley et al., 2016, s. 3). Undersøkelsen har siden 2013 inkludert måling av i hvilken grad prinsippene for OBL praktiseres, og delvis koblet effekten av OBL til jobbegasjement, motivasjon og flere andre effektmål (Gunther et al., 2015; Riley et al., 2016). De amerikanske lederundersøkelsene har imidlertid ikke undersøkt tilfredsstillende av grunnleggende psykologiske behov og autonom motivasjon som følge av OBL. Sammenhengen mellom OBL og motivasjon er ikke blitt studert empirisk like inngående som transformasjonsledelse, bemyndiggjørende- og autonomistøttende ledelse. Det kan likevel antas at OBL kan ha en positiv effekt på motivasjon basert på forskning på ledelsesteorier som har fellestrekk med OBL, samt resultater fra den amerikanske Hærens årlige lederundersøkelser.

«I militær sammenheng har lederskap vært ansett som en kritisk faktor for suksess så langt tilbake som det finnes opptegnelser om dette» (Martinsen, 2019, s. 30). Gitt sammenhengen mellom ulike former for ledelse og motivasjon, er det relevant å undersøke om Forsvarets ledelsesfilosofi kan påvirke autonom motivasjon og dermed holdnings- og atferdsmessige konsekvenser.

1.1 Problemstilling

Jeg vil i denne oppgaven undersøke sammenhengen mellom oppdragsbasert ledelse, tilfredsstillelse av grunnleggende psykologiske behov og personellets autonome motivasjon i Heimevernets innsatsstyrker. Videre vil jeg gjøre en tilleggsanalyse hvor jeg tester sammenhengen mellom autonom motivasjon og to holdningsmessige konsekvenser, nemlig turnoverintensjon og jobbtilfredshet. Målsettingen med oppgaven er å identifisere hvorvidt oppdragsbasert ledelse som ledelsesfilosofi påvirker personellets autonome motivasjon.

Problemstillingen for oppgaven er:

Har oppdragsbasert ledelse en positiv sammenheng med autonom motivasjon gjennom tilfredsstillelse av grunnleggende psykologiske behov i Heimevernets innsatsstyrker?

Opgaven har to empiriske studier, hver med sitt eget unike empiriske utvalg. Da det ikke finnes et måleinstrument som på en tilfredsstillende måte måler de mest sentrale aspektene ved opplevd grad av oppdragsbasert ledelse, vil jeg i studie 1 utvikle et slikt måleinstrument med utgangspunkt i en sammenligning av OBL og utvalgte ledelsesteorier. I studie 2 vil jeg anvende dette måleinstrumentet for å undersøke hvorvidt det er en sammenheng mellom opplevelse av OBL og tilfredsstillelse av de grunnleggende psykologiske behovene og autonom motivasjon. Oppgaven kan på den måten være et bidrag til å skape forståelse for hva som påvirker motivasjon generelt, og hvordan lederskap og OBL bidrar til autonom motivasjon spesielt. På bakgrunn av dette vil jeg komme med forslag til hvordan Heimevernet og Forsvaret generelt kan tilrettelegge for autonom motivasjon og ytelse hos sine medarbeidere. Jeg vil også undersøke sammenhengen mellom autonom motivasjon, og henholdsvis turnoverintensjon og jobbtilfredshet. Personellets turnoverintensjon og jobbtilfredshet er viktige forhold å klarlegge i Heimevernets innsatsstyrker da det gir indikasjoner på hvorvidt personellet vil bli værende på kontrakt eller ikke. Heimevernets innsatsstyrker er tjent med at personellet står lengst mulig på kontrakt, da dette er direkte koblet til avdelingenes beredskap og evne til oppdragsløsning.

1.2 Oppgavens oppbygning

For å belyse oppgavens problemstilling vil jeg i kapittel 2 presentere oppgavens teoretiske rammeverk, hypoteser og forskningsmodell. Videre vil jeg i kapittel 3 redegjøre for overordnede metodiske betraktninger og valg. Oppgaven inneholder to separate studier. I kapittel 4 vil jeg redegjøre for studie 1, herunder spesifikke metodevalg, datainnsamling, resultater og analyse. I kapittel 5 vil jeg gjøre det samme for studie 2. Videre vil jeg i kapittel 6 diskutere funnene fra analysen mot tidligere forskning, implikasjoner for doktrine, metodiske begrensninger og forslag til videre forskning. Kapittel 6 avsluttes med praktiske implikasjoner funnene kan medføre. Avslutningsvis vil jeg i kapittel 7 presentere oppgavens hovedkonklusjon.

2 Teori

Jeg vil i dette kapittelet presentere teori knyttet til problemstillingen. Først vil jeg redegjøre for hensikten med og prinsipper for oppdragsbasert ledelse. Deretter vil jeg diskutere OBL i forhold til transformasjonsledelse, bemyndiggjørende- og autonomistøttende ledelse, da disse har flere fellestrekk med OBL og dermed bidra til å undersøke hvordan OBL kan påvirke motivasjon. Jeg vil så ta for meg begrepet motivasjon og selvbestemmelsesteorien med dens mini-teorier, samt kort belyse noen konsekvenser av ulike former for motivasjon. Underveis vil jeg beskrive sammenhengene mellom oppdragsbasert ledelse, tilfredsstillende av de tre psykologiske behovene og autonom motivasjon fra teori og forskning. Oppgavens hypoteser utledes fortløpende. Avslutningsvis presenteres forskningsmodellen som vil danne grunnlaget for den videre innretningen av oppgaven.

2.1 Ledelse

I dagligtale forbindes gjerne ledelse med å føre an eller å angi retning, og mange forbinder også ledelse med å oppnå resultater (Buch et al., 2016, s. 139). Ifølge Yukl (2012, s. 66) er kjernen i lederskap «å påvirke og tilrettelegge for individuell og kollektiv innsats for å oppnå felles målsetninger». Ofte blir lederskap betraktet som den enkeltstående mest betydningsfulle faktoren for om en organisasjon lykkes eller ikke (Martinsen, 2019, s. 29). Innenfor ledelse skilles det mellom administrasjon eller styring (*management*) som handler om å håndtere kompleksitet gjennom planlegging, organisering og problemløsning, og lederskap som dreier seg om å håndtere usikkerhet og forandring ved å sette retning, kommunisere, motivere og inspirere (Kotter, 2001, s. 2-5).

Kjernen i militær ledelse er knyttet til planlegging og gjennomføring av operasjoner, og Forsvaret skiller militær ledelse i lederskap og styring, hvor lederskap anses som personorientert og styring som systemorientert (Forsvarssjefen, 2020, s. 8). Ifølge Forsvarets grunnsyn på ledelse (2020, s. 8) handler effektiv militær ledelse om å finne en riktig balanse mellom lederskap og styring, samtidig som prinsippene for OBL legges til grunn. Det samme dokumentet inneholder også en redegjørelse for militær ledelse i en videre forstand, og beskriver Forsvarets syn på balansert lederatferd med utgangspunkt i Yukl (2012, s. 68) sine metakategorier for lederatferd, nemlig *samspill*, *oppdrag* og *utvikling* (Forsvarssjefen, 2020, s. 9-10). Forsvaret har i tillegg inkludert kategorien rollemodell, da dette anses som særlig viktig i Forsvaret (Forsvarssjefen, 2020, s. 10).

Organisasjonskultur har betydning for effekten av ledelse og kommer til uttrykk i form av organisasjonsklima (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 266; Martinsen, 2019, s. 281). Kartlegging av spesifikke forhold i organisasjonsklima kan bidra til å forstå lederskapet og effekten av dette på den enkelte, samt organisatoriske resultater (Gunther et al., 2015, s. 26). Organisasjonskultur kan forståes

som grunnleggende verdier og antakelser knyttet til virkelighetsforståelse og måter å gjøre ting på, og betegnes gjerne som «måten vi gjør tingene på her hos oss» (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 266). Verdier og antakelser kommer til uttrykk i felles normer, atmosfære og omgangstone, som er lettere å observere, og beskrives gjerne som klima i organisasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 266-267). Effekten av organisasjonskultur på medlemmene kan være sterk, og kan deles i fem generelle kategorier: (1) tilhørighet og fellesskap, (2) motivasjon, (3) tillit, (4) samarbeid og koordinering, og (5) styring (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 127-128). En leders mulighet til å øve innflytelse på organisasjonskulturen avhenger av hvilket utviklingsnivå organisasjonen befinner seg på, og i en etablert organisasjon vil organisasjonskulturen øve større innflytelse på lederen enn omvendt (Martinsen, 2019, s. 281). I en etablert organisasjon som Heimevernet kan dermed forhold i organisasjonsklima både avdekke hvorvidt det praktiseres oppdragsbasert ledelse, og om forutsetningene er til stede for praktisering av OBL. Den amerikanske Hæren nytter da også indikatorer på organisasjonsklima for å indikere praktisering av OBL (Riley et al., 2014, s. 38).

2.1.1 Oppdragsbasert ledelse (OBL)

«If something supports our effort, as long as it is not immoral or illegal, you could do it» (McChrystal et al., 2015, s. 214).

General Stanley McChrystal

Oppdragsbasert ledelse (*mission command*) er først og fremst en lederskapsfilosofi og *tenkning* for å lede team på en måte som tilrettelegger for at undergitte skal utøve initiativ innenfor lederens intensjon (Finney & Klug, 2016, s. vii). OBL bygger på at effektiv beslutningstaking i krig avhenger av forståelsen av og forpliktelsen til tildelte oppdrag (Ben-Shalom & Shamir, 2011, s. 101). Filosofien har sin opprinnelse i den prøyssiske, og senere tyske, ledelsesfilosofien *Auftragstaktik* (Ben-Shalom & Shamir, 2011, s. 101). Prøyssiske militære ledere innså at soldater og befal på stridsfeltet hadde en langt bedre situasjonsforståelse enn generalstaben, og dermed kunne respondere mer effektivt på trusler og muligheter dersom de fikk fatte beslutninger basert på egen situasjonsforståelse og kunnskap (Department of the Army, 2019, s. vii). OBL beskriver dermed en måte å utøve kommando og kontroll som skal bemyndiggjøre undergittes beslutningstaking og desentraliserte utførelse tilpasset situasjonen (Department of the Army, 2019, s. vii).

Motsatsen til oppdragsbasert ledelse, som Forsvaret vektla tidligere, er en detaljert og sentralisert ordrebasert ledelse (Forsvaret, 2012, s. 7). Det gis imidlertid rom for å nytte detaljerte ordrer og kontroll i rammen av OBL, dersom situasjonen tilsier at måten (hvordan) oppdraget løses på er av stor betydning (Forsvarsstaben, 2019, s. 179).

Konseptet rundt kommando og kontroll er kanskje den største forskjellen fra tradisjonelle ledelsesteorier, som normalt har vært inndelt etter: (1) lederegenskaper hvor det fokuseres på lederens egenskaper i form av personlighetstrekk, intelligens og motivasjon, (2) lederatferd som vektlegger atferd eller lederstil fremfor egenskaper, og (3) samspillteorier, også kalt situasjonsbestemte teorier, der ledelse forstås som et samspill mellom person og situasjon (Johansen et al., 2019, s. 160-161; Martinsen, 2019, s. 126). Kommando er forbundet med formell rett eller autoritet til å lede egen organisasjon og tildele oppdrag og oppgaver (Forsvarssjefen, 2020). Kontroll handler om å samle, prosessere, lagre og formidle informasjon for et felles situasjonsbilde og bidrar til retning og koordinering i planlegging og gjennomføring av operasjoner (Forsvaret, 2012, s. 6). Kommando forbindes imidlertid også med kreativ og dyktig utøvelse av autoritet gjennom tidsriktig beslutningstaking og lederskap (Finney & Klug, 2016, s. vii). John Boyd, militærstrateg og tidligere offiser i det amerikanske luftforsvaret, argumenterte for at kommando og kontroll burde vært byttet ut med begrepene lederskap og forståelse (*appreciation*) da begrepene representerer en mer passende tilnærming for å håndtere usikkerhet, endring og stress (Boyd, 1987). Ifølge Boyd forbindes kommando med å styre, beordre og tvinge, mens det egentlig handler om lederskap ved å peke ut retning (Boyd, 1987). Videre mente han at kontroll forbindes med å regulere eller holde tilbake, mens det burde handle om å verdsette, oppfatte og observere hva som skjer, for på den måten å sørge for effektiv utøvelse av lederskap (Boyd, 1987). Den amerikanske doktrinen, *ADP 6-0 Mission Command* (Department of the Army, 2019, s. x), har inkludert lederskap som et element av kommando (tabell 1).

Tabell 1

Elementene i kommando og kontroll

Kommando og kontroll er utøvelse av autoritet og retning (*direction*) av en utpekt sjef over tildelte og underlagte styrker i utførelsen av et oppdrag.

Elementer i kommando

- Autoritet
- Ansvar
- Beslutningstaking
- Lederskap

Elementer i kontroll

- Retning (*direction*)
 - Tilbakemelding
 - Informasjon
 - Kommunikasjon
-

Merknad: Hentet fra ADP 6-0 Mission Command (Department of the Army, 2019, s. x, min oversettelse)

Yukl (1981, s. 106) beskriver desentralisering av beslutningstaking som et aspekt av deltakende lederskap, og skiller mellom fire beslutningsprosedyrer (1) autokratisk beslutning hvor lederen tar beslutningen alene uten innspill eller deltakelse fra andre, (2) konsultering der lederen ber om

meninger og ideer for så å gjøre beslutningen alene, (3) felles beslutning som innebærer at lederen diskuterer problemet og gjør beslutningen sammen med andre, og (4) delegering der lederen gir et individ eller en gruppe myndigheten og ansvaret for å gjøre en beslutning.

OBL legger til grunn delegering da intet enkeltindivid er tilstrekkelig informert eller i stand til å ta alle beslutninger når planer endres hurtig på bakgrunn av endringer i situasjonen (Department of the Army, 2019, s. 1-3). Delegering vil imidlertid ikke være effektivt med mindre leder og underordnede deler samme mål og underordnede har nok informasjon til å gjøre gode beslutninger (Vroom & Yetton, 1973, s. 327). I OBL gjøres dette blant annet ved at alle oppdrag sees i lys av intensjonen med oppdraget, noe som innebærer vektlegging av *hva* og *hvorfor* fremfor *hvordan* når oppdrag formidles og arbeidsoppgaver skal utføres (Forsvarssjefen, 2020, s. 13). Informasjonsdeling er sentralt, og følger av prinsippet om forståelse eller delt forståelse i OBL, som henviser til felles kompetanse og erfaringer gjennom utdanning, trening og øving, samt fortløpende informasjonsdeling under oppdragsløsning (Department of the Army, 2019, s. 1-8). Det gis dermed frihet til underordnede å bestemme hvordan oppdrag og oppgaver skal løses tilpasset situasjonen og innenfor rammene av sjefens intensjon. Ved å bemyndiggjøre undergitte til å ta beslutninger lokalt i tråd med intensjonen, økes beslutningstempo samtidig som enhetlig innsats opprettholdes (King, 2017, s. 7).

En slik ledelsesform forutsetter at risiko aksepteres på alle nivåer, med det potensiale at desentraliserte beslutninger og handlinger kan få utilsiktede konsekvenser (Ben-Shalom & Shamir, 2011, s. 103). Dette er en sentral utfordring, og frykten for at soldater «på bakken» skal utføre handlinger basert på lokale taktiske vurderinger som på overordnet nivå får utilsiktede strategiske konsekvenser, er en stadig tilbakevendende problemstilling (Forsvarsstaben, 2019, s. 189). En annen utfordring er samordning av operasjoner, da desentralisert beslutningstaking har vist seg å kunne gi økt risikovillighet og koordineringsproblemer, og dermed negativt påvirke ytelse i organisasjoner (Lanaj et al., 2013, s. 737). Utøvelse av OBL forutsetter derfor disiplinert følgerskap og forpliktelse til lederens visjon, organisasjonens verdier og standarder (Finney & Klug, 2016, s. vii). Underordnede har med dette både ansvar og autoritet til å oppfylle sjefens intensjon (Department of the Army, 2019, s. 1-5).

Ifølge Ben-Shalom og Shamir (2011, s. 102) forutsetter OBL en organisasjonskultur som inkluderer tillit mellom leder og underordnede, en offensiv innstilling, initiativ og risikovillighet. Tillit er fundamentet for ethvert team i enhver sammenheng, så også for OBL (Finney & Klug, 2016, s. viii). Tillit kan defineres som «en positiv forventning om at en annen person gjennom ord, handlinger og beslutninger ikke vil handle rent opportunistisk (på vegne av egne behov og interesser uten hensyn til andres interesser og behov)» (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 359). Ledere må stole på sine medarbeideres evner, og medarbeidere må stole på ledernes kompetanse og støtte (Finney & Klug,

2016, s. viii). En studie fra 1999 (Yukl & Fu, s. 230) viste at ledere tok i bruk mer delegering og konsultering når det var en relasjon av gjensidig tillit mellom leder og medarbeider. Ifølge en metaanalyse utført av Zenger og Folkman (2019) bygger undergittes tillit til lederen på tre elementer: (1) positive forhold til andre mennesker og grupper, (2) god vurderingsevne og ekspertise, og (3) å opptre konsistent som innebærer å gjøre som man sier og å være en god rollemodell. Av disse tre var det ifølge Zenger og Folkman (2019, s. 3) positive forhold til andre mennesker og grupper det viktigste for å opparbeide og beholde tillit. Tillit må gå begge veier, og ledere må ha, samt utvise tillit til sine medarbeidere og undergitte. En relasjon av gjensidig tillit er en forutsetning for desentralisert beslutningstaking, og har videre betydning for informasjonsdeling, initiativ og risikovillighet.

USA, NATO og flere andre vestlige land referer til oppdragsbasert ledelse som *mission command*. Jeg vil i oppgaven ikke skille mellom *mission command* og OBL, og vil videre bruke betegnelsen oppdragsbasert ledelse.

Den amerikanske Hæren har utviklet en doktrine som blant annet beskriver sju prinsipper for oppdragsbasert ledelse (Department of the Army, 2019, s. 1-6 - 1-14):

1. **Kompetanse:** En organisasjons evne til å benytte OBL er direkte relatert til soldatenes kompetanse (Department of the Army, 2019, s. 1-7). Det betyr at sjefer og underordnede må ha nødvendig kompetanse for å utføre tildelte oppgaver gjennom realistisk og utfordrende trening, utdanning, erfaring og profesjonell utvikling (Department of the Army, 2019, s. 1-7). Kompetanse er en forutsetning for OBL, da tillit først og fremst er basert på at undergitte har nødvendig kompetanse og evner til å utføre sjefens intensjon med et minimum eller ingen restriksjoner (Ben-Shalom & Shamir, 2011, s. 108).
2. **Gjensidig tillit:** Sjefer, underordnede og samarbeidspartnere må kunne stole på hverandre og at nødvendig kompetanse er til stede for å løse tildelte oppgaver (Department of the Army, 2019, s. 1-7). Gjensidig tillit bygges over tid gjennom felles erfaringer, og bidrar til at undergitte utviser initiativ (Department of the Army, 2019, s. 1-7).
3. **Felles forståelse** av operasjonsmiljøet, hensikten, problemet og tilnærmingen til problemløsning skapes gjennom samarbeid og informasjonsdeling horisontalt og vertikalt (Department of the Army, 2019, s. 1-8). Dagens moderne operasjonsmiljø stiller nye krav til informasjonsdeling for at hele teamet kan jobbe sammen for å finne løsninger, og innebærer et skifte fra den gamle tenkemåten «*who needs to know*» til «*who could benefit from the information?*» (Finney & Klug, 2016, s. ix).
4. **Sjefens intensjon** er en tydelig og konsis formidling av hensikt og ønsket slutttilstand med operasjonen, som bidrar til at alle kan jobbe mot et definert mål uten utfyllende informasjon også når operasjonen ikke går som planlagt (Department of the Army, 2019, s. 1-9).

5. **Oppdragsbaserte ordre** er direktiver som vektlegger resultater som skal oppnås og hvorfor, ikke hvordan det skal gjøres (Department of the Army, 2019, s. 1-11). For å oppnå dette må alle ordre uttrykke intensjonen, og balansere mellom en tydelig visjon og nok detaljer til å gjennomføre operasjoner uten å være for styrende (Finney & Klug, 2016, s. xi).
6. **Disiplinert initiativ** beskriver den plikten underordnede har til å utøve initiativ innenfor rammene gitt i sjefens intensjon for å oppnå ønsket slutttilstand (Department of the Army, 2019, s. 1-12). Om nødvendig kan rammene brytes dersom de ikke lenger passer situasjonen (Department of the Army, 2019, s. 1-12). Da krig preges av kaos og uforutsigbarhet er initiativ sentralt for å utnytte muligheter (Finney & Klug, 2016, s. x). Ledere må kjenne sine undergitte, og tilpasse sin «sjefens intensjon» basert på kjennskap til undergittes kunnskap og erfaring (Finney & Klug, 2016, s. x). For å ta initiativ må undergitte kunne stole på at deres ledere tar eierskap til eventuelle feil som gjøres, som innebærer å støtte de på stridsfeltet og i deres karriere forøvrig (Finney & Klug, 2016, s. x).
7. **Risikoaksept** handler om å bevisst akseptere risiko for egne styrker og oppdraget for å kunne løse dette i henhold til intensjonen (Department of the Army, 2019, s. 1-13). Risiko er å eksponere noen eller noe verdifullt for fare, skade eller tap, og analyseres som en del av beslutningsprosessen (Department of the Army, 2019, s. 1-13). Ledere må være tydelig på hvilken risiko som aksepteres, ta eierskap dersom feil oppstår, og på den måten bygge tillit (Finney & Klug, 2016, s. xi).

Alle prinsippene fra den amerikanske doktrinen tilrettelegger for bemyndiggjøring og desentralisert beslutningstaking (US Army, 2019, s. 1-19). Oppsummert uttrykker prinsippene at ledere skal bemyndiggjøre undergitte til å ta initiativ basert på sjefens intensjon ved å fremme gjensidig tillit og skape felles forståelse (US Army, 2019, s. 1-19).

I *Mission Command White Paper* (2012, s. 5-6) beskriver General Dempsey, tidligere *Chairman of the Joint Chiefs of Staff*, tre sentrale forhold for å lykkes med OBL: (1) forståelse som gir beslutningstaker nødvendig innsikt og fremsyn til å gjøre selvstendige og effektive beslutninger, (2) intensjon som fungerer som ledestjerne og forklarer hensikt og slutttilstand, og (3) tillit som muliggjør utførelse av intensjon og et høyt beslutningstempo.

Basert på redegjørelsen over, anses bemyndiggjøring, inkludert delegering av beslutningsmyndighet, tillit, intensjon, initiativ og felles forståelse gjennom informasjonsdeling og samarbeid, som de sentrale dimensjonene i OBL.

Med utgangspunkt i ADP 6-0 (Department of the Army, 2019, s. Glossary-3) sin definisjon vil jeg definere OBL som «en tilnærming til kommando og kontroll som, basert på tillit og felles forståelse, bemyndiggjør underordnetes beslutningstaking og desentraliserte utførelse tilpasset situasjonen».

2.2 Ledelsesteorier og OBL

Det finnes som tidligere beskrevet flere ulike klassifiseringer i tradisjonell ledelsesforskning. Yukl (2012, s. 68) klassifiserte lederatferd i de fire metakategoriene oppgaveorientert, relasjonsorientert, endringsorientert og ekstern orientering med tilhørende atferdskategorier. Etter en historisk analyse av lederskapsteori- og forskning, fant Pearce et al (2003, s. 299-300) minst fire typer lederskap; direktiv eller instruerende ledelse, transaksjonsledelse, transformasjonsledelse og bemyndiggjørende ledelse med tilhørende atferdstrekk. Dersom en tar utgangspunkt i at ledelse dreier seg om å påvirke medarbeidere i retning av måloppnåelse, blir atferdsbegrepet noe mer avgrenset til å handle om hva ledere vektlegger i sin relasjon til medarbeidere for å stimulere til resultatoppnåelse (Martinsen, 2019, s. 142). Ifølge Martinsen (2019, s. 152) har forskning på lederstiler vist at ledere bør beherske både strukturerende- og oppgaveorientert ledelse, men at det er den relasjonelle siden som gir best effekter. Det er også definert lederstiler som anses som mindre effektive, som for eksempel betinget belønning som innebærer belønning etter innsats, høy ytelse eller gode resultater, aktiv ledelse ved unntak hvor lederen leter etter og korrigerer avvik fra regler og rutiner, og passiv ledelse ved unntak hvor lederen kun griper inn i situasjoner ved feil eller avvik (Martinsen, 2019, s. 130) .

Jeg vil videre se på sammenhengen mellom OBL og motivasjon ved å benytte forskning på andre ledelsesteorier. Jeg har valgt å fokusere på transformasjonsledelse og bemyndiggjørende ledelse, da disse representerer forskjellige kategorier av lederatferd ifølge Yukl's inndeling (Yukl, 2012, s. 68), henholdsvis endrings- og relasjonsorientert. Transformasjonsledelse er, sammen med relasjonsledelse (LMX), en av de mest studerte lederskapsteoriene (Lee et al., 2018, s. 307). Bemyndiggjørende ledelse, som vektlegger lederatferd som skal tilrettelegge for medarbeidernes selvstendighet (Buch et al., 2016, s. 152), er kanskje den teorien som har flest likhetstrekk med OBL. I tillegg vil jeg inkludere begrepet autonomistøttende ledelse, da dette er mye benyttet innenfor forskning på hvordan ledelse påvirker motivasjon. Jeg vil først redegjøre for hovedtrekk ved de ulike teoriene, deretter vil jeg beskrive forskjeller og likheter med OBL. Denne gjennomgangen er sentral for å undersøke hvordan OBL relaterer til motivasjon, slik at jeg videre kan benytte meg av eksisterende forskning på ledelsesteorier og motivasjon.

2.2.1 Transformasjonsledelse

Bass (Martinsen, 2019, s. 130) definerer transformasjonsledelse som fremragende ledereffektivitet som oppstår «når ledere utvider og stimulerer sine ansattes interesser, når de skaper bevissthet om og aksept for gruppens konkrete og overordnede mål, og når de får ansatte til å se ut over sine egne interesser til det beste for gruppen». Transformasjonsledelse består av fire dimensjoner: (1) idealisert innflytelse som innebærer å inspirere ved å være karismatisk, (2) inspirasjon gjennom å kommunisere

høye forventinger og mål på enkle måter, (3) intellektuell stimulering ved å stimulere til utvikling og kreativ problemløsning, og (4) individuelle hensyn som innebærer å behandle hver ansatt individuelt (Martinsen, 2019, s. 130).

Transformasjonsledelse har flere likheter med OBL som fokus på overordnede mål, tillit, uttrykke mål på enkle måter, oppfordre til risikotaking og kreativitet. Det er likevel mulig å drive transformasjonsledelse innenfor alle de fire dimensjonene uten å faktisk overføre særlig mye kontroll eller makt til undergitte (Sharma & Kirkman, 2015, s. 198). Det vil si at et sentralt element i OBL, nemlig desentralisert beslutningstaking, ikke er et eksplisitt mål innenfor transformasjonsledelse. OBL er heller ikke opptatt av idealisert innflytelse gjennom å opptre karismatisk, men fremhever rollemodell som en måte å utøve innflytelse.

2.2.2 Bemyndiggjørende ledelse

En ledelsesteori som også kan sammenlignes med OBL er *empowering leadership*, eller *bemyndiggjørende* ledelse på norsk. Bemyndiggjørende ledelse kan defineres som «en prosess med å dele makt, tildele autonomi og ansvar til medarbeidere, team eller fellesskapet ved lederatferd som skal fremme indre motivasjon og oppnå jobbsuksess» (Cheong et al., 2019, s. 34, min oversettelse). Teorien vektlegger at lederen skal tilrettelegge for og understøtte medarbeidernes selvstendighet i arbeidet (Buch et al., 2016, s. 152). I team-sammenheng handler bemyndiggjørende ledelse om overføring av kontroll fra lederen til teamet, og på den måten gjøre teamet selvstyrt (Van Knippenberg et al., 2020, s. 3). Bemyndiggjørende ledelse vektlegger en opplevelse av mestring, deling av makt og selvbestemmelse som grunnlag for å utøve ledelse, hvor målet er å øke medarbeideres psykologiske bemyndiggjøring og evne til å lede seg selv (Buch et al., 2016, s. 152). Psykologisk bemyndiggjøring kan defineres som en form for indre motivasjon som reflekterer en opplevd kontroll over arbeidet, herunder mening (samsvar jobbkrav og egne verdier), selvbestemmelse, kompetanse og innflytelse (Buch et al., 2016, s. 152; Spreitzer, 1995, s. 1443-1444).

Bemyndiggjørende ledelse er kanskje den ledelsesteorien som har flest likheter med OBL. Desentralisert beslutningstaking gjennom bemyndiggjøring og delegering, samt nødvendig kompetanseutvikling er forhold som har sterke likhetstrekk med OBL. Bemyndiggjørende ledelse skiller seg imidlertid fra OBL ved at bemyndiggjørende ledelse i større grad fokuserer på motivasjonsaspektene ved delegering av beslutningsmyndighet, som å oppfordre undergitte til å sette sine egne mål, øke undergittes følelse av trygghet og personlig kontroll både kognitivt og atferdsmessig i jobben (Sharma & Kirkman, 2015, s. 197). OBL vektlegger i mindre grad at undergitte setter egne mål, men gir rom for dette innenfor rammene av den overordnede intensjonen. Både bemyndiggjørende ledelse og OBL vektlegger delegering som et verktøy for å muliggjøre tidsriktige og gode beslutninger. I militær kontekst er dette sentralt for å tilrive seg initiativet i militære

operasjoner. Autonomi gjennom delegering er imidlertid avhengig av undergittes ferdigheter, nødvendige ressurser og lederstøtte for å virke effektivt og motiverende (Amundsen & Martinsen, 2014, s. 51). Dette er noe som vektlegges innenfor både OBL og bemyndiggjørende ledelse. Tillit er en annen forutsetning for delegering som fremstår som viktig i begge teoriene, men det kan synes som OBL er noe mer opptatt av tillit som følge av den mellommenneskelige relasjonen mellom leder og medarbeider. I OBL vektlegges det at gjensidig tillit mellom leder og undergitt bygges gjennom felles erfaringer, dialog og interaksjon (Department of the Army, 2019, s. 1-8). Både kognitiv og følelsesmessig tillit er viktig for bemyndiggjørende lederatferd (Liu, 2015, s. 478). Kognitiv tillit har størst innflytelse på lederatferd relatert til maktdeling eller deltakende beslutningstaking, mens følelsesmessig tillit har størst innflytelse på atferd relatert til informasjonsdeling og veiledning (Liu, 2015, s. 478).

2.2.3 Autonomistøttende ledelse

Autonomistøttende ledelse er ikke en ledelsesteori, men benyttet som begrep i forbindelse med forskning på hvordan ledere kan påvirke motivasjonen til medarbeidere. Autonomistøttende ledelse referer til en rekke typer lederatferd som til sammen fremmer et arbeidsklima basert på støtte og forståelse i forholdet mellom leder og ansatt, som tilrettelegger for selvbestemt motivasjon hos ansatte, og potensielt aktiverer velvære og ytelse (Slemp et al., 2018, s. 706-707). Autonomistøttende ledelse innebærer at lederen anerkjenner den ansattes perspektiver, begrunner hvorfor oppgaven er viktig når en oppgave tildeles, tilbyr valgmuligheter, oppfordrer til initiativ, gir meningsfull tilbakemelding, kommuniserer på en ikke manipulerende eller kontrollerende måte, samtidig som bruk av ytre belønninger eller straff for å motivere atferd unngås (Deci et al., 1994, s. 123-125; Deci et al., 2017, s. 26; Slemp et al., 2018, s. 706). Denne typen ledelse er antatt å lede til mer selvbestemt atferd, ved at ansatte oppfatter at de selv styrer egne handlinger, noe som gir en opplevelse av at atferden er drevet av indre motiver fremfor ytre kontroll (Slemp et al., 2018, s. 707). Autonomistøttende ledelse referer ikke til karaktertrekk ved selve jobben, men det mellommenneskelige samarbeidsklima som lederen etablerer i sin relasjon til underordnede, og utøvelsen av lederfunksjonen slik som å definere målsettinger, ta beslutninger og drive planlegging (Baard et al., 2004, s. 2048).

En viktig likhet mellom OBL og autonomistøttende ledelse er viktigheten av å formidle rasjonale bak tildelte oppgaver. Dette kan sammenlignes med sjefens intensjon og oppdragsbaserte ordrer innenfor OBL. I tillegg er det likheter med tanke på å tilby valgmuligheter og oppfordre til initiativ, noe som kan bidra til at undergitte selv kan bestemme hvordan oppgaver skal utføres. Autonomistøttende ledelse er også opptatt av et godt mellommenneskelig samarbeidsklima, og dette kan til dels sammenliknes med gjensidig tillit og forståelse gjennom informasjonsdeling i OBL. Desentralisert beslutningstaking, som er helt sentralt i OBL, er imidlertid ikke vektlagt i autonomistøttende ledelse.

2.2.4 Oppsummering OBL og relevante ledelsesteorier

Diskusjonen viser at OBL har flere fellestrekk med sentrale ledelsesteorier på viktige områder. Tidligere forskning på hvordan transformasjonsledelse, bemyndiggjørende- og autonomistøttende ledelse påvirker motivasjon blant medarbeidere er derfor relevant når jeg senere skal se på sammenhengen mellom OBL og autonom motivasjon.

2.3 Motivasjon

Ordet motivasjon kommer fra det latinske ordet *movere*, som betyr *å bevege* (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 93). Kaufmann og Kaufmann (2009, s. 93) definerer begrepet som:

«De biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål»

Motivasjon handler altså om drivkrefter for handling, retning og intensitet av atferden og hensikten eller målet for handling (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 93). Det finnes i dag ikke en enkelt ledende motivasjonsteori, men en rekke ulike teorier som tar for seg motivasjon i ulike sammenhenger og med ulike perspektiver. Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2009, s. 93) er det vanlig å skille mellom behovsteorier (atferd utløst av ulike grunnleggende behov), kognitive teorier (resultat av individets forventninger om måloppnåelse), sosiale teorier (individets opplevelse av likhet versus ulikhet og rettferdighet versus urettferdighet) og jobbkarakteristika-modeller (motivasjonselementer i selve jobben) i forhold til motivert atferd i arbeidslivet.

Motivasjon betegnes ofte som enten sterk eller svak, mye eller lite, mens ulike typer motivasjon eller kvaliteten får lite oppmerksomhet (Olafsen, 2018, s. 1-2). *Self-Determination theory* (SDT) er en teori som er opptatt av skille på ulike former for eller kvaliteten av motivasjon med tilhørende konsekvenser (Ryan & Deci, 2019). Forskning på teorien i organisasjoner har vært opptatt av hvordan individuelle og kontekstuelle forhold som ledelse, påvirker medarbeidernes motivasjon og produktivitet (Ryan & Deci, 2017, s. 18).

2.3.1 Selvbestemmelsesteorien

Self-determination theory (SDT) er en makro-teori om motivasjon som tar utgangspunkt i at mennesker er aktive, utviklingsorienterte av natur og interagerer med omgivelsene for å realisere sitt fulle potensial (Deci & Ryan, 2000, s. 229; Van den Broeck et al., 2019, s. 11). Teorien er empirisk basert, og er opptatt av hvordan forhold ved den sosiale konteksten bidrar til enten å støtte eller hindre menneskers tilfredsstillelse av grunnleggende psykologiske behov, og dermed påvirker motivasjon og en sunn psykologisk utvikling (Ryan & Deci, 2017, s. 3). SDT har et flerdimensjonalt syn på motivasjon, og er opptatt av både nivået og kvaliteten av motivasjon, samt hva som fremmer eller

hemmer ulike former for motivasjon (Gagné et al., 2015, s. 179). Sentralt i teorien er antakelsen om at menneske har medfødte psykologiske behov for autonomi, kompetanseopplevelse og tilhørighet, som må tilfredsstilles for psykologisk utvikling, integritet og velvære (Deci & Ryan, 2000, s. 229). Sosial kontekst og individuelle forskjeller som underbygger tilfredsstillelse av de medfødte behovene, tilrettelegger for naturlig utvikling, indre motivasjon og internalisering av ytre motivasjon (Ryan & Deci, 2000, s. 227). Internalisering handler om menneskers tilbøyelighet, som følge av sosialisering, til å føye seg, imitere og identifisere seg med normer og verdier slik at disse blir ens egne (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 271). Forhold som forhindrer tilfredsstillelse av behovene for autonomi, kompetanseopplevelse og tilhørighet er assosiert med kvalitativt dårligere motivasjon, ytelse og velvære (Deci & Ryan, 2000, s. 227). For å forstå menneskers motivasjon må en derfor forstå hvordan tilfredsstillelse av de medfødte psykologiske behovene påvirker motivasjon. I jobbsammenheng påvirkes behovstilfredsstillelse, ifølge SDT, av arbeidsmiljøfaktorer som jobbinnhold (jobbkarakteristika), jobbkontekst, autonomistøttende ledelse og individuelle forskjeller hos den enkelte medarbeider (Gagné & Deci, 2005, s. 347).

SDT ble opprinnelig utviklet med utgangspunkt i forskning på indre motivasjon, men ble raskt utvidet til å omfatte både indre og ytre motivasjon (Deci & Ryan, 2000, s. 233). SDT skiller på ulike typer av motivasjon, og hovedskillet går mellom *autonom* og *kontrollert* motivasjon (Gagné & Deci, 2005, s. 333-334). Autonom motivasjon er knyttet til handlinger som utføres med en følelse av frivillighet og valgfrihet, mens kontrollert motivasjon er knyttet til handlinger som utføres under en følelse av press (Gagné & Deci, 2005, s. 333-334). SDT antar at autonom og kontrollert motivasjon er forskjellig både i måten de oppstår og i den påfølgende opplevelsen av handlingen som utføres, og antar videre at atferd kan karakteriseres etter i hvilken grad atferden er autonom eller kontrollert (Gagné & Deci, 2005, s. 334). Amotivasjon henviser til fravær av enhver motivasjon og intensjon (Gagné & Deci, 2005, s. 334).

SDTs formelle teoretiske rammeverk utgjøres i dag av seks mini-teorier, som har blitt utviklet og introdusert for å forklare fenomener etter hvert som forskning og eksperimentering har avdekket faktorer som påvirker motivasjon (Deci & Ryan, 2000, s. 9-10). Teoriene er relatert til spesifikke fenomener, men felles for alle de seks mini-teoriene er at de involverer konseptet rundt grunnleggende psykologiske behov (Deci & Ryan, 2002, s. 9). De seks mini-teoriene er: (1) *Cognitive evaluation theory* (CET) som beskriver effekten den sosiale konteksten har på indre motivasjon, (2) *Organismic integration theory* (OIT) handler om ytre motivasjon og beskriver prosessen med internalisering av mål og verdier som følge av tilpasning til sosiale grupper og reguleringer, (3) *Causality orientations theory* (COT) beskriver individuelle forskjeller med tanke på hvordan mennesker forholder seg til ulike forhold i miljøet med hensyn til hvordan oppførsel reguleres, (4) *Basic psychological needs*

theory (BPNT) omhandler antakelsen om at det finnes tre grunnleggende psykologiske behov for autonomi, kompetanseopplevelse og tilhørighet, (5) *Goal content theory* omhandler menneskers mål og hvordan ulike former for mål påvirker behovstilfredsstillelse og velvære, og til slutt (6) *Relationship motivation theory* (RMT) som beskriver viktigheten av mellommenneskelige forhold (mellom individer og i grupper) for opplevelsen av tilhørighet og generelt velvære (Ryan & Deci, 2017, s. 19-22).

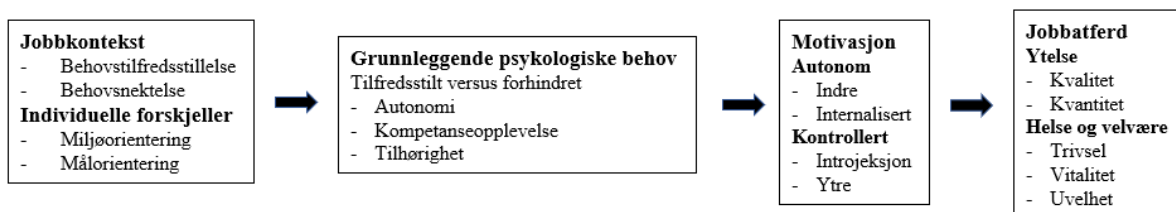
Cognitive evaluation theory (CET), organismic integration theory (OIT) og Basic Psychological Needs Theory (BPNT) utgjør hovedelementene i SDT's empiriske tilnærming til motivasjon i jobbsammenheng (Ryan & Deci, 2017, s. 536). Jeg vil derfor begrense meg til disse tre teoriene i oppgaven, for å forklare hvordan OBL kan påvirke autonom motivasjon ved å tilfredsstille de tre grunnleggende psykologiske behovene.

2.3.2 Motivasjon i jobbsammenheng

Modellen nedenfor viser kjerneelementene i SDT for motivasjon i jobbsammenheng (Deci et al., 2017, s. 23).

Figur 1

Modell for SDT i jobbsammenheng



Merknad: Hentet fra «Self-Determination Theory in Work Organizations: The state of Science», bearbeidet (Deci et al., 2017, s. 23)

Forhold i den sosiale jobbkonteksten påvirkes i stor grad av ledelse, og kan enten støtte eller forhindre ansattes tilfredsstillelse av de grunnleggende psykologiske behovene (Deci et al., 2017, s. 23). Støtte av de tre behovene studeres ofte sammensatt (Baard et al., 2004). Flere studier har undersøkt bare tilfredsstillelse av behovet for autonomi (Williams et al., 2014), da dette ofte bidrar til tilfredsstillelse av behovene for kompetanseopplevelse og tilhørighet (Deci et al., 2017, s. 23). Dette skyldes at ledere som opptrer autonomistøttende også er innstilt på å støtte de andre behovene, samt at ansatte som opplever en følelse av autonomi finner måter å tilfredsstille de andre behovene (Deci et al., 2017, s. 23). Det er blitt vist i flere studier at behovstilfredsstillelse er mindre effektivt for å predikere negative

effekter enn positive effekter, og dersom negative effekter skal måles bør også behovsfrustrasjon måles (Chen et al., 2015, s. 228; Van den Broeck et al., 2016, s. 1221).

Forskning på modellen (figur 1) har blant annet undersøkt sammenhengen mellom jobbkontekst og tilfredsstillelse av de tre grunnleggende psykologiske behovene sammen eller hver for seg (Hetland et al., 2015), eller autonom og/eller kontrollert motivasjon (Deci et al., 2017, s. 24; Gillet et al., 2013). Noen studier (De Cooman et al., 2013) har undersøkt både behovstilfredsstillelse og autonom motivasjon. Det kan videre være hensiktsmessig å måle hvert behov for seg, da Van den Broeck (2016, s. 1220) fant at ulike behov er relatert til litt forskjellige effekter. I tillegg sier SDT at hvert behov er unikt (Van den Broeck et al., 2016, s. 1222).

Effekten av kontrollert og autonom motivasjon har vært undersøkt i form av kvantitet eller kvalitet av ytelse (Kuvaas, 2006) eller lønnsomhet, eller relatert til helse og velvære som jobbtildfredshet og vitalitet (Deci et al., 2017, s. 24; Nie et al., 2015). Autonom motivasjon har, i motsetning til kontrollert motivasjon, vist seg å gi de mest ønskede atferds-, holdning- og følelsesmessige effektene (Deci & Ryan, 2008, s. 17). Lederatferd påvirker tilfredsstillelse av de tre grunnleggende psykologiske behovene, som igjen påvirker autonom motivasjon mer enn kontrollert motivasjon (Gagné et al., 2015, s. 180). Jeg vil først se på sammenhengen mellom ledelse og autonom motivasjon.

2.4 Ledelse og motivasjon

Transformasjonsledelse legger stor vekt på symbolske og emosjonelle sider ved ledelse, og motivasjon av medarbeidere står derfor sentralt i teorien (Buch et al., 2016, s. 147). Transformasjonsledere motiverer medarbeidere blant annet gjennom å kommunisere en felles visjon på en karismatisk måte, opptre som en rollemodell, sette høye prestasjonsstandarder, utvise målrettethet og tillit og tilrettelegge for intellektuell stimulering og utvikling (Buch et al., 2016, s. 147-148).

Transformasjonsledere påvirker også medarbeideres indre motivasjon ved at de bidrar til en opplevelse av variasjon i arbeidet, skaper en forståelse for den enkeltes arbeidsoppgaver som del av helheten, anerkjenner viktigheten av arbeidet for mennesker og samfunn, og skaper en opplevelse av at medarbeiderne har stor grad av autonomi (Piccolo & Colquitt, 2006). Forskning innenfor transformasjonsledelse viser at denne formen for ledelse fremmer tilfredsstillelse av de tre grunnleggende psykologiske behovene i SDT (Gagné, 2014, s. 188; Hetland et al., 2011; Kovjanic et al., 2012). En studie gjennomført av Fernet et al (2012) blant rektorer og sykepleiere på utvalgte skoler i Canada viste en positiv sammenheng mellom praktisering av transformasjonsledelse og medarbeidernes autonom motivasjon.

Bemyndiggjørende ledelse har som mål å øke medarbeidernes selvledelse og psykologiske bemyndiggjøring (Buch et al., 2016, s. 152). Psykologisk bemyndiggjøring er definert som en form for

indre motivasjon. For å skille bemyndiggjørende ledelse fra annen type ledelse, er bemyndiggjørende ledelse undersøkt med utgangspunkt i flere forskjellige dimensjoner (Cheong et al., 2019, s. 35). Felles for denne forskningen er at bemyndiggjørende ledelse handler om atferd som tilrettelegger for og støtter autonomi.

Liu et al (2011, s. 1311) fant at individuell autonomiorientering og kontekstuell autonomistøtte, herunder autonomistøttende ledelse, ledet til psykologisk bemyndiggjøring som videre reduserte turnover. En studie fra 2010 (Zhang & Bartol, s. 120) fant en positiv sammenheng mellom bemyndiggjørende ledelse og indre motivasjon blant programvareingeniører og -utviklere i et stort IT firma i Kina. En annen kinesisk studie fra 2012 (Hon, s. 57, 59-60) blant 250 respondenter i serveringsbransjen i Shanghai-området, viste en positiv sammenheng mellom bemyndiggjørende ledelse og indre motivasjon.

Autonomistøttende ledelse er atferd som å anerkjenne undergittes perspektiver, forklare rasjonale bak tildelte oppgaver, dele informasjon, tilby valgmuligheter og oppfordre til initiativ (Gagné, 2014, s. 184; Gagné & Deci, 2005, s. 345). Ansattes oppfattelse av om deres ledere er autonomistøttende har vært mye brukt innenfor SDT forskningen (Deci et al., 2017, s. 26), og det er i en rekke studier funnet sammenheng mellom autonomistøttende ledelse og positive effekter i jobbsammenheng (Gagné & Deci, 2005, s. 345; Nie et al., 2015; Slemp et al., 2015). En studie fra 2013 (Gillet et al., s. 7) viste at autonomistøttende ledelse var positivt relatert til autonom motivasjon, som igjen var positivt relatert til jobbtillfredshet og negativt relatert til turnoverintensjon. Kontrollert motivasjon var i den samme studien (Gillet et al., 2013, s. 7) positivt relatert til turnoverintensjon og negativt relatert til jobbtillfredshet. Hardré og Reeve (2009, s. 177) gjennomførte en intervensjonsstudie, hvor ledere ble trent i å opptre autonomistøttende. Studien viste at når ledere utøvde en autonomistøttende lederstil ble deres medarbeidere mer autonomt motivert og utviste større engasjement i jobben enn kontrollgruppen hvor lederne ikke fikk slik trening (Hardré & Reeve, 2009, s. 177). En studie utført i 2010 (Williams et al.) blant 287 ansatte i fire ledende nordiske firmaer viste også en positiv sammenheng mellom autonomistøttende ledelse og autonom motivasjon.

Transformasjonsledelse, bemyndiggjørende ledelse og autonomistøttende ledelse har, som beskrevet over, en rekke sentrale likheter med dimensjonene fra OBL. Jeg har tidligere argumentert for at bemyndiggjøring inkludert delegering av beslutningsmyndighet, tillit, intensjon, initiativ og felles forståelse gjennom informasjonsdeling og samarbeid er de sentrale dimensjonene i OBL. Alle dimensjonene kan bidra til økt motivasjon, men det er først og fremst fokuset på bemyndiggjøring gjennom delegering av beslutningsmyndighet som antas å ha størst effekt på motivasjon. I Heimevernet praktiseres prinsippet om selvoppsetning. Dette innebærer at avdelinger i HV skal, med administrativ støtte fra distriktsnivå, på egenhånd planlegge og gjennomføre utdanning, trening og

øving for å være i stand til å løse tildelte oppdrag. På denne måten gis både områdestrukturen og innsatsstyrkene stor grad av medbestemmelse (autonomi) for hva som skal gjøres og hvordan dette skal utføres. Dersom tilfredsstillende rammebetingelser er til stede, vil dette ifølge SDT virke motiverende. På bakgrunn av dette fremsetter jeg følgende hypotese:

Hypotese 1: Oppdragsbasert ledelse har en positiv sammenheng med autonom motivasjon.

2.4.1 Ledelse og behovstilfredsstillelse

Selv om det er grunner til å anta at OBL har en direkte effekt på autonom motivasjon, vil det også kunne være slik at OBL kan ha en effekt på tilfredsstillelse av grunnleggende psykologiske behov.

Sentralt i SDT er antakelsen om at mennesker har medfødte psykologiske behov for autonomi, kompetanseopplevelse og tilhørighet. Deci og Ryan (2000, s. 229) definerer behov (*needs*) som «medfødte psykologiske behov som er essensielle for prosessen med psykologisk utvikling, integritet og velvære». Behovene anses som iboende aspekter av menneskets natur, og gjelder derfor på tvers av kjønn, kultur og tid (Deci & Vansteenkiste, 2003, s. 4).

Ifølge en metaanalyse fra 2016 (Van den Broeck et al., s. 1212) er behovet for autonomi det viktigste for indre motivasjon, etterfulgt av behovet for tilhørighet og deretter behovet for kompetanseopplevelse. *Autonomi* referer til en følelse av frivillighet og integritet hvor individet kan bestemme over egne handlinger, og opptre i henhold til egne personlige verdier og identitet (Deci & Ryan, 2000, s. 253-254). Behovet for autonomi betyr ikke å handle uavhengig av andre, men innebærer å handle eller opptre med en følelse av valg og frivillighet, selv om det betyr at man følger andres ønsker (Van den Broeck et al., 2016, s. 1198). En metaanalyse fra 2007 (Humphrey et al., 2007) viser at autonomi er assosiert med bedre arbeidsprestasjoner, høyere tilfredshet med jobben, med ledelsen, med kolleger, med lønnen, med muligheter for avansement, vekst og utvikling og høyere affektiv organisasjonsforpliktelse.

SDT definerer behovet for *kompetanseopplevelse* som «behovet for å føle at vi mestrer omgivelsene og å utvikle nye ferdigheter» (Van den Broeck et al., 2016, s. 1198, min oversettelse). Behovet handler altså om å oppleve mestring, samt å utvikle kunnskaper og ferdigheter. Behovet for kompetanseopplevelse anses som iboende i menneskers naturlige tendens til å utforske og påvirke omgivelsene, i tillegg til søken etter utfordringer (Van den Broeck et al., 2016, s. 1198-1199). Arbeidstakere som opplever å være kompetente, vil søke å opprettholde og utvikle kunnskaper og ferdigheter, samt søke nye utfordringer tilpasset deres kapasitet (Johansen et al., 2019, s. 192). Subjektiv mestringsevne, den enkeltes selvopplevde evne til å mestre en bestemt type oppgaver, har klare paralleller til betydningen av å dekke behovet for å føle seg kompetent (Kuvaas & Dysvik, 2012,

s. 64). Subjektiv mestringsevne anses som en tilstand i kontinuerlig endring, og oppstår som et dynamisk samspill mellom personen, oppgaven som skal utføres og omgivelsenes reaksjoner på personens handlinger (Buch et al., 2016, s. 28).

Tilhørighet refererer til behovet om å føle seg tilknyttet til andre, bli ivaretatt og selv ivareta andre personer (Ryan & Deci, 2017, s. 11). Behovet for tilhørighet er tilfredsstilt når en anser seg som medlem av en gruppe, opplever en følelse av fellesskap og utvikler tette relasjoner (Van den Broeck et al., 2016, s. 1199). Mening og motiver bak en stor del av menneskelig atferd, fra hvordan vi kler oss eller deltakelse i sosiale ritualer, til fokus på image, status og prestasjoner, kan kobles enten direkte eller indirekte til behovet for tilhørighet (Ryan & Deci, 2017, s. 96). Mennesker vektlegger hva andre mener og gjør, hva som forventes av dem og oppfører seg ofte på ulike måter for å oppnå aksept, bli en del av en gruppe, eller adopterer andres synspunkter for å oppleve tilhørighet (Ryan & Deci, 2017, s. 96). Kontekster hvor folk opplever en følelse av sikkerhet og tilhørighet vil ifølge SDT sannsynligvis øke den indre motivasjonen (Deci & Ryan, 2000, s. 235).

Dersom tilfredsstillelse av de psykologiske behovene blir forhindret utviser mennesker ulike former for fravær av motivasjon og flere symptomer på uvelhet (Gagné, 2014, s. 13). I hvilken grad de grunnleggende psykologiske behovene blir tilfredsstilt påvirker altså tilstedeværelse og kvalitet på motivasjon, som igjen har påvirkning på blant annet ytelse og psykologisk velvære. Det er derfor sentralt å kjenne til hva som forstås med de tre grunnleggende psykologiske behovene, og hvordan kontekstuelle forhold ved arbeidsmiljøet påvirker behovstilfredsstillelse.

Transformasjonsledere fremmer autonomi ved å formidle mening med arbeidet når oppgaver og mål beskrives, og undergitte oppfatter ofte målene som sammenfallende med sine egne prinsipper, og på den måten som sine egne mål (Bono & Judge, 2003, s. 555; Kovjanic et al., 2012, s. 1034). I tillegg er transformasjonsledere oppmerksomme på individuelle forskjeller hos ansatte, lar ansatte delta i beslutningsprosesser og oppfordrer til å utvikle nye måter å løse arbeidsoppgaver (Kovjanic et al., 2012, s. 1034). Spesielt behovet for autonomi og tilhørighet har vist en sterk sammenheng med transformasjonsledelse, noe som indikerer at denne typen ledelse fremmer sosial støtte i tillegg til valgfrihet og en følelse av kontroll over omgivelsene (Hetland et al., 2011, s. 516).

Transformasjonsledelse underbygger behovet for kompetanseopplevelse ved å understreke viktigheten av å utvikle ansattes kompetanse, og transformasjonsledere søker å øke ansattes kunnskap, ferdigheter og evner ved å investere i den enkeltes trening (Kovjanic et al., 2012, s. 1034). Videre tilrettelegger transformasjonsledere for optimale læringsforhold ved å gi regelmessig og passende tilbakemelding, samt tilrettelegge for et arbeidsmiljø karakterisert av tillit og respekt (Kovjanic et al., 2012, s. 1034). Transformasjonsledere kan tilfredsstille ansattes behov for tilhørighet ved å ta individuelle hensyn og utvikle positive relasjoner mellom leder og undergitt, og gjennom inspirerende ledelse ved å

kommunisere felles visjoner som bidrar til å skape en følelse av samhold blant de ansatte (Gagné, 2014, s. 188). Forskning relatert til transformasjonsledelse viser at transformasjonsledelse fremmer tilfredsstillelse av de tre grunnleggende psykologiske behovene i SDT (Hetland et al., 2011; Kovjanic et al., 2012).

Ifølge Amundsen og Martinsen (2014, s. 48) samsvarer bemyndiggjørende lederatferd godt med atferd beskrevet i SDT for å tilfredsstille de grunnleggende psykologiske behovene. Bemyndiggjørende lederatferd bidrar hovedsakelig til å tilfredsstille behovet for autonomi gjennom deling av makt, delegering av beslutningsmyndighet, samt gjøre undergitte i stand til å lede seg selv ved å fremme læring og utvikling (Amundsen & Martinsen, 2014, s. 6-7, 51; Lee et al., 2018, s. 311). En rekke studier har vist en positiv sammenheng mellom bemyndiggjørende ledelse, psykologisk bemyndiggjøring og gunstige utfall som jobbtilfredshet og organisasjonsforpliktelse (Konczak et al., 2000, s. 311), kreativitet og indre motivasjon (Zhang & Bartol, 2010, s. 117) og jobbtilfredshet, arbeidsinnsats og kreativitet (Amundsen & Martinsen, 2014, s. 49; 2015, s. 313-317). Liu et al (2011, s. 1311) fant at individuell autonomiorientering og kontekstuell autonomistøtte, herunder autonomistøttende ledelse, ledet til psykologisk bemyndiggjøring, som videre reduserte turnover.

Autonomistøttende ledelse kan fremme autonomi ved at ledere oppfordrer til deltakelse, anerkjenner ansattes perspektiver og følelser, støtter ansattes valg og initiativ, samt formidler rasjonale (Williams et al., 2014, s. 406). Ifølge Gagné, Koestner og Zucherman (2000, s. 1848-1849) kan ledere understøtte opplevelsen av autonomi ved en oppgave på tre måter: (1) ved å oppgi hensikten med oppgaven, (2) gi den ansatte muligheten til å velge hvordan oppgaven skal løses, og (3) anerkjenne den ansattes følelser vedrørende oppgaven. For å støtte kompetanseopplevelse kan ledere utvise tillit til ansattes evne til å lykkes, identifisere barrierer for suksess og gi tilbakemelding på en ikke-dømmende måte, samt tilrettelegge for passende utfordringer hva angår utvikling av ferdigheter og problemløsning (Williams et al., 2014, s. 406). Tilhørighet kan fremmes ved at ledere utviser respekt også når ansatte ikke oppnår ønsket resultat, viser empati for ansattes bekymringer og tilrettelegger for et godt mellommenneskelig miljø (Williams et al., 2014, s. 406).

Hensikten med OBL er å desentralisere beslutningsmyndighet, og er dermed ment å gi undergitte stor grad av autonomi. OBL kan bidra til tilfredsstillelse av behovet for autonomi gjennom bemyndiggjøring og delegering av beslutningsmyndighet. Undergitte kan dermed oppleve stor grad av valgfrihet og autonom beslutningstaking. Oppdragsbaserte ordrer med fokus på hvorfor og slutttilstand tilrettelegger for initiativ og at undergitte selv kan bestemme hvordan oppgaver skal utføres. Denne måten å lede på ivaretar to av tre måter for hvordan ledere kan understøtte opplevelsen av autonomi ved en oppgave: (1) ved å oppgi hensikten med oppgaven, og (2) gi den ansatte muligheten til å velge hvordan oppgaven skal løses (Deci et al., 1994, s. 124). Formidling av hensikt er videre sentralt for å

underbygge autonomi, da man i militær kontekst forventer at soldater skal følge regler og standardiserte prosedyrer i et hierarkisk system, kan autonomi fremmes ved å skape forståelse for bakgrunnen for regler og prosedyrer (Chambel et al., 2015, s. 299). En troppssjef i innsatsstyrkene vil ofte oppleve å få tildelt selvstendige oppdrag, som skal løses uavhengig av, eller i samarbeid med andre tropper. Normalt vil formidling av oppdrag da fokusere på hva som skal oppnås og hvorfor oppdraget er viktig. Det er dermed opp til troppssjefen og troppen selv å finne løsninger for hvordan oppdraget skal utføres. Valg av metode leses så tilbake til oppdragsgiver og behov for ytterligere ressurser koordineres før oppdraget iverksettes.

Kompetanse er en forutsetning for å praktisere OBL, og utvikles gjennom utdanning, trening og erfaring (Department of the Army, 2019, s. 1-7). Ved å oppfordre til initiativ, eksperimentering og ved å tillate feil, vil OBL på samme måte som transformasjonsledelse og bemyndiggjørende ledelse gi gode vilkår for utvikling og læring. Oppdragsbaserte ordrer bidrar videre til at undergitte bruker egen kompetanse og kreativitet for å finne egnede løsninger for hvordan oppgaver kan løses. I innsatsstyrkene gjennomføres det regelmessige øvelser hvor hovedformålet er å vedlikeholde og utvikle militære ferdigheter og prosedyrer. Dette gjør at soldatene jevnlig vil kunne utvikle kunnskaper og ferdigheter, og dermed oppleve mestring.

Oppdragsbasert ledelse legger stor vekt på samarbeid og problemløsning i team. På samme måte som kompetanse, utvikles gjensidig tillit gjennom utdanning, trening og felles erfaringer (Department of the Army, 2019, s. 1-7 - 1-8). Tillit utvikles også gjennom at ledere opptre som rollemodell, og soldater forventer å se ledere som løser oppdraget og ivaretar personellet gjennom felles motgang og fare (Department of the Army, 2019, s. 1-8). Felles forståelse utvikles gjennom samarbeid, utveksling av ideer og synspunkter, samt utstrakt informasjonsdeling (Department of the Army, 2019, s. 1-8). Lederatferd som støtter behovet for tilhørighet er atferd som underbygger team-arbeid, gjensidig respekt, avhengighet av andre team medlemmer og felles målsetninger (Gagné, 2014, s. 183).

Oppdragsbasert ledelse kan bidra til tilfredsstillelse av alle de tre grunnleggende psykologiske behovene. På denne bakgrunn fremsettes følgende hypoteser:

H2a: Oppdragsbasert ledelse har en positiv sammenheng med tilfredsstillelse av behovet for autonomi.

H2b: Oppdragsbasert ledelse har en positiv sammenheng med tilfredsstillelse av behovet for kompetanseopplevelse.

H2c: Oppdragsbasert ledelse har en positiv sammenheng med tilfredsstillelse av behovet for tilhørighet.

2.4.2 Behovstilfredsstillelse og motivasjon

Behov og behovstilfredsstillelse har vært et viktig moment i flere motivasjonsteorier gjennom historien (Van den Broeck et al., 2016, s. 1199). Det som imidlertid gjør SDT unik i denne sammenhengen er at SDT både anser behov som medfødte, og at behovene må fremme psykologisk utvikling, internalisering og velvære (Van den Broeck et al., 2016, s. 1199). Mens mennesker trenger å føle seg kompetente og autonome for å beholde indre motivasjon, er i tillegg behovet for tilhørighet avgjørende for internalisering av ytre motivasjon (Gagné & Deci, 2005, s. 337). Et arbeidsmiljø som fremmer tilfredsstillelse av de tre psykologiske behovene vil forsterke ansattes indre motivasjon og fremme full internalisering av ytre motivasjon (Gagné & Deci, 2005, s. 337). Dette vil gi viktige arbeidsrelaterte effekter som: (1) vedvarende og opprettholdt atferdsendring, (2) effektiv ytelse, spesielt for oppgaver som krever kreativitet, kognitiv fleksibilitet og konseptuell tenkning, (3) jobbtilfredshet, (4) positive jobb-relaterte holdninger, (5) organisatorisk tilhørighet og (6) psykologisk tilpasning og velvære (Gagné & Deci, 2005, s. 337). Samsillet av behovstilfredsstillelse vil dermed kunne bidra til å fremme den enkeltes kvalitet på motivasjonen, og tilhørende ytelse og opplevd velvære.

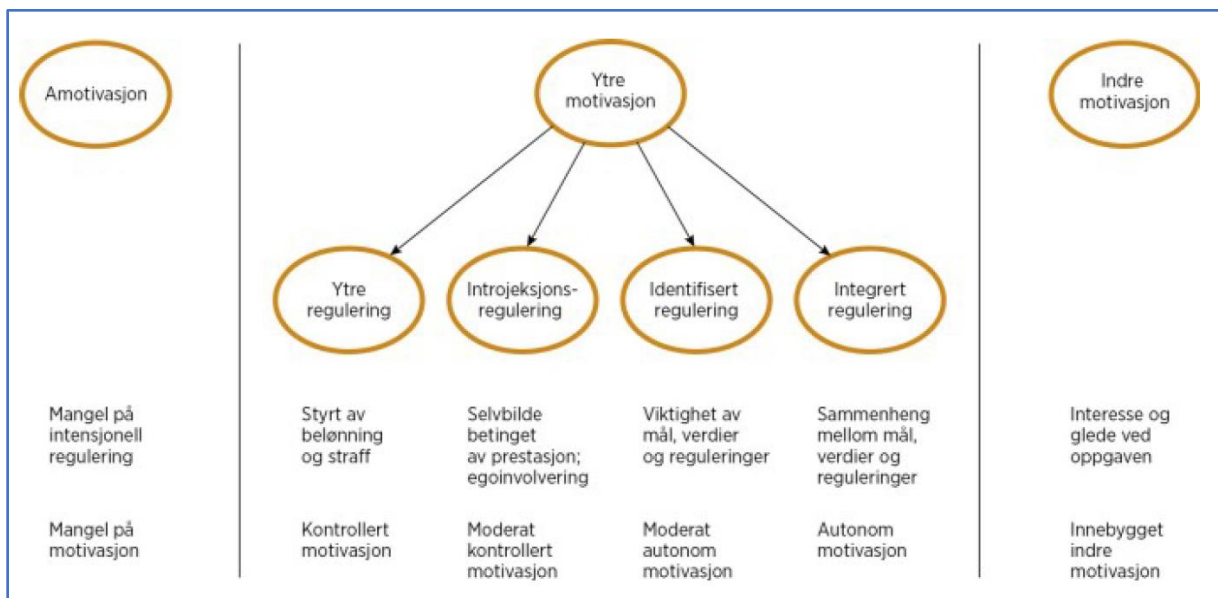
Cognitive Evaluation Theory (CET) handler utelukkende om indre motivasjon og fokuserer på faktorer som tilrettelegger for eller undergraver indre motivasjon (Ryan & Deci, 2017, s. 123). Teorien omhandler hvordan sosial kontekst og mellommenneskelig interaksjon enten kan tilrettelegge for eller undergrave indre motivasjon (Gagné & Deci, 2005, s. 332). CET beskriver kontekstuelle elementer som enten *autonomistøttende*, *kontrollerende* eller *amotiverende*, og kobler de kontekstuelle elementene til ulike typer motivasjon (Deci & Ryan, 2002, s. 9). Videre vektlegger CET viktigheten av autonomi og kompetanseopplevelse for indre motivasjon (Gagné & Deci, 2005, s. 332). Eksterne faktorer som belønning, tidsfrister, evalueringer og ytre press reduserer eller fjerner følelsen av autonomi og vil oppfattes kontrollerende, og dermed undergraver indre motivasjon (Gagné & Deci, 2005, s. 332). Mens positive tilbakemeldinger øker indre motivasjon, har studier vist at belønningssystemer undergraver og forskyver den indre motivasjonen (Gagné & Deci, 2005, s. 333). Ifølge teorien vil alle forhold som styrker ytre motivasjon, samtidig undergrave og redusere indre motivasjon. Blant annet viste en studie fra 2016 (Kuvaas et al., 2016, s. 17) at prestasjonsbasert lønn hadde en negativ sammenheng med autonom motivasjon, og en positiv sammenheng med kontrollert motivasjon.

Organismic Integration Theory (OIT) fokuserer primært på ytre motivasjon, og beskriver prosessen for internalisering av verdier og mål som en naturlig tendens mennesker har til å bevege seg fra ekstern kontroll til autonom selvregulering som følge av tilpasning til sosiale grupper og reguleringer (Ryan & Deci, 2019, s. 16-17). Mennesker utviser ofte atferd som ikke er indre motivert, som ulike

gjøremål, arbeid, plikter, ritualer og selvbeherskelse som følge av at det sosiale miljøet forventer, fremmer, setter pris på eller påtvinger slik atferd (Ryan & Deci, 2017, s. 179). Hvorvidt atferden blir autonom eller ikke avhenger av om den sosiale konteksten undergraver eller tilrettelegger for integrering (Ryan & Deci, 2017, s. 180). OIT klassifiserer ytre motivasjon etter i hvilken grad motivasjonen er autonom eller kontrollert som følge av ulike ytre motivasjonsfaktorer og internalisering (Ryan & Deci, 2000, s. 72). Ytre motivasjon operasjonaliseres i form av fire typer ytre reguleringer: (a) *ytre regulering* er atferd utført som følge av eksternt press i form av belønning, straff eller trusler; (b) *introjeksjonsregulering* er atferd drevet av delvis internaliserte eksterne reguleringer og utøves for selvfølelsens del, for eksempel for å unngå skyld eller skam; (c) *identifisert regulering* er mer selvbestemt og atferden eller målet er akseptert som viktig; (d) *integrert regulering* er en autonom form for motivasjon og atferden eller målet sammenfaller med egne verdier, men skiller seg fra indre motivasjon ved at atferden ikke oppfattes som interessant eller morsom (Ryan & Deci, 2000, s. 72-73).

Figur 2

Self-Determination kontinuum



Merknad: Hentet fra «Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet» (Olafsen, 2018, s. 4)

Ifølge Ryan og Deci (Ryan & Deci, 2019, s. 8, 10) har forskning på både indre motivasjon og internalisering av ytre motivasjon bekreftet viktigheten av å tilfredsstille de tre grunnleggende psykologiske behovene, og gjentatte funn viser at dette predikerer autonom motivasjon, positive opplevelser og velvære.

Richer, Blanchard og Vallerand (2002, s. 15-16) viste gjennom en studie at tilfredsstillelse av behovene for kompetanseopplevelse og tilhørighet var viktig for å predikere autonom jobbmotivasjon. I den samme studien fant de også at autonom jobbmotivasjon hadde en negativ sammenheng med utbrenthet og en positiv sammenheng med jobbtfredshet (Richer et al., 2002, s. 16).

En større studie gjennomført i ni forskjellige land viste at autonom motivasjon var positivt relatert til tilfredsstillelse av behovene for autonomi, kompetanseopplevelse og tilhørighet, i tillegg til jobbdesign, autonomistøtte og lederskap (spesielt transformasjonsledelse) (Gagné et al., 2015, s. 191).

Tjeneste i innsatsstyrkene er frivillig. Det kan dermed antas at personellet er drevet av en indre motivasjon, eller et ønske om å bidra til samfunnet basert på egne verdier (identifisert regulering). Savn av kameratskapet man opplevde i førstegangstjenesten, bibeholdelse av ervervede soldatferdigheter og det å gjøre en forskjell kan antas å være sentrale årsaker til at folk søker tjeneste i innsatsstyrkene. Det synes derfor som at tilfredsstillelse av alle de tre psykologiske behovene er viktige for personellens autonome motivasjon.

På bakgrunn av dette fremsetter jeg følgende hypoteser:

H3a: Tilfredsstillelse av behovet for autonomi har en positiv sammenheng med autonom motivasjon.

H3b: Tilfredsstillelse av behovet for kompetanseopplevelse har en positiv sammenheng med autonom motivasjon.

H3c: Tilfredsstillelse av behovet for tilhørighet har en positiv sammenheng med autonom motivasjon.

2.4.3 Ledelse, behovstifredsstillelse og motivasjon

Ifølge modellen i figur 1 går effekten av lederskap på motivasjon via tilfredsstillelse av de grunnleggende psykologiske behovene for autonomi, kompetanseopplevelse og tilhørighet. Lederskap virker altså indirekte på motivasjon. En rekke studier har vist denne sammenheng mellom lederskap og motivasjon via behovstifredsstillelse. Andre studier har vært mer opptatt av de holdnings- og atferdsmessige konsekvensene av behovstifredsstillelse eller som følge av autonom og/eller kontrollert motivasjon.

En metaanalyse fra 2018 (Slemp et al.) viste at autonomistøttende ledelse mediert av behovstifredsstillelse og autonom motivasjon har sammenheng med en rekke jobbrelaterte effekter som generelt velvære, stress, jobbengasjement og positiv jobb atferd. To studier fra 2012 (Kovjanic et al., s. 1031) gjennomført blant ansatte innenfor et bredt spekter av organisasjoner i Tyskland og Sveits viste at tilfredsstillelse av de tre grunnleggende psykologiske behovene medierer sammenheng

mellom transformasjonsledelse og ulike effekter som mestringsfølelse og forpliktelse til lederen. Eksempel fra Forsvaret.

Den teoretiske modellen for SDT i jobbsammenheng (figur 1) legger til grunn at dersom de grunnleggende behovene tilfredsstilles vil autonom motivasjon øke. Jeg har tidligere argumentert for at OBL kan bidra til å tilfredsstille behovene, og dermed øke autonom motivasjon. På bakgrunn av dette har jeg kommet frem til følgende hypoteser:

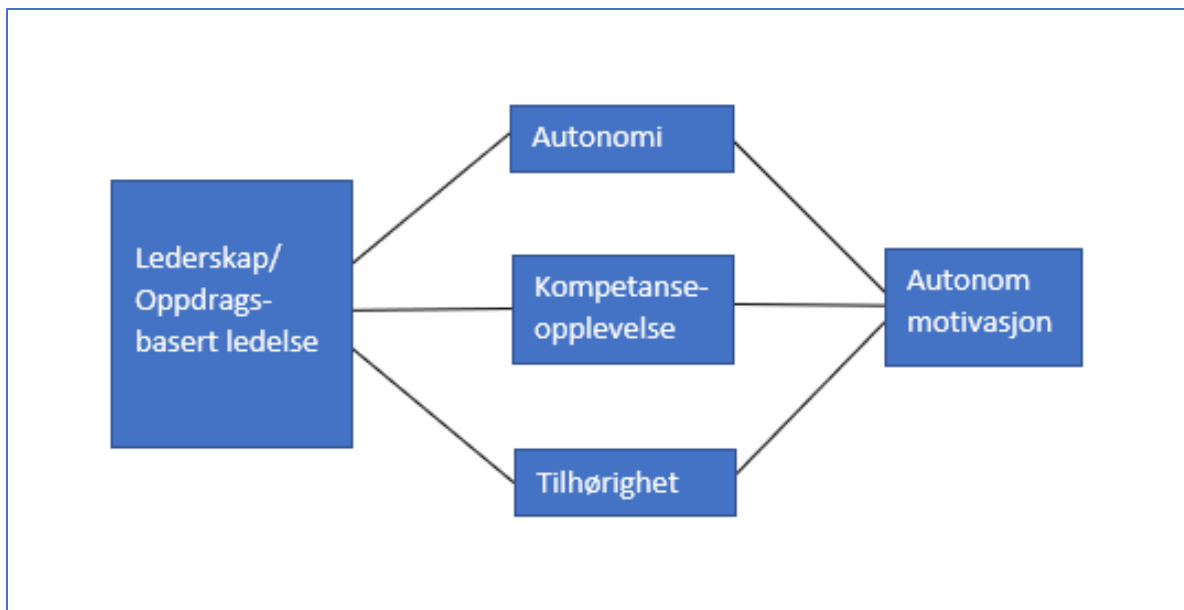
H4a: Den positive sammenhengen mellom oppdragsbasert ledelse og autonom motivasjon medieres gjennom tilfredsstillelse av autonomi.

H4b: Den positive sammenhengen mellom oppdragsbasert ledelse og autonom motivasjon medieres gjennom tilfredsstillelse av kompetanseopplevelse.

H4c: Den positive sammenhengen mellom oppdragsbasert ledelse og autonom motivasjon medieres gjennom tilfredsstillelse av tilhørighet.

Figur 3

Forskningsmodell for oppgaven



2.5 Turnoverintensjon og jobbtilfredshet

I tillegg til den overordnede modellen vil jeg studere sammenhengen mellom autonom motivasjon og turnoverintensjon samt jobbtilfredshet. For Heimevernet er det viktig å ha kunnskap om personellet trivsel og turnoverintensjon både i arbeidet med å beholde personell, men også for å planlegge

rekruttering av nytt personell. Bemanningssituasjonen påvirker til enhver tid beredskap og evne til oppdragsløsning.

Ulike former for eller kvalitet av motivasjon gir ulike holdning- og atferdsmessige konsekvenser. Turnoverintensjon og jobbtilfredshet faller inn under begrepet jobbholdninger. Holdninger kan defineres som en «*disposisjon til å reagere følelsesmessig, kognitivt og atferdsmessig*» (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 210). Jobbholdning kan da forstås som relativt konsistente tanker, følelser og handlinger knyttet til ulike sider ved jobben og målt i dimensjonen positive eller negative (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 211).

2.5.1 Turnover

Turnover kan forstås som avslutning av et individs arbeidsforhold til en gitt bedrift (Tett & Meyer, 1993, s. 262). Ifølge Grimsø (2004, s. 46) er turnover den personalomsetningen som skjer i en virksomhet innenfor en gitt tidsperiode, vanligvis et år (Grimsø, 2004, s. 46). Det er vanlig å skille mellom ufrivillig og frivillig turnover, der ufrivillig turnover er når bedriften velger å avslutte arbeidsforholdet (Dalton et al., 1982, s. 118). Innenfor frivillig turnover skilles det videre på *dysfunctional* og *functional* turnover, som kan forstås som henholdsvis uønsket og ønsket turnover sett fra arbeidsgivers side (Dalton et al., 1982, s. 118). Uønsket turnover er bare delvis kontrollerbar, da noe uønsket turnover faktisk er unngåelig og dermed ikke mulig å forhindre fra et lederperspektiv (Dalton et al., 1982, s. 122).

Uønsket turnover kan skyldes en rekke årsaker, og det skilles mellom interne- og eksterne årsaker (Grimsø, 2004, s. 47):

1. Interne: turnover forårsaket av interne forhold i bedriften, som virksomheten kan påvirke.
2. Eksterne: forhold som ligger i den enkeltes egen situasjon, og som bedriften kan gjøre lite for å påvirke.

Tabell 2

Årsaker til uønsket turnover

Interne	Eksterne
For lite utfordring i arbeidet	Dårlige boforhold eller kostnader
Dårlig ledelse	Lange arbeidsreiser
For lite selvstyring	Videre skolegang/utdanning
Dårlig utviklings- eller karriere muligheter	Tilbud om bedre stilling annet sted
Dårlig lønn/belønningsstruktur	Familieforhold
Mye overtid	
Dårlige arbeidsforhold	

Merknad: forfatterens egen basert på «Rekruttering og utvalg av medarbeidere» (Grimso, 2004, s. 47-50)

Tabellen viser interne og eksterne årsaker til turnover. Flere av de interne årsakene kan sees i sammenheng med manglende tilfredsstillelse av de tre grunnleggende psykologiske behovene fra SDT.

Både årsakene til og konsekvensene av turnover for en organisasjon kan være veldig forskjellig avhengig av om det ønsket eller uønsket turnover (Dalton et al., 1982, s. 118-119). Uønsket turnover kan være veldig kostbart for mange bedrifter og organisasjoner. En rekke studier har vist at frivillig turnover er assosiert med høye kostnader til nyrekruttering, tap av effektive arbeidstakere og finansielle tap på organisasjonsnivå (Lee et al., 2008, s. 651). Da faktisk turnover ikke kan måles gjennom en tverrsnittstudie, vil jeg i denne oppgaven måle turnoverintensjon.

2.5.2 Turnoverintensjon

Turnoverintensjon kan defineres som et bevisst og tilsiktet ønske om å forlate organisasjonen, og er ofte målt med referanse til en gitt tidsperiode, for eksempel innen neste 6 måneder (Tett & Meyer, 1993, s. 262). Turnoverintensjon er den sterkeste prediktoren til faktisk turnover, da intensjon predikerer atferd (Tett & Meyer, 1993, s. 259, 261).

Det er gjort en rekke studier som ser på sammenhengen mellom indre motivasjon og turnoverintensjon (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 58-59). En undersøkelse fra 2014 (Williams et al., s. 411) fant at autonom motivasjon er moderat til sterkt negativt relatert til turnoverintensjon. Ansatte som har jobber som de oppfatter som interessante og spennende er sannsynligvis mindre interessert i å slutte, og vil være mindre fristet til å ta jobber hos andre organisasjoner basert på ytre belønning (Kuvaas, 2006, s. 507).

2.5.3 Jobbtilfredshet

Jobbtilfredshet kan defineres som «en behagelig eller positiv tilstand som et resultat av jobb eller jobberfaringer», og reflekterer dermed en samlet vurdering av den generelle holdningen til en jobb (Hetland et al., 2015, s. 466). Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2009, s. 15) kan jobbtilfredsstillelse være en «indikator på hvor godt organisasjonen lykkes i å oppfylle sine oppgaver som instrument for arbeidstakernes behovstilfredsstillelse». Jobbtilfredshet er forbundet med høyere jobbproduktivitet, lavere fravær fra jobben og lavere personalgjennomtrekk (turnover), noe som samlet kan si noe om det totale målet på organisasjonens effektivitet (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 215-216).

Ifølge Gagné og Deci (2005, s. 346) har forskning i organisasjoner vist at autonom motivasjon leder til jobbtilfredshet. Blant annet viste en studie fra 2013 (Gillet et al., s. 8) at autonom motivasjon hadde en positiv sammenheng med jobbtilfredshet, mens kontrollert motivasjon var negativt relatert til jobbtilfredshet. En rekke studier har videre vist en positiv sammenheng mellom behovstilfredsstillelse og jobbtilfredshet (Hetland et al., 2015; Kovjanic et al., 2012).

3 Metode

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for de generelle metodiske valgene og fremgangsmåte for å besvare problemstillingen. Problemstilling og hypoteser legger føringer på valg av forskningsmetode og design. Da det eksisterer svært lite, eller ingen empirisk forskning på sammenhengen mellom oppdragsbasert ledelse og autonom motivasjon har det vært nødvendig å gjennomføre to studier. Studie 1 tar for seg utvikling av et nytt måleinstrument for oppdragsbasert ledelse, mens studie 2 bruker dette verktøyet til å undersøke sammenhengen mellom OBL og motivasjon, samt en separat analyse av turnoverintensjon og jobbtilfredshet. Metodekapittelet redegjør overordnet for metode, mens mer spesifikke metodiske forhold belyses der hvor det er relevant under kapitlene for hver av de to studiene.

3.1 Metodisk tilnærming

«Hensikten med forskning er å frembringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten», og metode i denne sammenhengen er de teknikker som anvendes for å tilegne seg denne kunnskapen (Jacobsen, 2015, s. 15-16).

Metodisk tilnærming deles normalt inn i kvalitativ og kvantitativ metode, i tillegg kan en kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ metode nyttes (Creswell, 2018, s. 3). I kvalitativ metode samles informasjon inn i form av tekstlige beskrivelser, noe som åpner for mer nyanserikdom, og muligheten til å utforske og forstå meningen individer eller grupper tillegger sosiale eller menneskelig problemer (Creswell, 2018, s. 4; Jacobsen, 2015, s. 24; Ringdal, 2020, s. 24). Kvantitativ metode er en tilnærming for å teste teorier ved å undersøke forholdet mellom ulike variabler som måles ved hjelp av tall og senere kan analyseres ved hjelp av statistiske metoder (Creswell, 2018, s. 4). Kombinert metode (engelsk: *mixed-method*) involverer både innsamling av kvalitative og kvantitative data, for på den måten å skaffe bedre innsikt enn det metodene gir hver for seg (Creswell, 2018, s. 4).

Det skilles videre mellom induktiv og deduktiv tilnærming. Induktiv tilnærming innebærer at man beveger seg fra empiri til teori, mens det i deduktiv tilnærming betyr at man går fra teori til empiri, og lar teoretiske antakelser styre innsamling av data (Jacobsen, 2015, s. 23).

I denne oppgaven har jeg valgt en kvantitativ tilnærming, hvor jeg beveger meg fra teori til empiri. Problemstillingen i denne oppgaven søker å avklare hvorvidt oppdragsbasert ledelse har en sammenheng med autonom motivasjon gjennom tilfredsstillelse av behovene for autonomi, kompetanseopplevelse og tilhørighet, altså teste en teori ved å undersøke forholdet mellom ulike variabler. En tilleggsanalyse gjennomføres for å empirisk verifisere sammenhengen autonom motivasjon har med turnoverintensjon og jobbtilfredshet. Forskning som omhandler faktorer som påvirker motivasjon, deriblant ulike former for ledelse og konsekvenser av motivasjon, har også i stor

grad benyttet tilsvarende metode (Amundsen & Martinsen, 2014; Chambel et al., 2015; Chua & Ayoko, 2019; Gagné et al., 2015; Hetland et al., 2015).

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign er former for undersøkelsesopplegg som konkretiserer retning for måten studien skal gjennomføres, og er forskerens plan for en undersøkelse (Creswell, 2018, s. 250; Ringdal, 2020, s. 111). Det finnes flere ulike kategoriseringer. Jeg har valgt å ta utgangspunkt i Ringdal sin femdelte inndeling. Ringdal (2020, s. 111) deler design inn i kategoriene eksperimentell design, tverrsnittdesign, longitudinell design, casedesign og komparativ design. Eksperimentelt design brukes for å undersøke årsakssammenhenger ved å manipulere årsaksvariabelen i en eksperimentgruppe, samtidig som andre årsaksforklaringer elimineres ved hjelp av en kontrollgruppe (Ringdal, 2020, s. 111). Eksperimentelt design anses som det beste designet for å identifisere kausale forhold mellom variabler (Jacobsen, 2015, s. 120). I tverrsnittdesign gjøres datainnsamling på et tidspunkt, mens i longitudinelle design registreres data flere ganger ved at en eller flere analyseenheter eller caser følges over tid for å studere endring og stabilitet, eller en prosess over tid (Ringdal, 2020, s. 112-113). Longitudinelle design er bedre egnet til å fastslå kausalitet enn tverrsnittstudier, da det gir mulighet for å undersøke om årsak kommer før virkning i tid (Jacobsen, 2015, s. 111). Case- og komparative design bygger på et lite antall analyseenheter, og nyttes både for å forstå eller utforske fenomener, finne årsakssammenhenger og forklaringer (Jacobsen, 2015, s. 123; Ringdal, 2020, s. 113-114). Casestudier er godt egnet til å utvikle ny forståelse og til teoretisk generalisering (Jacobsen, 2015, s. 99).

I denne oppgaven har jeg valgt tverrsnittdesign, som innebærer at data samles inn en gang for hver analyseenhet innenfor et avgrenset tidsrom for å gi en statistisk beskrivelse av sammenhengen mellom ulike variabler (Ringdal, 2020, s. 112, 151). Fordelen med tverrsnittstudier, ofte kalt korrelasjonelle design, er (1) at man får en presis beskrivelse av tilstanden på et gitt tidspunkt, og/eller (2) at man kan finne ut hvilke fenomener som varierer sammen på ett gitt tidspunkt (Jacobsen, 2015, s. 109). Da jeg vil undersøke OBL, behovstilfredsstillelse og autonom motivasjon, og om det er en samvariasjon mellom disse synes tverrsnittstudier å være godt egnet. Rammefaktorer som tid og ressurser er også med på å legge føringer for valg av design, da jeg har begrenset med tid for drive undersøkelser og datainnsamling.

Tverrsnittsundersøkelser tilfredsstiller imidlertid kun ett av tre krav til kausalitet, nemlig at årsak og virkning varierer sammen (Jacobsen, 2015, s. 109). Kravet om tidsrekkefølge, at årsak skal komme før virkning er ikke tilfredsstilt, og kravet om kontroll for andre forklaringer (Jacobsen, 2015, s. 109) er bare delvis tilfredsstilt da det i denne studien ikke vil være mulig å kontrollere for en rekke relevante forhold som kan påvirke motivasjon. Studien vil imidlertid inkludere «deltakelse i operasjoner» som

kontrollvariabel for å kontrollere for et kjent forhold som kan påvirke motivasjon, og på den måten å redusere sannsynligheten for spuriøse eller tilfeldige forekomster av sammenhenger i analysene (Jacobsen, 2015, s. 95; Ringdal, 2020, s. 50).

Undersøkelsesopplegget har stor betydning for undersøkelsens gyldighet, og må derfor være egnet til å belyse problemstillingen (Jacobsen, 2015, s. 89). Undersøkelsens gyldighet er knyttet til to forhold: (1) intern gyldighet som handler om i hvilken grad den beskrivelsen en undersøkelse gir er sann eller virkelighetsnær, og hvorvidt det er dekning i data for konklusjoner vedrørende kausalitet, og (2) ekstern gyldighet som dreier seg om i hvilken grad det er mulig å generalisere funn fra studien (Jacobsen, 2015, s. 89). Innenfor generalisering, å gjøre noe som i utgangspunktet er spesifikt til noe allmenngyldig, skilles det mellom statistisk og teoretisk generalisering (Jacobsen, 2015, s. 89-90). Generalisering basert på funn i et utvalg til hele populasjonen kalles statistisk generalisering og forbindes med ekstensive undersøkelsesopplegg, mens generalisering om årsakssammenhenger eller lovmessigheter benevnes teoretisk generalisering og forbindes med intensive undersøkelsesopplegg (Jacobsen, 2015, s. 90-91). Undersøkelsesopplegget som er valgt i denne studien kunne gitt mulighet for både statistisk og teoretisk generalisering. Imidlertid forhindrer utvalgsprosessen i denne studien statistisk generalisering. En eventuell teoretisk generalisering må også behandles med varsomhet, da alle kravene til kausalitet ikke er innfridd.

3.3 Datainnsamling

Kvantitativ metode kalles i mange tilfeller ekstensive metoder, da de tar for seg mange enheter (Jacobsen, 2015, s. 251). Studie 2, som er oppgavens hovedstudie, vil inkludere et utvalg på litt mer enn 600 enheter, som utgjør omtrent en fjerdedel av den totale populasjonen. I kvantitative studier er rammene for dataene som skal samles i stor grad predefinert av forskeren på forhånd gjennom indikatorer slik som spørsmål, da hensikten er å få inn informasjon som lett kan systematiseres og analyseres samlet ved hjelp av statistiske metoder (Jacobsen, 2015, s. 251). Dette forutsetter at kategorisering og presisering av sentrale begreper gjøres før datainnsamling, som innebærer (1) at forhåndskategorisering av begreper vektlegges, og (2) at kategoriseringen gjør det mulig å standardisere informasjonen i form av tall (Jacobsen, 2015, s. 251). Innsamling av primærdata i kvantitative metoder domineres av typen *spørreskjema med lukkede svaralternativer* (Jacobsen, 2015, s. 252). Ved denne typen datainnsamling er det spesielt tre forhold som står sentralt (Jacobsen, 2015, s. 252-286):

1. operasjonalisering; konkretisering av det som skal måles og gjøre abstrakte begreper målbart ved å komme frem til indikasjoner for begrepene.
2. korrekt utforming av spørsmålene slik at uønskede resultater unngås.

3. praktisk gjennomføring av spørreskjemaundersøkelsen (post, web-basert, telefonintervju eller personlig intervju).

Operasjonalisering og utforming av spørsmålene vil behandles nærmere i delkapittel 3.5, 4.2 og 5.1. Den praktiske gjennomføringen i begge studiene er utført ved hjelp av web-baserte spørreskjema. Dette kan gjøres enten ved å legge ut et spørreskjema på en hjemmeside, eller sende spørreskjema til personer via e-post, tekstmeldinger eller andre sosiale medium (Jacobsen, 2015, s. 277). For studie 1 ble en kombinasjon av metoder for distribuering av spørreskjema benyttet, mens i studie 2 ble spørreskjema distribuert via e-post. Fordelene med web-baserte datainnsamlingsmetoder er lave kostnader samt at det er arbeidsbesparende da respondentene legger inn svarene, og data lagres automatisk i en database og er klare for analyse umiddelbart (Jacobsen, 2015, s. 278). I tillegg er det mulig å ivareta full anonymitet, redusere intervjuereffekt og respondentene kan svare når det passer (Jacobsen, 2015, s. 297; Ringdal, 2020, s. 197). En svakhet med web-baserte spørreskjemaer er at frafallsprosenten ofte høy, og det er vanlig med frafall på 50 prosent eller mer, samt at det krever at respondentene er ganske ressurssterke og interessert i problemstillingen, noe som kan påvirke om man når et representativt utvalg (Jacobsen, 2015, s. 280; Ringdal, 2020, s. 126).

3.4 Populasjon og utvalgsprosess

I denne studien ble det vurdert som for omfattende og tidkrevende å samle inn data fra hele populasjonen, og det ble derfor gjort et utvalg av enheter fra den teoretiske populasjonen (Jacobsen, 2015, s. 289). To prinsipielt forskjellige måter å trekke enheter til utvalget på er sannsynlighetsutvelgelse og ikke-sannsynlighetsutvelgelse (Jacobsen, 2015, s. 394-305). Sannsynlighetsutvelgelse deles inn i kategoriene rent tilfeldig utvalg, systematisk tilfeldig utvalg og stratifisert utvalg, og benyttes for å sikre et tilnærmet representativt utvalg av populasjonen slik at funn kan generaliseres (Jacobsen, 2015, s. 294-298). Ikke-sannsynlighetsutvelgelse er former for utvalg som avviker fra sannsynlighetsutvalgene, og gjør at man kan ende opp med et systematisk skjevt utvalg (Jacobsen, 2015, s. 302). Slike former for utvalg brukes ganske ofte av økonomiske eller praktiske årsaker, men medfører at generalisering av funn fra et utvalg til hele populasjonen må skje på en annen måte (Ringdal, 2020, s. 212). Ikke-sannsynlighetsutvelgelse kan kategoriseres i utvalg fra sjeldne populasjoner, bruk av frivillige, bekvemmelighetsutvalg, selvutvelgelse, kvoteutvalg og skjønnsmessig utvalg (Jacobsen, 2015, s. 302-304; Ringdal, 2020, s. 212). Av praktiske hensyn ble ikke-sannsynlighetsutvelgelse valgt i begge studiene, og utvalgene beskrives nærmere i hver enkelt studie (kapt. 4 og kapt. 5).

3.5 Målutvikling

Hensikten med teori er å øke forståelsen av virkelige fenomener (Martinsen, 2019, s. 112). Teorien denne oppgaven bygger på inneholder en rekke abstrakte begreper som oppdragsbasert ledelse, grunnleggende psykologiske behov, autonom motivasjon, turnoverintensjon og jobbtilfredshet. Begrepene må derfor defineres og avgrenses fra andre begreper, og måleinstrumenter må utvikles for å kunne undersøke sammenhengene mellom begrepene. Det eksisterer ikke velprøvde måleinstrumenter for OBL som måler dimensjonene bemyndiggjøring, inkludert delegering av beslutningsmyndighet, tillit, intensjon, initiativ og felles forståelse gjennom informasjonsdeling og samarbeid. Det var derfor nødvendig å utvikle et eget måleinstrument for opplevd grad av oppdragsbasert ledelse for denne studien.

Ringdal (2020, s. 93) definerer måling som «å knytte målbare indikatorer til teoretiske begreper», og bygger definisjonen på ideen om at måling forankrer teorier til virkeligheten. Egenskaper som for eksempel kjønn og alder er direkte målbare, mens egenskaper som holdninger og verdier er latente og kan bare måles indirekte (Ringdal, 2020, s. 94). Måling av slike abstrakte begreper stiller store krav til operasjonalisering (Jacobsen, 2015, s. 253). Først defineres sentrale begreper, som så deles opp i delkomponenter som kan måles med en eller flere påstander eller spørsmål (Jacobsen, 2015, s. 254). På den måten måles abstrakte begreper indirekte ved hjelp av mer konkrete indikatorer på delkomponenter av begrepet. Indikatorene forventes å henge sammen, og gir et samlet mål på den teoretiske variabelen (Ringdal, 2020, s. 102). Variabler måles med ulik presisjon, og presisjonsnivået er grunnlaget for klassifisering i målenivåer (Ringdal, 2020, s. 95). Den mest kjente klassifiseringen deler målenivåer i nominal, ordinal, intervall og forholdstall (Ringdal, 2020, s. 95). Spørsmål om holdninger og verdier måles normalt på ordinalnivå, da verdiene kan rangordnes meningsfylt, mens avstanden mellom verdiene gir ingen mening (Ringdal, 2020, s. 96-97).

For å fange nyanser ved teoretiske begreper og dermed gi høyere reliabilitet enn hver enkelt variabel, nyttes sammensatte mål (Ringdal, 2020, s. 355). Sammensatte mål bygger på to eller flere målte variabler, hvor latente variabler måles enten ved hjelp av refleksive eller formative former for hovedindekser (Ringdal, 2020, s. 355). I en refleksiv indeks reflekterer svarene på spørsmålene verdiene på den latente variabelen, mens i en formativ indeks er det indikatorene som former eller forårsaker verdiene på den latente variabelen (Ringdal, 2020, s. 355). Da den latente variabelen kan uttrykke seg på mange måter ved refleksive indekser kan effektindikatorer byttes ut eller fjernes for økt validitet og reliabilitet (Ringdal, 2020, s. 364-372). Dette er relevant for denne studien, da det vil utvikles indikatorer som senere analyseres for å utvikle gode mål på ulike variabler.

3.6 Reliabilitet og validitet

Prinsipielle kvalitetskrav til målinger innenfor kvantitativ forskning er knyttet til validitet og reliabilitet (Ringdal, 2020, s. 93). En stor utfordring ved bruk av spørreskjemaer med faste svaralternativer er å sikre at spørsmålene måler de fenomenene som skal undersøkes, altså i hvilken grad de konkretiserte indikatorene fanger opp det teoretiske abstrakte begrepet (Jacobsen, 2015, s. 351-352).

Validitet betyr gyldighet og handler om at en måler det en faktisk vil måle (Ringdal, 2020, s. 103). Begrepsvaliditet dreier seg om selve begrepet er et godt egnet begrep som kan brukes for å beskrive virkelige fenomener, og om begrepet kan skilles fra andre begreper (Martinsen, 2019, s. 119). I denne studien ble begrepsmessig gyldighet kontrollert ved å la personer med kompetanse på fagområdet vurdere begrepene i forhold til fenomenet de er ment å måle (Jacobsen, 2015, s. 354).

Mens validitet dreier seg om relasjonen mellom indikatorene og det teoretiske begrepet, handler reliabilitet om egenskaper ved de målte indikatorene, (Ringdal, 2020, s. 104). Reliabilitet betyr pålitelighet og kan forklares som at gjentatte målinger med samme måleinstrumentet gir samme resultat (Ringdal, 2020, s. 103). Reliabilitet kan vurderes ved hjelp av allmenn kildekritikk, test-retest-teknikken og estimering av indre konsistens (Ringdal, 2020, s. 104). I denne studien ble reliabilitet vurdert ved hjelp av mål for indre konsistens, som er en utbredt form for å beregne reliabilitet (Martinsen, 2019, s. 119). Indre konsistens er et mål på i hvilken grad gruppen av indikatorer i et instrument oppfører seg på samme måte, hvordan indikatorene forholder seg til hverandre, og om de dermed måler det samme fenomenet (Creswell, 2018, s. 154). En vanlig måte å angi et måleinstruments indre konsistens er en kvantifisering med en Cronbachs alfa (α) verdi, som oppgis i tallverdier fra 0 til 1, hvor 1 er 100 prosent nøyaktig måling av det underliggende begrepet (Creswell, 2018, s. 154; Martinsen, 2019, s. 119). Sterk sammenheng mellom indikatorene gir høy indeks på Cronbachs alfa, og verdier over 0.70 anses som tilfredsstillende (Ringdal, 2020, s. 104).

En annen metode som ikke gjør samme strenge antakelser som Cronbachs alfa er *omega* (McNeish, 2018, s. 416). Omega gjør færre urealistiske forutsetninger og har lavere risiko for å overestimere eller underestimere reliabilitet sammenlignet med Cronbachs alfa (Dunn et al., 2014, s. 405-406). Jeg vil derfor presentere verdier for både Cronbachs alfa og McDonalds omega i denne oppgaven.

Statistisk signifikans er et mål på hvor sannsynlig det er at dataene ikke er et resultat av tilfeldigheter. Da det alltid vil være en viss fare for at utvalget er forskjellig fra populasjonen, er det vanlig å legge inn et sikkerhetsnivå på 95 % eller 99 % (Jacobsen, 2015, s. 366). Et sikkerhetsnivå på 95 % betyr feil i gjennomsnittlig en av tjue tilfeller, og innebærer en usikkerhet på 5 %, også benevnt som signifikanssannsynligheten eller p-verdien (Jacobsen, 2015, s. 366; Ringdal, 2020, s. 287).

Signifikansnivået, eller den maksimale sannsynligheten for å trekke en feilaktig konklusjon, kan velges fritt, men det vanligste er et signifikansnivå på 0.05 eller 5 % (Ringdal, 2020, s. 287).

Konfidensintervall angir feilmarginen av en gitt måling estimert på bakgrunn av ønsket konfidensnivå, og angis som prosent som tilsvarer gitte grenseverdier (Hazra, 2017, s. 1). Et 95 prosents konfidensintervall indikerer at ved gjentatte forsøk med tilfeldige utvalg i samme populasjon vil 95 % av verdiene ligge innenfor kalkulert nedre og øvre grense for konfidensintervallet (Hazra, 2017, s. 2).

3.7 Samvariasjon og korrelasjon

Statistiske mål for hvordan to variabler varierer sammen angis med korrelasjonsmål (Jacobsen, 2015, s. 335). Korrelasjonsmål sier noe om hvorvidt det er samvariasjon, styrken på samvariasjonen og retning dersom variablene er på rangordnet eller metrisk målenivå (Jacobsen, 2015, s. 335). Et mye brukt korrelasjonsmål er Pearsons r , som måler tendensen til en lineær sammenheng mellom to variabler, og varierer mellom -1 og +1 som angir korrelasjonens styrke og retning (Ringdal, 2020, s. 315). I samfunnsvitenskapen, hvor man ikke kan forvente å finne lovmessige sammenhenger, anses henholdsvis under 0.30 som svak korrelasjon, 0.30 til 0.50 som middels korrelasjon og over 0.50 som sterk korrelasjon (Jacobsen, 2015, s. 344).

I tillegg til korrelasjonsmål, kan regresjonsanalyser benyttes for å beskrive sammenhengen mellom variabler og effekten av den uavhengige og på den avhengige variabelen. Lineære regresjonsanalyser forutsetter en lineær sammenheng mellom den uavhengige (x) og avhengige (y) variabelen (Ringdal, 2020, s. 399-400). Regresjonskoeffisienten beskriver styrken på sammenhengen mellom den uavhengige- og den avhengige variabelen, eller stigningen, mens fortegnet beskriver retning (Ringdal, 2020, s. 404). Det vil si at dersom den uavhengige variabelen øker med 1 vil den avhengige variabelen øke tilsvarende regresjonskoeffisienten. Den multiple korrelasjonskoeffisienten R^2 (*R-square*), også kalt forklaringsgraden, forklarer hvor stor del av variasjonen i y som forklares av x (Ringdal, 2020, s. 409).

Teorien denne studien bygger på, tilsier at effekten av oppdragsbasert ledelse på autonom motivasjon forklares gjennom tilfredsstillelse av de tre grunnleggende psykologiske behovene. Når den kausale effekten forklares helt eller delvis gjennom mellomliggende variabler betegnes dette som henholdsvis fullstendig eller delvis mediering (Baron & Kenny, 1986, s. 1176). Dette undersøkes i oppgaven ved hjelp av Baron og Kenny (1986, s. 1176-1177) sin prosedyre med tre regresjonsanalyser, og beskrives nærmere i kapittel 5.2. I tillegg ble resultatene fra regresjonsanalysene signifikantstestet ved hjelp av medieringsmodulen «*jaMM*» i Jamovi (JamoviProject, 2021).

3.8 Forskningsetikk

De grunnleggende moralnormene, hva som er rett og galt, for vitenskapelig praksis kalles forskningsetikk (Ringdal, 2020, s. 57). I forholdet mellom forsker og undersøkt kan det oppstå etiske dilemma i flere sammenhenger, og forskeren må derfor tenke nøye gjennom hvordan forskningen kan påvirke dem det forskes på, hvordan forskningen oppfattes og vil bli brukt (Jacobsen, 2015, s. 45).

I denne studien studerer jeg egen organisasjon, og har i forbindelse med datainnsamling vært bevisst på at deltakerne gjøres kjent med min formelle rolle i Heimevernet. Når man studerer egen organisasjon er det viktig å være klar over fordelene og ulempene med å studere noe som er så tett på en selv (Jacobsen, 2015, s. 56). Fordelene er blant annet at det er lettere å få tilgang på informasjon og forskeren møter gjerne større åpenhet og tillit, man kjenner til uformelle strukturer og stammespråk og man kjenner organisasjonens historie slik at informasjonen kan plasseres i en sammenheng (Jacobsen, 2015, s. 56). Det er imidlertid viktig å være bevisst på ulempene som at det kan være vanskelig å holde nødvendig kritisk avstand og ikke innta en rolle som part i saken, man kan bli oppfattet som en utfører oppdrag på vegne av ledelsen eller man «legger bånd på seg» ved å ikke rapportere eller sensurere funn som kan oppfattes som kritikk (Jacobsen, 2015, s. 56-57). Denne studien har ikke blitt påvirket av ledelsen i Heimevernet. Jeg har selv valgt tema og problemstilling for oppgaven basert på egen interesse og fremtidig nytteverdi i min stilling som innsatsstyrkesjef. Videre har metoden, kvantitativ tverrsnittstudie ved hjelp av spørreundersøkelse, gjort det mulig å holde nødvendig avstand i forbindelse med datainnsamling. Det kan imidlertid ikke utelukkes at min formelle rolle i HV kan ha påvirket resultatene fra datainnsamlingen, og bevissthet rundt dette er viktig når konklusjoner skal trekkes.

I dag er det i Norge tre grunnleggende krav knyttet til forholdet mellom forsker og de det forskes på: informert samtykke, krav på privatliv og krav til å bli gjengitt korrekt (Jacobsen, 2015, s. 47). Informert samtykke innebærer at den som deltar skal delta frivillig basert på kunnskap om hvilke farer og gevinster deltakelse innebærer (Jacobsen, 2015, s. 47). I denne studien ble det informert om hva undersøkelsen omhandlet, hensikten med datainnsamling og hvordan resultatene skulle benyttes. Jacobsen (2015, s. 48) beskriver dette som en gyllen middelvei, da det hverken er mulig eller ønskelig å dele all informasjon om hensikt, ulemper og fordeler, samt hvordan data benyttes. Et viktig element i denne sammenhengen, og som ble nøye vurdert, er å unngå at informasjonen som gis påvirker respondentenes svar, og på den måten gir et feilaktig bilde på de faktiske forhold.

Dersom det samles inn personopplysninger er prosjektet meldepliktig, og det må søkes til Norsk senter for forskningsdata (NSD) for godkjenning før datainnsamling starter (Jacobsen, 2015, s. 50-51). Personopplysninger er opplysninger som direkte eller indirekte kan identifisere enkeltpersoner

(Ringdal, 2020, s. 63). Alle besvarelser i denne studien var anonyme, og det ble ikke hentet inn e-post adresser, navn eller annen informasjon som tillot direkte identifisering. Imidlertid ble det vurdert at den samlede mengden av informasjon som ble samlet inn i forbindelse med studie 2 ville gjøre det mulig å indirekte identifisere enkeltpersoner. Det ble derfor søkt til NSD om godkjenning før datainnsamling startet (vedlegg 1). For å minimere sannsynligheten for å identifisere enkeltpersoner i datamateriale ble svaralternativer i demografiske variabler delt inn i grupper slik at detaljeringsgraden ble relativt lav. Det ble ikke bedt om å oppgi kjønn, som er en vanlig kontrollvariabel, da det er relativt få kvinner i innsatsstyrkene. Videre behandles og presenteres alle resultater samlet for hele utvalget, samt at avdelingstilhørighet kodes. Totalt sett med de tiltak som er gjort, vil ikke enkeltpersoner kunne identifiseres i publiserte resultater, og kravet til respondentenes privatliv er oppfylt.

Når personopplysninger innhentes skal deltakerne frivillig og aktivt samtykke til deltakelse (Ringdal, 2020, s. 61-62). Dette er spesielt viktig når de det forskes på er i det som kan betegnes som et avhengighetsforhold til forskeren. Det ble derfor understreket at deltakelse var frivillig både i informasjonsskrivet og i samtykkeerklæringen som fulgte med spørreundersøkelsen. Videre måtte deltakerne aktivt samtykke til deltakelse for å åpne spørreundersøkelsen.

Resultater skal i størst mulig grad gjengis fullstendig og i riktig sammenheng (Jacobsen, 2015, s. 51). Det vil i praksis ikke være mulig å gjengi resultater i denne studien i sin fullstendige sammenheng, da all analyse av data vil være en reduksjon av detaljer og mangfold (Jacobsen, 2015, s. 52). Idealet om fullstendig gjengivelse vil imidlertid etterstrebes, og data vil i oppgaven presenteres slik at det er åpenhet rundt metodiske valg og grunnlaget for resultatene.

I tillegg til å søke godkjenning fra NSD, er det innhentet godkjenning fra og Forsvarets forskningsnemnd (vedlegg 2) og Sjef Heimevernet (vedlegg 3).

4 Studie 1

Det eksisterer lite empirisk forskning på OBL som ledelsesteori. På grunn av dette finnes det heller ingen etablerte måleinstrumenter som på en tilfredsstillende måte måler de mest sentrale aspektene ved OBL. Den amerikanske Hæren måler hvor effektive deres militære ledere er til å praktisere prinsippene for OBL (Riley et al., 2016, s. 21). I tillegg måler de enkelte forhold i organisasjonsklimaet som indikerer praktisering av OBL (Riley et al., 2014, s. 38). Et måleinstrument som søker å fange kjernen av OBL finnes imidlertid ikke. Det var derfor nødvendig å utvikle et måleinstrument for opplevd grad av oppdragsbasert ledelse for denne oppgaven. For dette formålet ble det innhentet data fra respondenter med tilknytning til forsvarssektoren. I dette kapitlet vil jeg først kort beskrive metodiske forhold som er spesifikke for studie 1. Videre vil jeg ta for meg måleinstrumentene, og redegjøre for prosessen med målutvikling, samt beskrive utvalg og prosedyre for datainnsamling. Deretter vil jeg presentere resultater og analyse som ledet frem til et måleinstrument for opplevd grad av OBL, før jeg avslutningsvis oppsummerer resultatene med en kort diskusjon.

4.1 Metodiske forhold

Ifølge Martinsen (2019, s. 114) «har ledelsesforskningen blitt kritisert for ikke å gjøre en grundig nok jobb i utviklingen av teoriene». For å undersøke sammenhengen ulike ledelsesformer har med resultater lederen oppnår, må spesifikke former for ledelse defineres og avgrenses fra andre begreper (Martinsen, 2019, s. 112). Lederatferd må være observerbar, tydelig, målbar og relevant for mange typer ledere for å være nyttig i utforming av forskning og teorier (Yukl, 2012, s. 66). For å sikre reliabilitet må hvert trekk eller atferdstype måles med mer enn ett spørsmål (Martinsen, 2019, s. 119). Målutvikling gjennomføres, som beskrevet i kapittel 3.5, ved at sentrale teoretiske begreper defineres, deretter deles opp i delkomponenter, som så kan måles indirekte ved hjelp av påstander eller spørsmål (Jacobsen, 2015, s. 253-254). I kapittel 2 ble OBL definert, og sentrale delkomponenter identifisert. Neste steg i målutvikling er å utvikle spørsmål og uttrykk, heretter benevnt indikatorer, for de ulike dimensjonene av OBL. Indikatorene ble utviklet med bakgrunn i sammenlikningen av forskjeller og likheter mellom OBL og andre ledelsesteorier i kapittel 2. Videre ble indikatorer fra den amerikanske Hærens årlige lederundersøkelse inkludert (Riley et al., 2014, s. 39; Riley et al., 2016, s. 55). I den endelige datainnsamlingen inngikk et etablert måleinstrument for bemyndiggjørende ledelse (Van Assen, 2020, s. 445), et modifisert måleinstrument for OBL (Riley et al., 2016, s. 52) og 20 indikatorer for å utvikle et måleinstrument for de mest sentrale dimensjonene i OBL. Måleinstrument for bemyndiggjørende ledelse og det modifiserte måleinstrumentet for OBL ble inkludert i undersøkelsen

for å gi en indikasjon på konvergent validitet, om instrumentet måler det det er ment å måle (Lewis, 2003, s. 591).

Bruk av etablerte måleinstrumenter og indikatorer innebærer ofte oversettelse av spørsmålene og uttrykkene som utgjør indikatorene fra engelsk til norsk. For å sikre at meningsinnholdet i den norske oversettelsen ble bevart benyttet jeg prosedyre for «*back-translation*» (Brislin, 1970). Dette innebærer at alle indikatorer først ble oversatt til norsk av hovedveileder, deretter ble indikatorene oversatt tilbake til engelsk av en tredjeperson som ikke var kjent med indikatorene på forhånd (Brislin, 1970).

For å identifisere hvilke indikatorer som best måler de ulike dimensjonene ble det gjennomført en faktoranalyse av innsamlede data. Faktoranalyse er en statistisk analysemetode for å finne de underliggende dimensjonene og fellesnevner eller grupperinger i målinger (Martinsen, 2019, s. 120; Ringdal, 2020, s. 103). Ifølge Ringdal bør indikatorene være endimensjonale og homogene, noe som innebærer at de måler en dimensjon og at det er en statistisk sammenheng eller korrelasjon mellom indikatorene (Ringdal, 2020, s. 103).

Det finnes to typer faktoranalyser, eksplorerende analyse kalt *exploratory factor analysis* (EFA) og bekreftende analyse kalt *confirmatory factor analysis* (CFA) (Ringdal, 2020, s. 359). I EFA benyttes statistiske kriterier for å gi et grunnlag for bestemme antall faktorer som ligger til grunn for korrelasjonene mellom et sett med indikatorer (Ringdal, 2020, s. 359-360). Latente faktorer er skjulte variabler som ikke er direkte observert, men gjennom EFA kan slike underliggende latente faktorer i datasettet identifiseres (Navarro & Foxcroft, 2019, s. 419). I CFA testes en teoretisk målemodell der antall faktorer, relasjonene mellom faktorene og indikatorene er bestemt på forhånd (Ringdal, 2020, s. 360). I studie 1 ble det først gjennomført EFA for å identifisere latente faktorer med tilhørende indikatorer. Modellen som da ble identifisert gjennom EFA, ble så testet ved hjelp av CFA.

Måleinstrumentene ble videre vurdert med hensyn til konvergent validitet, om måleinstrumentet måler det den skal måle, og diskriminant validitet, om måleinstrumentet skiller seg fra andre måleinstrumenter (Lewis, 2003, s. 591). I denne studien vurderes dette ved å beregne verdier for *average variance extracted* (AVE) og *square roots of AVE*. For å beregne dette må *composite reliability* (CR), et mål på indre konsistens som baserer seg på standardiserte faktorladninger for indikatorene fra CFA, først regnes ut. CR gir et mål på andel felles variasjon som indikatorene samlet bidrar med for en faktor, samtidig som det tillates ikke-perfekte lineære kombinasjoner av indikatorer for faktorene (Fornell & Larcker, 1981, s. 46). Ifølge Fornell og Larcker (1981, s. 47) kan verdier for CR over .60 indikere akseptabel indre konsistens.

Average Variance Extracted (AVE) gir et mål på felles variasjon som indikatorene bidrar med i en målemodell, samtidig som det tas høyde for mengden av variasjon som skyldes målefeil (Fornell &

Larcker, 1981, s. 45). Dersom AVE er mindre enn .50, er variasjon som skyldes målefeil større enn det modellen fanger opp (Fornell & Larcker, 1981, s. 46). Konvergent validitet, som forklarer i hvilken grad indikatorene som måler et fenomen samvarierer og måler det samme fenomenet, kan imidlertid være tilfredsstillende selv om mer enn 50 % av variasjon skyldes målefeil (Fornell & Larcker, 1981, s. 46; Jacobsen, 2015, s. 355). Diskriminant validitet sier noe om indikatorene som er ment å måle ulike faktorer (dimensjoner) ikke korrelerer empirisk, altså bør ikke indikatorene for en type ledelse korrelere med indikatorer for en annen type ledelse (Jacobsen, 2015, s. 356). For å tilfredsstillere kravet om diskriminant validitet bør et måleinstrument dele mer variasjon med sine egne indikatorer enn med andre i modellen (Kotlarsky et al., 2015, s. 16). Dersom verdiene for kvadratroten (*square roots*) av AVE for hver variabel er høyere enn verdiene for korrelasjon mellom variablene er kriteriet for diskriminant validitet oppfylt (Kotlarsky et al., 2015, s. 16). I denne studien må det imidlertid forventes liten grad av diskriminant validitet mellom indikatorene for de ulike måleinstrumentene, da det er sterke teoretiske likheter mellom OBL og bemyndiggjørende ledelse. Jeg vil videre beskrive prosessen med målutvikling for studie 1.

4.2 Målutvikling studie 1

Jeg har tidligere redegjort for begrepet oppdragsbasert ledelse, samt drøftet forskjeller og likheter med utvalgte ledelsesteorier. Med det som utgangspunkt har jeg vektlagt dimensjonene bemyndiggjøring, skape felles forståelse gjennom samarbeid og informasjonsdeling, tillit, formidling av intensjon, risikoaksept og initiativ i det videre arbeidet med å utvikle et måleinstrument for oppdragsbasert ledelse. Jeg vil først beskrive et etablert måleinstrument for bemyndiggjørende ledelse og et amerikansk måleinstrument for OBL som tar utgangspunkt i prinsippene for OBL. Begge disse to måleinstrumentene ble benyttet i studie 1. Deretter vil jeg beskrive prosessen med å utvikle indikatorer for å måle dimensjonene jeg har vektlagt i OBL.

Oppdragsbasert ledelse har en rekke fellestrekk med bemyndiggjørende ledelse. For å identifisere hvorvidt oppdragsbasert ledelse er forskjellig fra bemyndiggjørende ledelse, inkluderte studie 1 en modifisert versjon av Van Dierendonck og Nuijet (2011, s. 256) sitt måleinstrument for bemyndiggjørende ledelse hentet fra Van Assen (2020, s. 445). Prosedyre for «*back-translation*» ble benyttet før modifisering (Brislin, 1970). Eksempel på indikator er: «*I min organisasjon/avdeling blir vi gitt myndighet til å ta beslutninger som gjør jobben vår enklere*». Alle indikatorer ble målt på en Likert skala hvor 1 var «svært uenig», og 7 var «svært enig». Måleinstrumentet (vedlegg 7) viste en tilfredsstillende indre konsistens målt med Cronbachs alfa og McDonalds omega ($\alpha = 0.87 / \omega = 0.70$).

Den amerikanske Hærens “*Center for Army Leadership*” måler årlig oppdragsbasert ledelse ved hjelp av to måleinstrumenter. Ett måleinstrument måler i hvilken grad nærmeste leder er effektiv i å

praktisere prinsippene for OBL, mens det andre måler respondentenes holdninger til avdelingen og forhold ved organisasjonsklima som indikerer praktisering av OBL (Gunther et al., 2015, s. 52; Riley et al., 2014, s. 39).

Doktrinen for oppdragsbasert ledelse, ADP 6-0 *Mission Command*, ble publisert i en oppdatert versjon i 2019 (Department of the Army). I denne utgaven er prinsippet «*Build Cohesive Teams through Mutual Trust*» tatt ut, og erstattet av «*competence*» (kompetanse) og «*mutual trust*» (gjensidig tillit) (Department of the Army, 2019, s. 1-7). For å måle alle sju prinsippene for OBL beskrevet i den oppdaterte publikasjonen, ble «*Build Cohesive Teams through Mutual Trust*» erstattet med to egenutviklede indikatorer for *kompetanse* og *gjensidig tillit*. Eksempel på indikator er: «*Hvor effektiv er din nærmeste leder når det gjelder å formidle en tydelig hensikt og ønsket slutttilstand?*». Alle indikatorene ble målt på en Likert skala hvor 1 var «veldig ineffektiv», og 7 var «veldig effektiv». Måleinstrumentet (vedlegg 8) viste en meget god indre konsistens målt med Cronbachs alfa og McDonalds omega ($\alpha = 0.92 / \omega = 0.92$), og vil heretter bli benevnt OBL US.

Utvikling av indikatorer for å måle de sentrale dimensjonene i OBL ble i stor grad basert på indikatorer benyttet i ulike måleinstrumenter for bemyndiggjørende ledelse og den amerikanske Hærens årlige lederundersøkelse. Jeg etablerte først en lengre liste med indikatorer. Etter diskusjon med veiledere og kolleger, ble 16 indikatorer valgt ut og tilpasset slik at de best mulig skulle måle innholdet i de valgte dimensjonene. Indikatorer fra *Center for Army Leadership Annual Survey of Army Leadership (CASAL)* som måler forhold ved organisasjonsklimaet som indikerer praktisering av OBL ble også inkludert (Riley et al., 2014, s. 38-39). Videre følger en oversikt over indikatorene som ble valgt ut, hvor de opprinnelig er hentet fra, samt den endelige modifiserte norske versjonen av indikatorene som ble brukt i forbindelse med datainnsamling. Indikatorene er sortert etter indikator nummer som reflekterer rekkefølgen i spørreundersøkelsen.

Tabell 3

Studie 1, indikatorliste for OBL

Indikator nummer	Teori	Opprinnelig begrep	Dimensjon i OBL	Begrep til spørreundersøkelse
I1	CASAL indikator	Overall, how would you describe the current level of trust among members of your unit or organization? (Riley et al., 2016, s. 46)	Tillit	Alt I alt, hvordan vil du beskrive nivået av tillit mellom alle i din organisasjon/avdeling?
I2	CASAL indikator	I am satisfied with the amount of freedom or latitude in the conduct of my duties. (Riley et al., 2014, s. 38)	Bemyndiggjøring	Jeg er fornøyd med graden av frihet eller handlingsrom til å utføre mine oppgaver.
I3	CASAL indikator	Members of my unit/organization are allowed and encouraged to learn from honest mistakes. (Riley et al., 2014, s. 38)	Risikoaksept	Alle i min organisasjon/avdeling oppfordres til å lære av sine feil.
I4	CASAL indikator	Members of my unit/organization are empowered to make decisions pertaining to the performance of their duties. (Riley et al., 2014, s. 38)	Bemyndiggjøring	Alle i min organisasjon/avdeling er myndiggjort til å fatte beslutninger som angår hvordan de skal utføre sine oppgaver.

I5	CASAL indikator	I feel encouraged to come up with new and better ways of doing things. (Riley et al., 2016, s. 54)	Disiplinert initiativ	Jeg føler meg oppmuntret til å finne nye og bedre måter å gjøre ting på.
I6	Bemyndiggjørende ledelse	Management gives us the authority to take decisions, which make work easier for us. (Van Assen, 2020, s. 445)	Bemyndiggjøring	I min organisasjon/avdeling har vi myndighet til å fatte beslutninger som gjør at vi løser oppgaver/oppdrag på en bedre måte.
I7	Bemyndiggjørende ledelse	Management gives us the information we need to do our work well. (Van Assen, 2020, s. 445)	Samarbeid: felles forståelse gjennom informasjonsdeling & koordinering	I min organisasjon/avdeling deler vi informasjon i den hensikt å gjøre en god jobb.
I8	Bemyndiggjørende ledelse	My manager shares information that I need to ensure high quality results. (Konczak et al., 2000)	Samarbeid: felles forståelse gjennom informasjonsdeling	I min organisasjon/avdeling deles informasjon vertikalt og horisontalt i den hensikt å løse tildelte oppgaver på en effektiv måte.
I9	Cooperative behaviours	We work in a climate of cooperation. (Pais et al., 2014, s. 6)	Samarbeid: felles forståelse gjennom samarbeid & koordinering	I min organisasjon/avdeling er det et godt samarbeidsklima.
I10	CASAL indikator	My immediate supervisor keeps his/her word or follows through on commitments to	Tillit	I min organisasjon/avdeling holder alle sitt ord og følger opp forpliktelser til andre.

		others. (Riley et al., 2016, s. 19)	
I11	Team performance – Team members are skills fra Team effectiveness questionnaire	Tillit adequately trained and competent to do their work, and there is flexibility in the use of skills. (Bateman et al., 2002, s. 216)	I min organisasjon/avdeling er alle tilstrekkelig trent og kompetente til å gjøre jobben sin.
I12	Cooperative behaviours	We discuss and deal with issues or problems openly. (Pais et al., 2014, s. 6)	I min organisasjon/avdeling diskuterer vi og håndterer saker og oppgaver i åpenhet.
I13	CASAL indikator	Communicating the results to be attained rather than how results are to be achieved. (Riley et al., 2016, s. 21)	Oppdragsbaserte ordrer/ intensjon: kommunisere hva fremfor hvordan
			I min organisasjon/avdeling vektlegges resultater som skal oppnås, fremfor hvordan oppgaver skal utføres når oppdrag blir gitt.
I14	Goal rationale fra Goal setting questionnaire	My boss tells me the reasons for giving me the goals I have. (Lee et al., 1991, s. 480)	Oppdragsbaserte ordrer/ intensjon: kommunisere rasjonale
			I min organisasjon/avdeling forstår vi hensikten med våre oppgaver eller mål.
I15	Goal clarity fra Goal setting questionnaire	I have specific, clear goals to aim for on my job. (Lee et al., 1991)	Oppdragsbaserte ordrer/ intensjon: kommunisere tydelig
			I min organisasjon/avdeling har vi spesifikke og tydelige målsetninger.

I16	CASAL indikator	Members of my unit/organization are allowed and encouraged to learn from honest mistakes. (Riley et al., 2016, s. 44)	Risikoaksept	I min organisasjon/avdeling er det lov å prøve og feile.
I17	CASAL indikator	I feel encouraged to come up with new and better ways of doing things. (Riley et al., 2016, s. 41)	Risikoaksept	I min organisasjon/avdeling blir vi oppfordret til å prøve ut nye ting.
I18	Bemyndiggjørende ledelse	My leader encourages me to take initiative. (Amundsen & Martinsen, 2014)	Disiplinert initiativ	I min organisasjon/avdeling blir vi oppfordret til å ta initiativ.
I19	Bemyndiggjørende ledelse	I am encouraged to try out new ideas even if there is a chance they may not succeed. (Konczak et al., 2000)	Disiplinert initiativ	I min organisasjon/avdeling blir vi oppfordret til å prøve ut nye ideer, selv om det er en mulighet for at de ikke vil lykkes.
I20	Bemyndiggjørende ledelse	We strive to continually improve all aspects of products and processes, rather than taking a static approach. (Van Assen, 2020, s. 444)	Disiplinert initiativ	I min organisasjon/avdeling ser vi hele tiden etter nye måter å forbedre prosedyrer og arbeidsmetoder.

4.2.1 Utvalg og datainnsamling

Målgruppe eller populasjon for studie 1 var personell som har vært eller er stadig tjenestegjørende i det norske Forsvaret. I tillegg til indikatorer på OBL og bemyndiggjørende ledelse ble noen demografiske variabler samlet inn for å karakterisere utvalget. Av totalt 160 respondenter var 101 stadig tjenestegjørende (63.1 %), mens 59 (36.9 %) hadde sluttet i Forsvaret. Aldersfordelingen viste at 11 respondenter var i gruppen 20-29 år, 60 respondenter i gruppen 30-39 år, 66 respondenter i gruppen 40-49 år, 20 respondenter i gruppen 50-59 år og 3 respondenter i 60 år eller mer. I forhold til antall år i tjeneste hadde 34 respondenter inntil 10 års tjenesteerfaring, mens 72 respondenter hadde 11-20 år, 41 respondenter hadde 21-30 år, 11 respondenter hadde 31-40 år og 2 respondenter hadde 40 år eller lenger tjenesteerfaring. Av de som hadde sluttet i Forsvaret var antall år siden de hadde sluttet som følger: 25 respondenter i løpet av de siste 3 årene, 10 respondenter for 4-6 år siden, 9 respondenter for 7-9 år siden, 7 respondenter for 10-12 år siden og 8 respondenter hadde sluttet for mer enn 12 år siden.

Utvalgsformen ble gjennomført som selvutvelgelse ved at en lenke til spørreundersøkelsen ble delt på sosiale medier som Facebook, LinkedIn og Signal-samtale grupper. Det ble også sendt e-post til en rekke personer i målgruppen med oppfordring om å delta. I informasjonsskrivet vedlagt undersøkelsen ble det videre oppfordret til deling av lenken til andre personer i målgruppen (vedlegg 5).

Undersøkelsen var aktiv i perioden 18. februar til 8. mars 2021. Totalt var det 160 personer som besvarte undersøkelsen.

Selvutvelgelse som utvalgsform kan føre til systematiske skjevheter da det er bare de som besøker eller er medlem av de aktuelle mediene som vil komme med (Jacobsen, 2015, s. 303). I tillegg vil man sannsynligvis bare få med seg de som har de sterkeste meningene om temaet og det kan dermed oppstå en polarisering (Jacobsen, 2015, s. 303). Da spørreundersøkelsen ble distribuert med utgangspunkt i eget og veilederes kontaktnettverk vil dette reflekteres i alderssammensetning, utdanningsnivå og tjenesteerfaring. Dette innebærer at respondentene har et forhold til temaet som studeres noe som kan bidra til å øke kvaliteten på innsamlede data, men samtidig føre til skjevheter da respondentene ikke representerer populasjonen som helhet. Lenken til spørreskjema ble imidlertid spredt relativt bredt, og resultatene fra de demografiske variablene indikerer at dette kan ha bidratt til å øke variasjonen i innsamlede data.

4.3 Analyse og resultater

I dette delkapittelet vil jeg vise resultater og analyser ved hjelp av faktor- og reliabilitetsanalyser som ble benyttet for å komme frem til et måleinstrument for OBL. Det ble gjennomført CFA og reliabilitetsanalyse på samtlige måleinstrumenter, slik at *model fit* kunne sammenlignes med

måleinstrumentet jeg utviklet selv. Jeg vil først presentere resultatene fra CFA og reliabilitetsanalyse for måleinstrumentet for bemyndiggjørende ledelse (tabell 4 og 6) og det amerikanske måleinstrumentet for OBL (tabell 5 og 6). Deretter vil jeg, basert på indikatorer i tabell 3, gjennomføre EFA for å finne faktorer med tilhørende indikatorer som kan måle forhold ved organisasjonsklima som indikerer praktisering av OBL. Avslutningsvis vil jeg gjennomføre CFA og reliabilitetsanalyse for utledede faktorer med tilhørende indikatorer som vil inngå i studie 2 (tabell 7, 8 og 10), samt korrelasjonsanalyse for faktorene (tabell 9). Det ble også utregnet AVE (tabell 9) og *square root of AVE* (vedlegg 14) for å vurdere konvergent og diskriminant validitet (Fornell & Larcker, 1981). Alle analyser ble gjennomført med statistikk programmet Jamovi versjon 1.6.15 (JamoviProject, 2021).

For CFA ble følgende indekser brukt for å vurdere hvor godt dataene passet til den valgte teoretiske modellen: *root-mean-square error of approximation* (RMSEA), *comparative fit index* (CFI) og *Tucker-Lewis coefficient* (TLI). Tilfredsstillende verdier er for RMSEA fra 0.05 til 0.08, for CFI > 0.90 og for TLI > 0.90, mens gode verdier er for CFI > 0.95, TLI > 0.95 og RMSEA ≤ 0.05 (Navarro & Foxcroft, 2019, s. 443; Schermelleh-Engel et al., 2003, s. 36). Indre konsistens angis ved hjelp av en Cronbachs alfa og McDonalds omega.

4.3.1 Bemyndiggjørende ledelse

En CFA hvor alle de sju indikatorene lastet på en faktor for bemyndiggjørende ledelse, viste at dataene ikke passet tilfredsstillende til den teoretiske modellen: CFI = 0.90, TLI = 0.85 og RMSEA var 0.17, 90% CI [0.13, 0.20]. Alle sju indikatorene hadde imidlertid akseptabel standardisert ladning på faktoren (0.67 til 0.79). Reliabilitetsanalysen en indikerte en veldig sterk indre konsistens ($\alpha = 0.89/\omega = 0.90$).

Tabell 4

Studie 1, CFA bemyndiggjørende ledelse

Faktor	Indikator	Estimat	SE	Z	p	Std.Est
Bemyndiggjørende ledelse	BL 1	0.98	0.10	9.70	< .001	0.70
	BL 2	0.98	0.09	10.82	< .001	0.76
	BL 3	0.98	0.09	11.21	< .001	0.78
	BL 4	0.93	0.09	10.24	< .001	0.73
	BL 5	1.03	0.11	9.15	< .001	0.67
	BL 6	1.12	0.10	11.63	< .001	0.79
	BL 7	1.24	0.11	11.10	< .001	0.78

Merknad: SE = standard avvik, Z = z-verdi, p = signifikansnivå, Std.Est = standardisert estimat

4.3.2 OBL US måleinstrument

CFA hvor alle de sju indikatorene lastet på én faktor viste at dataene passet tilfredsstillende til den teoretiske modellen: CFI = 0.98, TLI = 0.96 og RMSEA var 0.09, 90% CI [0.05, 0.13]. Alle sju indikatorene hadde signifikant standardisert ladning på faktoren, fra 0.76 til 0.89. Reliabilitetsanalysen indikerte en veldig sterk indre konsistens ($\alpha = 0.92 / \omega = 0.92$).

Tabell 5

Studie 1, CFA OBL US

Faktor	Indikator	Estimat	SE	Z	p	Std.Est
OBL US	OBL 1 Kompetanse	1.11	0.10	11.1	< .001	0.76
	OBL 2 Gjensidig tillit	1.08	0.10	11.0	< .001	0.76
	OBL 3 Felles forståelse	1.32	0.09	14.3	< .001	0.90
	OBL 4 Sjefens intensjon	1.25	0.10	12.6	< .001	0.83
	OBL 5 Initiativ	1.08	0.10	11.2	< .001	0.76
	OBL 6 Oppdragsbaserte ordrer	1.16	0.10	11.8	< .001	0.79
	OBL 7 Risikoaksept	1.21	0.11	11.2	< .001	0.76

Merknad: SE = standard avvik, Z = z-verdi, p = signifikansnivå, Std.Est = standardisert estimat

Tabell 6

Studie 1, reliabilitetsanalyse OBL US og bemyndiggjørende ledelse

Variabel	Cronbachs alfa	McDonalds omega
OBL US	0.92	0.92
BL	0.89	0.90

4.3.3 Utvikling av OBL måleinstrument

For å utlede faktorer med tilhørende indikatorer ble det gjennomført en dataanalyse i seks steg: (1) kontrollere forutsetninger for EFA, (2) EFA med bruk av *minimum residuals* med *oblmin* rotasjon som tillater korrelasjon mellom valgte faktorer (Navarro & Foxcroft, 2019, s. 426), (3) beholde indikatorer som ladet 0.5 eller høyere på en faktor, hadde krysslading på mindre enn 0.35 og differanse på 0.20 eller høyere mellom faktorer (Dysvik et al., 2015, s. 17), (4) fjerne indikatorer som var relativt like etter en kvalitativ vurdering og prioritert etter graden av unikhet (5) CFA av

gjennstående faktorer med tilhørende indikatorer, (6) beregne AVE og *square roots of AVE*, og til slutt (7) gjennomføre reliabilitetsanalyse av hver faktor med indikatorer.

Analysen ble innledet med å undersøke forutsetninger om datasettet er egnet for EFA (Navarro & Foxcroft, 2019, s. 421). Bartlett's test (vedlegg 10), som undersøker hvorvidt det er signifikante korrelasjoner i datasettet ($p < .05$) og dermed datasettet er egnet for EFA (Navarro & Foxcroft, 2019, s. 421), var signifikant ($X^2 = 2096$, $df = 190$, $p < .001$). Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) måler andel av variasjon blant variablene som kan være felles variasjon (Navarro & Foxcroft, 2019, s. 421). Dersom KMO indeksen er høy (≈ 1), er EFA effektivt, mens dersom KMO er lav (≈ 0) er EFA ikke relevant (Navarro & Foxcroft, 2019, s. 421). KMO indeksen for indikatorene var fra 0.88 til 0.95, hvorav 16 av 20 indikatorer var over 0.9 (vedlegg 11). Verdier mellom 0.7 og 0.9 ansees som gode, mens verdier fra 0.9 til 1.0 ansees som utmerket (Navarro & Foxcroft, 2019, s. 421).

I steg 2 ble antall faktorer hentet ut ved hjelp av *parallel analyse*, som innebærer sammenlikning av egenverdi fra dataene med egenverdi fra simulerte data med tilsvarende egenskaper (Glorfeld, 1995, s. 381). Analysen indikerte to faktorer hvor alle indikatorene unntatt to fordelte seg på faktorene (vedlegg 9). I steg 3 ble indikatorene I3, I4, I11, I12 og I20 fjernet da de ladet mindre enn 0.5 på faktorene. Indikatorene fordelte seg da på to faktorer. I15 og I16 ble fjernet da de ladet på begge faktorene og ikke tilfredsstilte kravet om 0.35 forskjell i vektning. I neste steg ble I17, «*blir vi oppfordret til å prøve ut nye ting*», fjernet til fordel for I5, «*jeg føler meg oppmuntret til å finne nye og bedre måter å gjøre ting på*», etter en kvalitativ vurdering av meningsinnholdet. I19, «*blir vi oppfordret til å prøve ut nye ideer, selv om det er en mulighet for at de ikke vil lykkes*», ble fjernet etter en kvalitativ vurdering sett i forhold til I5, «*jeg føler meg oppmuntret til å finne nye og bedre måter å gjøre ting på*» og I18, «*blir vi oppfordret til å ta initiativ*». Videre ble indikator I8, «*deles informasjon vertikalt og horisontalt i den hensikt å løse tildelte oppgaver på en effektiv måte*», fjernet etter en kvalitativ vurdering til fordel for I7, «*deler vi informasjon i den hensikt å gjøre en god jobb*», da meningsinnholdet var likt, og det fremdeles var tilstrekkelig antall indikatorer for faktoren. Indikator I7 hadde også en noe høyere ladning på faktoren, samt lavere krysslading og større grad av unikhet. Etter utvelgelse i henhold til kriteriene var det gjennstående fem indikatorer til hver av de to faktorene, noe som ble vurdert som tilfredsstillende da de innholdsmessig reflekterte ulike sider ved OBL (vedlegg 12). Faktorene ble, ut fra en vurdering av semantisk innhold innenfor hver faktor, benevnt henholdsvis *Tillit og samarbeid* og *Initiativ og bemyndiggjøring*.

Det ble deretter gjennomført CFA for faktorene som viste en noe svak *model fit*: CFI = 0.94, TLI = 0.92 og RMSEA var 0.09, 90% CI [0.06, 0.12].

Tabell 7

Studie 1, CFA nr 1 OBL måleinstrument

Faktor	Indikator	Estimert	SE	Z	p	Std.Est
Tillit og samarbeid	I1 Tillit	0.89	0.08	10.59	< .001	0.75
	I7 Samarbeid	0.89	0.08	10.76	< .001	0.76
	I9 Samarbeid	1.13	0.09	12.33	< .001	0.84
	I10 Tillit	0.84	0.09	8.92	< .001	0.66
	I14 Intensjonsbasert	0.70	0.08	8.86	< .001	0.66
Initiativ og bemyndiggjøring	I2 Bemyndiggjøring	1.01	0.09	11.04	< .001	0.77
	I5 Initiativ	1.08	0.10	10.72	< .001	0.76
	I6 Bemyndiggjøring	1.13	0.09	12.21	< .001	0.83
	I13 Intensjonsbasert	0.81	0.10	8.01	< .001	0.61
	I18 Initiativ	0.80	0.09	9.34	< .001	0.69

Merknad: SE = standard avvik, Z = z-verdi, p = signifikansnivå, Std.Est = standardisert estimat

Modification indices viste at dersom det i den teoretiske modellen ble tillatt korrelasjon mellom I9 og I14 ville dataene passe bedre til modellen. Disse indikatorene var innenfor samme faktor. Det ble derfor tillatt korrelasjon mellom nevnte indikatorer, som førte til en tilfredsstillende *model fit*: CFI = 0.96, TLI = 0.94 og RMSEA var 0.08, 90% CI [0.05, 0.11].

Tabell 8

Studie 1, CFA nr 2 OBL måleinstrument

Faktor	Indikator	Estimert	SE	Z	P	SE
Tillit og Samarbeid	I1 Tillit	0.86	0.08	10.24	< .001	0.73
	I7 Samarbeid	0.88	0.08	10.84	< .001	0.75
	I9 Samarbeid	1.18	0.09	13.11	< .001	0.88
	I10 Tillit	0.81	0.09	8.78	< .001	0.64
	I14 Intensjonsbasert	0.77	0.08	9.81	< .001	0.73
Initiativ og bemyndiggjøring	I2 Bemyndiggjøring	1.01	0.09	11.07	< .001	0.78
	I5 Initiativ	1.08	0.10	10.72	< .001	0.76
	I6 Bemyndiggjøring	1.12	0.09	12.08	< .001	0.82
	I13 Intensjonsbasert	0.82	0.10	8.04	< .001	0.61
	I18 Initiativ	0.81	0.09	9.44	< .001	0.69

Merknad: SE = standard avvik, Z = z-verdi, p = signifikansnivå, Std.Est = standardisert estimat

Deretter ble *average variance extracted* (AVE) og *square root of AVE* beregnet for å vurdere henholdsvis konvergent og diskriminant validitet (Fornell & Larcker, 1981). CFA for bemyndiggjørende ledelse, OBL US og OBL (vedlegg 14) viste at alle indikatorene hadde ladning over .50. CR for måleinstrumentene var meget tilfredsstillende (OBL US = .92, BL = .90, OBL = .89), og AVE var tilfredsstillende for OBL US (AVE = .64) og bemyndiggjørende ledelse (AVE = .55), mens OBL (AVE = .45) lå under den anbefalte minimumsverdien på 0.50 (Fornell & Larcker, 1981). For diskriminant validitet, bør et måleinstrument dele mer variasjon med sine egne instrument enn med andre i modellen (Kotlarsky et al., 2015, s. 16). Kriteriet for diskriminant validitet ble ikke møtt, da verdiene for *square roots of AVE* var lavere enn verdiene for korrelasjon mellom variablene (Kotlarsky et al., 2015, s. 16). Dette er som forventet da OBL forventes å korrelere sterkt med OBL US og bemyndiggjørende ledelse.

Tabell 9

Studie 1, korrelasjonsmatrise

Variabel	<i>M</i>	<i>SD</i>	1.	2.	3.
1. OBL	5.42	0.90	0.67		
2. OBL US	5.07	1.22	0.73***	0.80	
3. BL	5.07	1.10	0.86***	0.74***	0.74

*Merknad: N = 160, *p < .05, **p < .01, ***p < .001. Min = minimumsverdi, max = maksimumsverdi, M = gjennomsnitt, SD = standardavvik. AVE = average variance extracted. Diagonale verdier (uthevet) er square roots of AVE.*

Indre konsistens for OBL ble målt med Cronbachs alfa og McDonalds omega, som viste en meget sterk indre konsistens både for dimensjonene og måleinstrumentet som helhet (tabell 10).

Tabell 10

Studie 1, reliabilitetsanalyse OBL måleinstrument

Faktor	Cronbachs alfa	McDonalds omega
Tillit og samarbeid	0.85	0.86
Initiativ og bemyndiggjøring	0.85	0.85
OBL	0.89	0.89

Merknad: OBL referer til måleinstrumentet som helhet.

Måleinstrument utviklet for måling av opplevd grad av oppdragsbasert ledelse ved hjelp av faktorene *Tillit og samarbeid* og *Initiativ og bemyndiggjøring*, vil videre refereres til som *Norwegian Mission Command Scale* (NMCS).

Tabell 11

Studie 1, OBL måleinstrument (NMCS)

Faktor	Indikator nr	Indikator tekst
Tillit og samarbeid	TS 1	I min avdeling er det et godt samarbeidsklima.
	TS 2	Alt i alt, hvordan vil du beskrive nivået av tillit mellom alle i din avdeling på en skala hvor 1 er «veldig liten tillit», 4 er «moderat grad av tillit» og 7 er «veldig høy tillit»?
	TS 3	I min avdeling holder alle sitt ord og følger opp forpliktelser til andre.
	TS 4	I min avdeling deler vi informasjon i den hensikt å gjøre en god jobb.
	TS 5	I min avdeling forstår vi hensikten med våre oppgaver eller mål
Initiativ og bemyndiggjøring	IB 1	Jeg er fornøyd med graden av frihet eller handlingsrom til å utføre mine oppgaver.
	IB 2	I min avdeling vektlegges resultater som skal oppnås, fremfor hvordan oppgaver skal utføres når oppdrag blir gitt.
	IB 3	I min avdeling har vi myndighet til å fatte beslutninger som gjør at vi løser oppgaver/oppdrag på en bedre måte.
	IB 4	Jeg føler meg oppmuntret til å finne nye og bedre måter å gjøre ting på.
	IB 5	I min avdeling blir vi oppfordret til å ta initiativ.

Merknad: TS = tillit og samarbeid, IB = initiativ og bemyndiggjøring

Tabell 12

Studie 1, fit indekser for variabler

Måleinstrument	X^2	df	CFI	TLI	RMSEA	RMSEA 90% C.I.		<i>p</i>
						Nedre	Øvre	
OBL US	32.5	14	0.98	0.96	0.09	0.05	0.13	.003
BL	75.1	14	0.90	0.85	0.17	0.13	0.20	< .001
OBL NMCS CFA 1	78.4	34	0.94	0.92	0.09	0.06	0.12	< .001
OBL NMCS CFA 2	64.8	33	0.96	0.94	0.08	0.05	0.11	< .001
OBL en-faktorløsning	174	35	0.82	0.76	0.16	0.14	0.18	< .001

Merknad: X^2 = kjikvadratet, df = frihetsgrader, CFI = comparative fit index, TLI = Tucker-Lewis koeffisienten, RMSEA = root mean square residual, C.I. = konfidensintervall, p = signifikanssannsynligheten

4.4 Diskusjon

I forbindelse med gjennomgangen av OBL teori ble dimensjonene bemyndiggjøring, skape felles forståelse, tillit, formidling av intensjon, risikoaksept og initiativ utledet som sentrale i OBL. Det ble deretter utviklet indikatorer for å identifisere forhold i organisasjonsklimaet som kunne indikere praktisering av dimensjonene. Måleinstrumentet ble så redusert til fire dimensjoner fordelt på de to faktorene *Tillit og samarbeid* og *Initiativ og bemyndiggjøring*. Alle sju prinsippene for OBL er dermed ikke reflektert i måleinstrumentet. Oppdragsbasert ledelse er imidlertid ikke en empirisk utledet ledelsesfilosofi, men utviklet over tid basert på erfaringer om hva som er bør vektlegges i militære operasjoner. Prinsippene ekskluderer ikke hverandre, det er derimot overlapp og avhengighet mellom prinsippene (Krabberød et al., 2017, s. 60). For å utvise initiativ er det nødvendig å akseptere risiko, ved hjelp av oppdragsbaserte ordrer gis undergitte stor grad av frihet i oppdragsløsning, sjefens intensjon blir formidlet dersom det skapes en felles forståelse, og tillit ligger til grunn for alle prinsippene (Krabberød et al., 2017, s. 60-61). Det er derfor ikke overraskende at faktoranalysen viser en betydelig overlapp mellom enkelte av dimensjonene, som for eksempel initiativ og risikoaksept. Formidling av intensjon og å skape forståelse handler i stor grad om å samarbeide. Samarbeid forutsetter og styrker tillit, som videre er en forutsetning for å desentralisere beslutningsmyndighet, samt å gi undergitte handlefrihet i utførelsen. Totalt sett gir det derfor innholdsmessig mening at prinsippene empirisk reduseres til et måleinstrument for OBL som vektlegger tillit, samarbeid, initiativ og bemyndiggjøring. Måleinstrumentet vil i studie 2 brukes som et samlemål på opplevd grad av oppdragsbasert ledelse. Resultatene fra analysen viste også at bemyndiggjørende ledelse og OBL US korrelerte sterkt med OBL (NMCS). Dette var forventet, da OBL US måler de 7 prinsippene for OBL, mens bemyndiggjørende ledelse er konseptuelt overlappende med OBL.

5 Studie 2

Hensikten med studie 2 var å teste hypotesene for å undersøke sammenhengen mellom OBL, behovstilfredsstillelse og autonom motivasjon. Dette ble gjort ved å måle opplevd grad av oppdragsbasert ledelse med måleinstrumentet utviklet i studie 1 (NMCS), tilfredsstillelse av de psykologiske behovene for autonomi, kompetanseopplevelse og tilhørighet, samt autonom motivasjon. I tillegg ble det gjennomført en separat analyse for å undersøke sammenhengen mellom autonom motivasjon og henholdsvis turnoverintensjon og jobbtilfredshet.

5.1 Metode

5.1.1 Utvalg og datainnsamling

Utvalget bestod av innsatsstyrkene i HV-01, -02 og -05, til sammen tre av tolv innsatsstyrker i Heimevernet. Av 617 personer besvarte 286 stykker (46 %) spørreundersøkelsen (vedlegg 25), noe som er tett opp mot 50 % som anses tilfredsstillende (Jacobsen, 2015, s. 310). Lenke til undersøkelsen ble sendt fra Forsvarets personell- og vernepliktssenter (FPVS) den 9. mars. Da lenken ikke fungerte ble undersøkelsen også distribuert tjenestevei. Den 17. mars ble det sendt ut påminnelse tjenestevei, samt fra FPVS med fungerende lenke. Undersøkelsen var aktiv frem til 21. mars. De utvalgte innsatsstyrkene har geografisk tilhørighet i Oslo, Innlandet og Viken. Utvalget anses å representere mangfoldet blant innsatsstyrkene i HV, da det er en kombinasjon av by og land med og uten sjøside. I tillegg løser de til sammen et bredt spekter av oppdrag.

5.1.2 Måleinstrumenter

Oppdragsbasert ledelse

For måling av opplevd grad av oppdragsbasert ledelse ble NMCS etablert i studie 1 benyttet. Måleinstrumentet inneholdt faktorene med tilhørende indikatorer utledet i studie 1 (vedlegg 15). Alle indikatorene ble målt på en Likert skala fra 1 til 7, hvor 1 var «svært uenig» og 7 var «svært enig». NMCS viste en meget god indre konsistens ($\alpha = 0.88 / \omega = 0.89$).

NMCS er et nytt mål som ikke er brukt i andre undersøkelser tidligere. Det amerikanske måleinstrumentet for OBL ble derfor tatt med for å ha ytterligere et mål på oppdragsbasert ledelse dersom dette skulle vise seg nødvendig, men inngikk ikke i hypotesetesting av forskningsmodellen.

I det amerikanske måleinstrumentet ble «*nærmeste leder*» byttet til ut med «*nærmeste ledelse*» (vedlegg 16). Dette ble gjort fordi at den enkelte i innsatsstyrken antas å oppleve ledelse fra flere enn sin nærmeste leder. Jeg er i denne oppgaven ikke opptatt av hvor effektiv nærmeste leder er i å praktisere de sju prinsippene for OBL, men i hvilken grad det er en opplevelse i avdelingen av at

prinsippene praktiseres. Videre ville innsamling av opplysninger om *nærmeste leder* innebåret eget samtykke for innhenting av opplysninger om tredjeperson. Alle indikatorene ble målt på en Likert skala fra 1-7, hvor 1 var «svært ineffektiv» og 7 var «svært effektiv». Måleinstrumentet viste meget god indre konsistens målt med Cronbachs alfa og McDonalds omega ($\alpha = 0.87/\omega = 0.87$).

Bemyndiggjørende ledelse

Bemyndiggjørende ledelse ble målt med samme måleinstrument som i studie 1 (vedlegg 17), en modifisert versjon av Van Dierendonck og Nuijet (2011, s. 256) sitt måleinstrument for bemyndiggjørende ledelse som er hentet fra Van Assen (2020, s. 445). Alle indikatorene ble målt på en Likert skala fra 1 til 7, hvor 1 var «svært uenig» og 7 var «svært enig». Måleinstrumentet for bemyndiggjørende ledelse viste en meget god indre konsistens ($\alpha = 0.88/\omega = 0.88$).

Behovstilfredsstillelse

Kovjanic et al (2012, s. 1038) brukte *Basic Needs Satisfaction in Relationship Scale* (La Guardia et al., 2000) for å måle ansattes behovstilfredsstillelse med utgangspunkt i lederen. Behovstilfredsstillelse ble i studie 2 målt ved «*Basic Need Satisfaction Scale*» tilpasset jobbsammenheng (Chen et al., 2015, s. 227). Da jeg skal undersøke hvorvidt tilfredsstillelse av grunnleggende psykologiske behov predikerer positive effekter, nemlig autonom motivasjon, og vil kun benytte indikatorene for behovstilfredsstillelse (Chen et al., 2015, s. 228). Tilfredsstillelse av behovene ble målt hver for seg da hvert behov er relatert til litt forskjellige effekter (Van den Broeck et al., 2016, s. 1222). Eksempel på indikatorer for autonomi, kompetanseopplevelse og tilhørighet er henholdsvis: «*I tjenesten føler jeg valgfrihet i det jeg foretar meg*», «*Jeg føler meg trygg på at jeg kan gjøre oppgavene mine på en god måte i tjenesten*» og «*Jeg føler at de menneskene jeg bryr meg om i tjenesten også bryr seg om meg*». Respondentene vurderte til sammen 12 uttrykk på en Likert skala fra 1-7, hvor 1 var «svært uenig» og 7 var «svært enig». Det var 4 uttrykk relatert til tilfredsstillelse for hvert av de 3 ulike behovene (vedlegg 18). Reliabilitetsanalyser viste god indre konsistens for måleinstrumentene for tilfredsstillelse av behovene for autonomi ($\alpha = 0.83/\omega = 0.84$), kompetanseopplevelse ($\alpha = 0.87/\omega = 0.87$) og tilhørighet ($\alpha = 0.90/\omega = 0.90$).

Autonom motivasjon

Flere forskere har slått sammen *ytre regulering* og *introjeksjonsregulering* til en kontrollert motivasjon verdi, og kombinert *identifisert regulering* og indre motivasjon til en autonom motivasjon verdi (Chambel et al., 2015; De Cooman et al., 2013; Van der Burgt et al., 2019). Autonom motivasjon ble i studie 2 målt ved å bruke delskala for indre motivasjon og *identifisert regulering* fra *Motivation at Work Scale* (Gagné et al., 2015, s. 196). Eksempel på indikator for de to delskalaene er: «*Jeg legger innsats i jobben min i innsatsstyrken fordi jeg har det gøy når jeg gjør denne jobben*» og «*Jeg legger innsats i jobben min i innsatsstyrken fordi jeg personlig anser det som viktig å legge en innsats i denne*»

jobben». Hver delskala hadde tre indikatorer som ble målt på en Likert skala fra 1-7, hvor 1 var «svært uenig» og 7 var «svært enig». Reliabilitetsanalyser viste svært god indre konsistens for autonom motivasjon ($\alpha = 0.91/\omega = 0.91$). Fullstendig indikatorliste for måleinstrument i vedlegg 19.

Turnoverintensjon

En rekke forskjellig måleverktøy har vært benyttet for å måle turnoverintensjon. Gagne et al (2015, s. 188) brukte to enheter, mens den norske delen av samme studie målte turnoverintensjon med totalt seks enheter, hvorav tre fremtidsrettet og tre fortidsrettet. I denne studien ble turnoverintensjon målt med tre indikatorer hvorav to fra Kuvaas (2006, s. 517) og en indikator fra Crossley et al (2007, s. 1035). Eksempel på indikator er: «*Jeg tenker ofte på å slutte i innsatsstyrken*» (vedlegg 20).

Indikatorene ble målt på en Likert skala fra 1-7, hvor 1 var «svært uenig» og 7 var «svært enig». Reliabilitetsanalyser viste meget god indre konsistens for turnoverintensjon ($\alpha = 0.80/\omega = 0.81$). For å øke studiens praktiske verdi, ble det for turnoverintensjon også lagt til et spørsmål hvor respondentene kunne velge mellom ulike årsaker til hvorfor de eventuelt ønsket å slutte. Svaralternativene inkluderte et åpent felt for «andre årsaker».

Jobbtilfredshet

Flere ulike måleinstrumenter har vært benyttet for å måle jobbtilfredshet i liknende studier. I denne studien ble jobbtilfredshet målt med tre indikatorer hentet fra måleinstrumentet som Amundsen og Martinsen benyttet i en av sine studier av bemyndiggjørende ledelse (Amundsen & Martinsen, 2014, s. 19-20). Eksempel på indikator er: «*I innsatsstyrken finner jeg virkelig glede i arbeidet mitt*».

Indikatorene ble målt på en Likert skala fra 1-7, hvor 1 var «svært uenig» og 7 var «svært enig». Reliabilitetsanalysen viste tilfredsstillende indre konsistens ($\alpha = 0.60/\omega = 0.69$), men en betydelig bedre indre konsistens ved fjerning av indikator JT 2 som var en reversert indikator ($\alpha = 0.71/\omega = 0.74$). Den reverserte indikatoren ble derfor fjernet før videre analyser. Fullstendig indikatorliste for måleinstrument i vedlegg 21.

5.2 Resultater og analyse

Statistikkprogrammet Jamovi versjon 1.6.15 ble benyttet for alle analysene (JamoviProject, 2021). Data ble analysert i flere steg. Først ble reliabilitet til de ulike skalaene beregnet ved å måle indre konsistens ved hjelp av Cronbachs alfa (α) og McDonalds omega (ω), og resultatene er gjengitt over for hvert mål i delkapittel 5.1. Så ble det gjennomført en korrelasjonsanalyse for å undersøke den statistiske sammenhengen mellom de enkelte variablene uttrykt med Pearsons r (Ringdal, 2020, s. 313). Videre ble det gjennomført lineære regresjonsanalyser for hypotesetesting ved å undersøke effekten av opplevd grad av oppdragsbasert ledelse på tilfredsstillelse av de tre grunnleggende psykologiske behovene og autonom motivasjon. Til slutt ble det gjennomført tre medieringsanalyser

ved hjelp av medieringsmodulen i Jamovi for signifikanstesting av funn, samt kontrollere for bemyndiggjørende ledelse og deltakelse i operasjoner.

I denne studien benyttes signifikansnivå $p = 0.05$ og et konfidensintervall på 95 % for regresjonsanalysene. Noe som innebærer at det er 95 prosent sannsynlighet for at regresjonskoeffisienten ligger innenfor det angitte intervallet (Ringdal, 2020, s. 415).

Forskningsmodellen for oppgaven sier at effekten av oppdragsbasert ledelse på autonom motivasjon medieres via tilfredsstillelse av de tre grunnleggende psykologiske behovene. Jeg vil først benytte Baron og Kenny (1986, s. 1176-1177) sin prosedyre for å undersøke mediering ved hjelp av tre regresjonsanalyser:

(a) regresjonsanalyse 1: OBL må påvirke autonom motivasjon.

(b) regresjonsanalyse 2: OBL må påvirke de tre grunnleggende psykologiske behovene.

(c) regresjonsanalyse 3: de tre grunnleggende psykologiske behovene må påvirke autonom motivasjon, og effekten av OBL på autonom motivasjon må være signifikant mindre i analyse 3 enn i analyse 1 for å fremstå som en sterk mediator.

Fullstendig mediasjon er oppnådd dersom den uavhengige variabelen ikke lenger har noen effekt på den avhengige variabelen når det kontrolleres for mediatoren (Baron & Kenny, 1986, s. 1177).

Dersom det fremdeles er en signifikant direkte effekt fra den uavhengige variabelen på den avhengige variabelen når det kontrolleres for mediatoren eksisterer det en delvis mediering (Baron & Kenny, 1986, s. 1176-1177). Den indirekte effekten regnes ut ved å multiplisere den standardiserte effekten av uavhengig variabel på mediatoren med den standardiserte effekten av mediatoren på den avhengige variabelen (Ringdal, 2020, s. 440). Multikolinearitet, korrelasjon mellom de uavhengige variablene, ble kontrollert i begge de to multiple regresjonsanalysene og verdiene var innenfor den anbefalte grensen for *variance inflation factor* (VIF) på 5 (Ringdal, 2020, s. 430).

For å signifikant teste den indirekte effekten av OBL på autonom motivasjon via behovstilfredsstillelse ble analysen også gjennomført i medieringsmodulen i Jamovi (JamoviProject, 2021). I modulen ble bemyndiggjørende ledelse og deltakelse i operasjoner stegvis inkludert for å undersøke: (1) hvorvidt OBL er signifikant når bemyndiggjørende ledelse er til stede, noe som kan indikere at effekten av OBL på autonom motivasjon via behovstilfredsstillelse skiller seg fra effekten av bemyndiggjørende ledelse på autonom motivasjon via behovstilfredsstillelse, og (2) om deltakelse i operasjoner kan forklare deler av variasjon i autonom motivasjon.

5.2.1 Deskriptiv statistikk

Respondentene fordelte seg jevnt på de tre avdelingene D = 100 (35 %), L = 92 (32.2 %) og Z = 94 (32.9 %). Aldersfordelingen viste at 127 var i gruppen 20-29 år, 107 i gruppen 30-39 år, 43 i gruppen 40-49 år og 9 var 50 år eller mer. Av respondentene var 193 nestlagfører, lagsmedlem eller tilsvarende, 43 var lagfører, 11 troppssersjant, 15 var troppssjef og 24 tilhørte kommandostab. Tjenesteerfaring fra innsatsstyrke (antall år på innsatsstyrkekontrakt) viste at 156 respondenter hadde inntil 6 års erfaring, 84 respondenter hadde mellom 7 og 12 års tjenesteerfaring, mens 46 respondenter hadde 13 år eller mer på kontrakt. Av totalt 286 respondenter hadde 162 (56.6%) deltatt på reell oppdragsløsning (bistand til politiet, søk og redning eller liknende) siste 12 måneder.

Før videre analyse ble skjevhet, spissitet og normalitet undersøkt for variablene (vedlegg 22). Skjevhet (*skewness*) er et mål på asymmetri, og negativ skjevhet beskriver en fordeling hvor mange verdier ligger i det øvre sjiktet av en skala (Weston & Gore Jr, 2006, s. 735). Verdier innenfor pluss eller minus 2 anses som akseptable, mens verdier utenfor dette kan medføre begrensninger i forhold til enkelte statistiske analyser (Navarro & Foxcroft, 2019, s. 77). Resultatene viser at fordeling av dataene er negativt skjeve. Det er likevel kun autonom motivasjon ($s = -2.57$) som har verdier utenfor anbefalt akseptabel verdi. *Kurtosis* er et mål på spissiteten av data, og absolutte verdier over 10 kan indikere et problem, mens verdier over 20 anses som ekstreme (Weston & Gore Jr, 2006, s. 735). For spissitet er det igjen bare autonom motivasjon ($kurtosis = 11.6$) som ligger utenfor anbefalte verdier, noe som indikerer at respondentene har svart relativt likt på indikatorene for autonom motivasjon. Shapiro-Wilk var signifikant ($W = .77$ til $W = .94$, $p < .001$), og bekrefter at innsamlede data avviker fra normalitet (Razali & Wah, 2011, s. 25). Dette innebærer at resultater og analyser må tolkes med forsiktighet. Gjennomsnittsverdier, standardavvik og korrelasjon mellom variablene er presentert i tabell 13.

Tabell 13

Studie 2, korrelasjonsmatrise for variabler

Variabel	<i>M</i>	<i>SD</i>	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. OBL	5.90	0.74	-							
2. OBL US	5.82	0.78	.75***	-						
3. BL	5.59	0.90	.80***	.71***	-					
4. Aut.	5.51	0.96	.67***	.57***	.63***	-				
5. Komp.	5.85	0.84	.56***	.46***	.51***	.70***	-			
6. Tilhør.	6.05	0.91	.48***	.41***	.43***	.56***	.52***	-		
7. AM	6.30	0.81	.57***	.50***	.58***	.66***	.56***	.45***	-	
8. TI	2.34	1.40	-.31***	-.25***	-.30***	-.37***	-.39***	-.29***	-.46***	-
9. JT	6.18	0.86	.57***	.48***	.55***	.67***	.54***	.45***	.74***	-.46***

*Merknad: N = 286, *p < .05, **p < .01, ***p < .001*

M = gjennomsnitt, SD = standardavvik, Aut. = autonomi, Komp = kompetanseopplevelse, Tilhør. = tilhørighet, AM = autonom motivasjon, TI = turnoverintensjon, JT = jobbtilfredshet

OBL var positivt relatert til autonom motivasjon ($r = .57, p < .001$). OBL var videre positivt relatert til tilfredsstillelse av behovene for autonomi, kompetanseopplevelser og tilhørighet (henholdsvis $r = .67, r = .56, r = .48, p < .001$). Behovstifredsstillelse var positivt relatert til autonom motivasjon, med sterkest korrelasjon mellom tilfredsstillelse av behovet for autonomi ($r = .66, p < .001$) og kompetanseopplevelse ($r = .56, p < .001$). Tilfredsstillelse av behovet for tilhørighet hadde svakest korrelasjon med autonom motivasjon ($r = .45, p < .001$). Autonom motivasjon var negativt relatert til turnoverintensjon og positivt relatert til jobbtilfredshet (henholdsvis $r = -.46$ og $r = .66, p < .001$).

5.2.2 Hypotesetesting

Jeg undersøkte først om OBL predikerer autonom motivasjon i tråd med hypotese 1. En enkel regresjonsanalyse viste at OBL som uavhengig variabel var statistisk signifikant positiv relatert til autonom motivasjon ($\beta = .57, p < .001$). OBL forklarte 32 % av variasjonen i autonom variasjon. Hypotese 1 er støttet, og det første kravet til mediering ifølge Baron og Kenny (1986, s. 1177) er tilfredsstilt.

Jeg undersøkte deretter om OBL predikerer tilfredsstillelse av de tre psykologiske behovene for autonomi, kompetanseopplevelse og tilhørighet i tråd med hypotese 2a-c. Tre separate lineære regresjonsanalyser viste at OBL som uavhengig variabel var statistisk signifikant positiv relatert til tilfredsstillelse av behovet for autonomi ($\beta = .67, p < .001$), kompetanseopplevelse ($\beta = .56, p < .001$) og tilhørighet ($\beta = .48, p < .001$). OBL forklarte variasjonen i autonomi med 45 %,

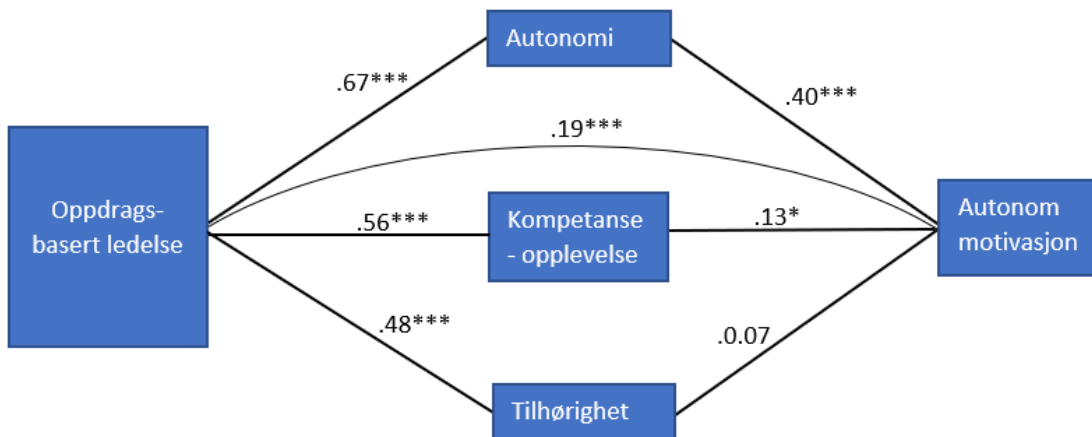
kompetanseopplevelse med 31 % og tilhørighet med 23 %. Med dette er hypotese 2a-c støttet, samtidig som det andre kravet til mediering ifølge Baron og Kenny (1986) er tilfredsstilt.

For å undersøke om tilfredsstillelse av de tre grunnleggende psykologiske behovene predikerer autonom motivasjon, gjennomførte jeg en multipl lineær regresjonsanalyse med autonomi, kompetanseopplevelse og tilhørighet som uavhengige variabler for autonom motivasjon. Ved predikering av autonom motivasjon viste analysen at tilfredsstillelse av behovet for autonomi ($\beta = .49$, $p < .001$) og kompetanseopplevelse ($\beta = .16$, $p < .012$) var statistisk signifikant og positivt relatert til autonom motivasjon. Tilfredsstillelse av behovet for tilhørighet hadde ikke en signifikant sammenheng med autonom motivasjon ($\beta = .10$, $p < .080$). Modellen forklarte 46 % av variasjonen i autonom motivasjon. Hypotese 3a og 3b er dermed støttet, mens hypotese 3c er ikke støttet.

I det neste steget ble OBL inkludert i en multipl regresjonsanalyse for autonom motivasjon for å undersøke om det siste vilkåret for mediering ifølge Baron og Kenny (1986, s. 1177) var tilfredsstilt. Dersom regresjonskoeffisienten fra analysen OBL til autonom motivasjon (den direkte effekten) enten forsvinner helt eller reduseres signifikant når mediatorene inkluderes, forekommer det henholdsvis fullstendig eller delvis mediering. Analysen viste at effekten av tilfredsstillelse av behovet for autonomi ($\beta = .40$, $p < .001$) og kompetanseopplevelse ($\beta = .13$, $p = .034$) på autonom motivasjon var signifikant. Effekten av OBL ($\beta = .19$, $p = .001$) på autonom motivasjon var signifikant, men redusert fra $\beta = .57$ til $\beta = .19$. Den reduserte direkte effekten av OBL på autonom motivasjon indikerer at effekten delvis medieres gjennom tilfredsstillelse av behovet for autonomi og kompetanseopplevelse. Tilfredsstillelse av behovet for tilhørighet predikerte derimot ikke autonom motivasjon ($\beta = .07$, $p = .188$). Totalt forklart variasjon av modellen var 48 %. Endring i R^2 med OBL i modellen var på 2 % ($\Delta R^2 = 0.02$).

Figur 4

Forskningsmodell med regresjonskoeffisienter



Merknad: Standardiserte regresjonskoeffisienter for forskningsmodellen. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

For å signifikans teste den indirekte effekten i medieringsmodellen ble modellen analysert i mediasjonsmodulen «jAMM» i Jamovi (tabell 14). Analysen viste en signifikant indirekte effekt av OBL på autonom motivasjon via tilfredsstillelse av behovet for autonomi ($\beta = .27, p < .001$) og via kompetanseopplevelse ($\beta = .08, p = .011$), samt en signifikant direkte effekt av OBL på autonom motivasjon ($\beta = .20, p = .005$). Den indirekte effekten av OBL via tilfredsstillelse av behovet for tilhørighet ($\beta = .03, p = .150$) var ikke signifikant. Den totale effekten av OBL på autonom motivasjon var signifikant ($\beta = .57, p < .001$). Dette gir delvis støtte til hypotese 4a og 4b, mens hypotese 4c er ikke støttet.

Tabell 14

Studie 2, Medieringstabell OBL

Type	Effekt	b	SE	95 % C.I. (a)		β	z	p
				Nedre	Øvre			
Indirekte	OBL \Rightarrow Aut. \Rightarrow AM	0.29	0.05	0.20	0.38	0.27	6.25	<.001
	OBL \Rightarrow Komp. \Rightarrow AM	0.08	0.03	0.02	0.15	0.08	2.53	0.011
	OBL \Rightarrow Tilhør. \Rightarrow AM	0.04	0.03	-0.01	0.09	0.03	1.44	0.150
Komponent	OBL \Rightarrow Aut.	0.87	0.06	0.76	0.98	0.67	15.33	<.001
	Aut. \Rightarrow AM	0.33	0.05	0.24	0.43	0.41	6.84	<.001
	OBL \Rightarrow Komp.	0.64	0.06	0.53	0.75	0.56	11.35	<.001
	Komp. \Rightarrow AM	0.13	0.05	0.03	0.23	0.14	2.59	0.009
	OBL \Rightarrow Tilhør.	0.59	0.06	0.47	0.72	0.48	9.22	<.001
	Tilhør. \Rightarrow AM	0.06	0.04	-0.02	0.15	0.07	1.46	0.145
Direkte	OBL \Rightarrow AM	0.21	0.08	0.06	0.36	0.20	2.81	0.005
Total	OBL \Rightarrow AM	0.62	0.05	0.52	0.73	0.57	11.62	<.001

Merknad: Konfidensintervall beregnet med Standard metode (Delta metode), beta verdier er standardiserte effekt størrelser, b = estimert regresjonskoeffisient, SE = standardavvik, C.I. = konfidensintervall, β = standardisert regresjonskoeffisient, z = z-verdi, p = signifikansverdi, Aut. = autonomi, Komp = kompetanseopplevelse, Tilhør. = tilhørighet, AM = autonom motivasjon

Bemyndiggjørende ledelse ble deretter inkludert i medieringsanalysen i Jamovi for å undersøke om observert variasjon i autonom motivasjon ble forårsaket av bemyndiggjørende ledelse, eller om det er noe eget ved OBL som forklarer denne effekten (tabell 15). Ved inkludering av bemyndiggjørende ledelse, viste analysen fremdeles en signifikant indirekte effekt av OBL på autonom motivasjon via tilfredsstillelse av behovet for autonomi ($\beta = .17, p < .001$) og kompetanseopplevelse ($\beta = .06, p = .022$). Den indirekte effekten av OBL via tilfredsstillelse av behovet for tilhørighet ($\beta = .03, p = .166$) var ikke signifikant. Den direkte effekten av OBL på autonom motivasjon var ikke lenger signifikant ($\beta = .04, p = .612$). Den totale effekten av OBL på autonom motivasjon var signifikant ($\beta = .29, p < .001$). Dette indikerer at det er noe spesifikt ved OBL som skiller OBL fra bemyndiggjørende ledelse.

Bemyndiggjørende ledelse hadde en indirekte signifikant effekt via tilfredsstillelse av behovet for autonomi ($\beta = .10, p = .002$), og en signifikant direkte effekt på autonom motivasjon ($\beta = .23, p = .002$). Det var ikke en indirekte signifikant effekt av bemyndiggjørende ledelse på autonom motivasjon via tilfredsstillelse av behovet for kompetanseopplevelse ($\beta = .06, p = .099$) og tilhørighet

($\beta = .01, p = .309$). Total effekt av bemyndiggjørende ledelse på autonom motivasjon var signifikant ($\beta = .35, p < .001$).

Når det kontrolleres for bemyndiggjørende ledelse medieres effekten av OBL på autonom motivasjon fullstendig via tilfredsstillelse av behovene for autonomi og kompetanseopplevelse. Det ble videre etablert en «dummy-variabel» for å kontrollere for deltakelse i operasjoner (deltakelse ble kodet 1). Det kan forventes at deltakelse i operasjoner vil øke den autonome motivasjonen gjennom en høyere grad av tilfredsstillelse av behovene for kompetanseopplevelse (får nyttiggjort seg kompetansen) og tilhørighet (sosialt fellesskap gjennom felles erfaringer). Analysen (vedlegg 24) viste at deltakelse i operasjoner hadde en signifikant positiv direkte effekt på autonom motivasjon ($\beta = .12, p = 0.010$).

Tabell 15

Studie 2, medieringstabell OBL og BL

Type	Effekt	b	SE	95 % C.I. (a)		β	z	p
				Nedre	Øvre			
Indirekte	OBL⇒Aut.⇒ AM	0.18	0.04	0.10	0.26	0.17	4.47	<.001
	OBL⇒Komp.⇒ AM	0.06	0.03	0.01	0.11	0.06	2.29	0.022
	OBL⇒Tilhør. ⇒ AM	0.03	0.02	-0.01	0.07	0.03	1.37	0.166
	BL ⇒ Aut. ⇒ AM	0.08	0.03	0.03	0.14	0.10	3.14	0.002
	BL⇒ Komp.⇒ AM	0.02	0.01	-0.00	0.04	0.02	1.65	0.099
	BL ⇒ Tilhør. ⇒ AM	0.01	0.01	-0.01	0.02	0.01	1.02	0.309
Komponent	OBL ⇒ Aut.	0.60	0.09	0.42	0.78	0.46	6.46	<.001
	Aut. ⇒ AM	0.30	0.05	0.21	0.40	0.37	6.18	<.001
	OBL ⇒ Komp.	0.48	0.09	0.30	0.66	0.42	5.12	<.001
	Komp. ⇒ AM	0.13	0.05	0.03	0.22	0.13	2.56	0.011
	OBL ⇒ Tilhør.	0.47	0.11	0.26	0.67	0.38	4.40	<.001
	Tilhør. ⇒ AM	0.06	0.04	-0.02	0.15	0.07	1.46	0.144
	BL ⇒ Aut.	0.28	0.08	0.13	0.42	0.26	3.65	<.001
	BL ⇒ Komp.	0.16	0.08	0.01	0.31	0.18	2.15	0.031
Direkte	OBL ⇒ AM	0.04	0.09	-0.13	0.22	0.04	0.51	0.612
	BL ⇒ AM	0.20	0.07	0.07	0.33	0.23	3.06	0.002
Total	OBL ⇒ AM	0.32	0.09	0.15	0.49	0.29	3.65	<.001
	BL ⇒ AM	0.31	0.07	0.17	0.45	0.35	4.41	<.001

Merknad: Konfidensintervall beregnet med standard (Delta metode), beta verdier er standardiserte effekt størrelser, b = estimert verdi regresjonskoeffisient, SE = standardavvik, C.I. = konfidensintervall, β = standardisert regresjonskoeffisient, z = z-verdi, p = signifikansverdi, Aut. = autonomi, Komp = kompetanseopplevelse, Tilhør. = tilhørighet, AM = autonom motivasjon

5.2.3 Tilleggsanalyse

Turnoverintensjon og jobbtilfredshet er to viktige jobbholdninger for Heimevernets innsatsstyrker. Mens jobbtilfredshet kan si noe om den enkelte medarbeiders trivsel, bidrar turnoverintensjon til å predikere faktisk turnover. For å indikere viktigheten av autonom motivasjon, samt øke den praktiske nytten av oppgaven valgte jeg å undersøke effekten av autonom motivasjon på turnoverintensjon og

jobbtilfredshet. I tillegg ble respondentene gitt muligheten til å angi de viktigste årsakene til eventuell turnoverintensjon. Sammenhengene ble analysert ved hjelp av to separate lineære regresjonsanalyser.

Den første regresjonsanalysen viste at autonom motivasjon som uavhengig variabel var statistisk signifikant positiv relatert til jobbtilfredshet ($\beta = .74, p < .001$). Autonom motivasjon forklarer 55 % av variasjonen i jobbtilfredshet.

Den andre regresjonsanalysen viste at autonom motivasjon som uavhengig variabel var statistisk signifikant negativt relatert til turnoverintensjon ($\beta = -.46, p < .001$). Autonom motivasjon forklarer 21 % av variasjonen i turnoverintensjon.

Jeg ønsket videre å beregne hvor stor andel av personellet som hadde en høy turnoverintensjon, da dette er viktig blant annet for å kunne estimere årlig rekrutteringsbehov. For å beregne andelen av personellet som har en høy turnoverintensjon ble det tatt utgangspunkt i en standardisert skåre (z) for variabelen (Ringdal, 2020, s. 306). Analysen viste at 33 av 286 (12 %) respondenter hadde turnoverintensjon høyere enn ett standardavvik over gjennomsnittet ($M = 2.34$), som anses som høy turnoverintensjon. Årsaker ble rangert etter hyppighet blant personellet som ble definert i gruppen med høy turnoverintensjon. Av de med høy turnoverintensjon oppga 25 respondenter (76 %) eksterne årsaker, hvorav 19 respondenter (58 %) utelukkende oppga eksterne årsaker for turnoverintensjon. Dette er forhold som ligger utenfor Heimevernets innflytelse, og er dermed vanskelig å påvirke i særlig grad. Av eksterne årsaker var «ikke tid grunnet andre forpliktelser» (22) hyppigst oppgitt etterfulgt av «familieforhold» (14). Videre oppga 5 av 33 (15 %) utelukkende interne årsaker til turnoverintensjon. Av interne årsaker var «dårlig lønn/belønningsstruktur» (8) og «dårlig utviklings- eller karrieremuligheter» (8) hyppigst oppgitt, etterfulgt av «lite utfordringer i arbeidet» (4), «dårlig ledelse» (4), «dårlig tidsutnyttelse på trening» (3), «for lite selvstyring/medbestemmelse» (3) og «dårlig arbeidsmiljø» (1). Dette er årsaker som i større grad er kontrollerbare, og mulig å påvirke for Heimevernet og ledelsen i innsatsstyrkene.

6 Diskusjon

Hensikten med denne oppgaven var å identifisere hvorvidt oppdragsbasert ledelse påvirker motivasjonen gjennom tilfredsstillende av grunnleggende psykologiske behov blant personellet i Heimevernets innsatsstyrker. Da det ikke fantes et måleinstrument som måler de mest sentrale aspektene ved opplevd grad av oppdragsbasert ledelse, ble det i studie 1 utviklet et måleinstrument for OBL basert på dimensjonene utledet i teorikapittelet. Faktoranalyse av innsamlede data ledet frem til de to faktorene *Tillit og samarbeid* og *Initiativ og bemyndiggjøring*. Resultatene fra studie 2 indikerte at OBL har en positiv sammenheng med autonom motivasjon. Studien indikerte videre at OBL kan bidra til å tilfredsstillende de tre grunnleggende psykologiske behovene, og at behovstfredsstillende kan ha en positiv sammenheng med autonom motivasjon. Effekten av OBL på autonom motivasjon medieres delvis gjennom tilfredsstillende av behovene for autonomi og kompetanseopplevelse. Det ble ikke funnet noen sammenheng mellom OBL og autonom motivasjon via tilfredsstillende av behovet for tilhørighet. Analysen indikerte også at bemyndiggjørende ledelse kan ha en positiv sammenheng med autonom motivasjon, både direkte og indirekte via tilfredsstillende av behovet for autonomi. Tilleggsanalysen indikerte at autonom motivasjon kan ha en negativ sammenheng med turnoverintensjon, og en positiv sammenheng med jobbtfredshet. Den videre diskusjon vil ta for seg funn systematisert etter hypotesene i forskningsmodellen, og deretter beskrive teoretiske- og mulige doktrinnelle implikasjoner. Jeg vil så beskrive metodiske begrensninger og forslag til videre forskning, før jeg avslutningsvis belyser mulige praktiske implikasjoner.

6.1 Diskusjon av funn: teoretiske implikasjoner

Oppdragsbasert ledelse og autonom motivasjon

OBL ble utviklet på 1800-tallet for å motvirke de negative effektene av krig kjent som friksjon (Ben-Shalom & Shamir, 2011, s. 101). En stor del av tyskernes militære dyktighet og effektivitet under andre verdenskrig forklares i dag av ledelsesfilosofien «*Auftragstaktik*» (Ben-Shalom & Shamir, 2011, s. 101). Filosofien har vært og er fremdeles en filosofi for utøvelse av kommando og kontroll av militære operasjoner. Motivasjonsaspektene ved OBL er dermed ikke vektlagt i teorien som beskriver OBL. Denne oppgaven indikerer likevel at dersom militære ledere utviser atferd og skaper et organisasjonsklima som kjennetegnes av OBL vil undergittes autonome motivasjon øke. Dette var forventet da forskning både på transformasjonsledelse, bemyndiggjørende- og autonomistøttende ledelse har vist en tilsvarende sammenheng (Chua & Ayoko, 2019, s. 14; Fernet et al., 2015, s. 21; Gillet et al., 2013, s. 6; Kim & Beehr, 2020, s. 6), og OBL er konseptuelt overlappende med disse teoriene. En sterk korrelasjon mellom bemyndiggjørende ledelse og OBL i studie 2 indikerer videre at det er sterke likhetstrekk mellom disse teoriene. Inkludering av motivasjonsaspektene ved lederatferd i

tråd med OBL i teori og utdanning kan dermed bidra til å utvide forståelsen for oppdragsbasert ledelse som ledelsesfilosofi og hva dette innebærer for organisasjonsklima og organisatoriske resultater.

Den årlige lederundersøkelsen fra den amerikanske Hæren antyder også at det er en sterk til meget sterk sammenheng mellom nærmeste leders praktisering av prinsippene for OBL og undergittes motivasjon, jobbkvalitet, organisasjonsforpliktelse og tillit til lederen (Gunther et al., 2015, s. 61). Resultatene fra studie 2 i denne oppgaven indikerer at sammenhengen mellom OBL og autonom motivasjon også gjør seg gjeldende i norsk militær kontekst, for et utvalg bestående av tre innsatsstyrker i Heimevernet.

Oppdragsbasert ledelse og behovstilfredsstillelse

Opplevd grad av oppdragsbasert ledelse viste en signifikant sterk positiv sammenheng med tilfredsstillelse av behovene for autonomi, kompetanseopplevelse og tilhørighet (figur 4). Dette indikerer at lederatferd i tråd med OBL spiller en viktig rolle for å skape et arbeidsmiljø som bidrar til å tilfredsstille de tre psykologiske behovene beskrevet i SDT. Funnet anses som viktig, da SDT legger behovstilfredsstillelse til grunn for en rekke positive atferds- og holdningsmessige utfall (Gagné & Deci, 2005, s. 337). Dette antyder at medbestemmelse, valgfrihet og mestringsfølelse fremmes i et organisasjonsklima hvor undergitte opplever praktisering av OBL. Høy grad av tilfredsstillelse av behovet for autonomi indikerer også at den enkelte identifiserer seg med organisasjonens verdier (Ryan & Deci, 2017, s. 386). Tilfredsstillelse av behovet for tilhørighet er koblet til en følelse av fellesskap og tette relasjoner (Van den Broeck et al., 2016, s. 1199). Samhold eller korpsånd (*esprit de corps*) blir ofte trukket frem som kjennetegn ved militære avdelinger, og ansett som viktig for moral og prestasjoner i strid (Forsvarsstaben, 2019, s. 55, 58). Vektlegging av informasjonsdeling og samarbeid i OBL kan være forhold som bidrar til økt samhold. Tilfredsstillelse av behovene for autonomi, kompetanseopplevelse og tilhørighet er i tidligere studier bekreftet for autonomistøttende ledelse (Slemp et al., 2018), transformasjonsledelse (Hetland et al., 2011; Kovjanic et al., 2012) og bemyndiggjørende ledelse (Kim & Beehr, 2020). Denne studien viser tilsvarende sterke sammenhenger og effekter av OBL på tilfredsstillelse av de tre psykologiske behovene, noe som representerer en utvidelse av teorien for oppdragsbasert ledelse.

Ulike former for lederatferd påvirker behovstilfredsstillelse på ulike måter og i ulik grad. Når det gjelder oppdragsbasert ledelse er bemyndiggjørende lederatferd sentralt. Dette kan begrunnes i SDT, da denne teorien sier at det å gi underordnede betydelig innflytelse på hvordan jobben skal gjøres, tilrettelegger for større grad av underordnetes tilfredsstillelse av behovene for autonomi, kompetanseopplevelse og tilhørighet (Deci & Ryan, 2004, s. 260). Resultatene fra studie 2 indikerer at også OBL virker autonomistøttende, da fortrinnsvis gjennom tilfredsstillelse av behovet for autonomi. Tilfredsstillelse av behovet for autonomi virker i stor grad gjennom bemyndiggjøring, men vil

muligens ta ulike former avhengig av hvilket nivå man jobber på i Heimevernets innsatsstyrker. For troppssjefer og lagførere vil bemyndiggjøring kunne innebære relativt mye ansvar og faktisk beslutningsmyndighet. I forbindelse med trening og øving bestemmer ofte troppssjefene selv hvordan de overordnede målsetningene skal oppnås. Troppssjefene med sitt personell står dermed relativt fritt til å bruke sin kompetanse og erfaring til selv å velge hva og hvordan innenfor gitte rammer, og vil dermed kunne oppleve stor grad av autonomi. For det enkelte lagsmedlem vil bemyndiggjøring kunne bestå av deltakelse i beslutningsprosesser på lavere nivå, muligheter til å bidra til å finne løsninger på problemer og selvstendig utføre arbeidsoppgaver på en selvbestemt måte. I tråd med OBL er også formidling av rasjonale for oppgaver sentralt uavhengig av nivå, noe som ytterligere bidrar til tilfredsstillelse av behovet for autonomi.

Den sterke sammenhengen mellom OBL og tilfredsstillelse av behovet for kompetanseopplevelse indikerer lederatferd som tilrettelegger for at undergitte skal erverve ny kunnskap og ferdigheter, samt oppleve mestring. Utdanning, trening og øving i innsatsstyrkene gjennomføres regelmessig, men i relativt korte tidsperioder. Repetisjon og vedlikehold av grunnleggende soldatferdigheter, samt troppsspesifikke fag står sentralt. Utdanning- og øvingsprogram som tilpasses det til enhver tid gjeldende nivå er dermed nødvendig, og kan bidra til en opplevelse av mestring. Da troppene, i tråd med OBL, gis relativt stor handlefrihet for hvordan målsetninger skal oppnås, vil soldatene få muligheten til å benytte sin kompetanse og oppleve mestring. Videre gis det rom for initiativ og eksperimentering, og feil anses som en del av læringsprosessen. Dette er alle aspekter ved OBL som bidrar til tilfredsstillelse av behovet for kompetanseopplevelse.

OBL viste også en signifikant positiv sammenheng med tilfredsstillelse av behovet for tilhørighet ($\beta = .48, p < .001$). Sammenhengen var imidlertid noe svakere enn sammenhengen mellom OBL og tilfredsstillelse av henholdsvis behovet for autonomi ($\beta = .67, p < .001$) og kompetanseopplevelse ($\beta = .56, p < .001$). Dette til tross for at tilhørighet har høyest gjennomsnittlig verdi av de tre behovene (tabell 13). Av de tre behovene er det altså behovet for tilhørighet som tilfredsstilles i størst grad, men i minst grad påvirkes av OBL. Vektlegging av å bygge tillit og etablere et godt samarbeidsklima er sentralt i OBL, og kan være viktig for opplevelsen av tilhørighet til laget, troppen eller styrken som helhet i innsatsstyrkene. Det å skape felles forståelse av målsetninger kan også være et viktig element for opplevelsen av gruppetilhørighet, i tillegg til at en stor andel av arbeidsoppgavene løses i samarbeid. Dette samsvarer godt med SDT som sier at lederatferd som kan bidra til å tilfredsstille behovet for tilhørighet blant annet er å holde regelmessige møter, oppfordre til samarbeid, unngå konkurranse, snakke positivt om andre når de ikke er tilstede, kommunisere effektivt, dele informasjon, samt utføre «team-building» aktiviteter (Gagné, 2014, s. 195). Tilfredsstillelse av behovet for tilhørighet i innsatsstyrkene skjer muligens i stor grad som følge av det sosiale fellesskapet

som soldatene opplever i laget, troppen og styrken som helhet, og er dermed kanskje mindre påvirket av lederatferd.

Behovstilfredsstillelse og autonom motivasjon

Basert på SDT, som anser tilfredsstillelse av behovet for autonomi som det viktigste av de tre behovene for positive utfall, var det forventet at tilfredsstillelse av behovet for autonomi hadde sterkeste sammenheng med autonom motivasjon (figur 4) (Ryan & Deci, 2017, s. 247). Gjennom bemyndiggjøring og ved å tilbys muligheter, kombinert med en opplevelse av retning, kan mennesker selv sørge for tilfredsstillelse av de andre behovene (Ryan & Deci, 2017, s. 250).

I tråd med teorien og tidligere forskning på autonomistøttende ledelse, hadde tilfredsstillelse av behovet for kompetanseopplevelse også en positiv sammenheng med autonom motivasjon (Gagné et al., 2015, s. 189; Van den Broeck et al., 2010, s. 994). Den positive effekten av kompetanseopplevelse ($\beta = .13$, $p < .001$) var imidlertid betydelig svakere enn for autonomi ($\beta = .40$, $p > .05$), og understreker viktigheten av tilfredsstillelse av behovet for autonomi for autonom motivasjon.

Det ble imidlertid ikke funnet en sammenheng mellom tilfredsstillelse av behovet for tilhørighet og autonom motivasjon. En sentral antakelse i SDT er at tilfredsstillelse av alle behovene har et unikt bidrag til autonom motivasjon (Deci & Ryan, 2008, s. 15-17). Det er derfor overraskende at tilfredsstillelse av behovet for tilhørighet ikke hadde en signifikant effekt på autonom motivasjon. En forklaring kan være at SDT anser behovene for autonomi og kompetanseopplevelse som de viktigste for å påvirke indre motivasjon, mens behovet for tilhørighet spiller en mer distansert rolle (Deci & Ryan, 2000, s. 235). SDT antar likevel at indre motivasjon vil styrkes i kontekster som karakteriseres av en følelse av trygg tilhørighet (Deci & Ryan, 2000, s. 235). La Guardia et al (2000) viste gjennom en serie av 4 studier at tilfredsstillelse av alle tre behovene hadde effekt på opplevelsen av trygge mellommenneskelig forhold, noe som kan indikere at behovet for tilhørighet er mindre sentralt totalt sett sammenlignet med autonomi og kompetanseopplevelse. For eksempel involverer mennesker seg ofte i indre motiverte aktiviteter alene (trene, gå tur), noe som antyder at relasjoner ikke alltid er nødvendig for å beholde indre motivasjon, men heller fremstår som et nødvendig bakteppe for indre motivasjon (Deci & Ryan, 2000, s. 235). En metaanalyse fra 2016 (Van den Broeck et al., s. 1215) som tok for seg behovstilfredsstillelse i jobbsammenheng viste imidlertid at tilfredsstillelse av behovet for tilhørighet var relativt sterkt koblet til indre motivasjon. Det er også avdekket at ulike behov har effekt på, og predikerer ulike konsekvenser i jobbsammenheng (Kovjanic et al., 2012, s. 1047). For eksempel viste en studie at det kun var tilfredsstillelse av behovet for kompetanseopplevelse som predikerte mestringsopplevelse, mens tilfredsstillelse av behovet for tilhørighet predikerte affektiv forpliktelse til lederen (Kovjanic et al., 2012, s. 1047).

Personell som søker seg til innsatsstyrkene gjør det av fri vilje og det kan derfor antas at disse i utgangspunktet har en høy grad av autonom motivasjon for tjenestegjøring. Følelsen av tilhørighet basert på et sosialt fellesskap kan i denne sammenhengen være sentral for å beholde den allerede høye graden av autonom motivasjon, men det muligens slik at det i mindre grad bidrar til å øke den autonome motivasjonen. Gitt både teori og tidligere forskning, er det likevel overraskende at tilfredsstillelse av behovet for tilhørighet ikke viste en positiv sammenheng med autonom motivasjon. I militære avdelinger vektlegges det sosiale fellesskapet, og det er ofte forbundet med fordelaktige organisatoriske konsekvenser (Beal et al., 2003, s. 1000).

Medieringsmodell

Sentralt i SDT er at effekten av forhold ved den sosiale konteksten, som ledelse, på motivasjon går via tilfredsstillelse av de tre psykologiske behovene (Deci et al., 2017, s. 23). Analysene viste at tilfredsstillelse av behovet for autonomi og kompetanseopplevelse delvis medierer sammenhengen mellom OBL og autonom motivasjon, da det fremdeles forelå en signifikant direkte effekt fra OBL til autonom motivasjon. Analysene viste videre ingen indirekte signifikant effekt av OBL på autonom motivasjon via tilfredsstillelse av behovet for tilhørighet.

Den direkte effekten av OBL på autonom motivasjon indikerer en delvis mediering som hovedsakelig går via tilfredsstillelse av behovet for autonomi, sekundært via tilfredsstillelse av behovet for kompetanseopplevelse. Det er likevel viktig å legge merke til at den direkte effekten av OBL kun forklarer 2 % av totalt 48 % variasjon i den avhengige variabelen autonom motivasjon. Dette indikerer at effekten av OBL på autonom motivasjon fortrinnsvis medieres via tilfredsstillelse av behovet for autonomi og kompetanseopplevelse. At den motiverende effekten av OBL i stor grad går via behovstilfredsstillelse er sentralt. Dette innebærer at dersom man ønsker å finne måter for å styrke autonom motivasjon, må militære ledere forstå hva de grunnleggende psykologiske behovene innebærer. Deretter må man sette seg inn i hvordan lederatferd og andre kontekstuelle forhold påvirker og bidrar til tilfredsstillelse av behovene.

Resultatene fra medieringsanalysen avviker noe fra det en kunne forvente basert på SDT, som legger til grunn at kontekstuelle forhold (som lederatferd og organisasjonsmiljø) virker på autonom motivasjon gjennom behovstilfredsstillelse. En forklaring kan være at tilfredsstillelse av behovet både for kompetanseopplevelse og tilhørighet hadde en relativt svak effekt på autonom motivasjon. Effekten av tilfredsstillelse av behovet for tilhørighet var heller ikke signifikant. Sammen med medieringsanalysene kan dette tyde på at den motiverende effekten av OBL først og fremst virker gjennom tilfredsstillelse av behovet for autonomi, sekundært gjennom kompetanseopplevelse. Dette understreker at OBL er en ledelsesfilosofi som fortrinnsvis tilrettelegger for deling av ansvar og makt

gjennom delegering av beslutningsmyndighet, inviterer til deltakelse i beslutningsprosesser, tilbyr valgfrihet og tilrettelegger for selvbestemt atferd i oppgaveløsning.

Ved inkludering av bemyndiggjørende ledelse i medieringsmodellen viste analysen at både bemyndiggjørende ledelse og OBL hadde en signifikant positiv sammenheng med autonom motivasjon. Dette indikerer at OBL har særtrekk som er forskjellig fra bemyndiggjørende ledelse, og dermed kan ha et unikt bidrag til støtte for medarbeidernes autonome motivasjon.

Tilleggsanalyse

Tilleggsanalysen tok for seg sammenhengen og effekten av autonom motivasjon på henholdsvis turnoverintensjon og jobbtilfredshet. Resultatene viste at autonom motivasjon har en moderat til sterk negativ sammenheng med turnoverintensjon. Autonom motivasjon forklarer 21 % av variasjonen i turnoverintensjon. Dette anses i denne sammenhengen som relativt mye, da den primære årsaken til turnoverintensjon i denne studien kan knyttes til eksterne forhold som «familieforhold» og «ikke tid grunnet andre forpliktelser». Deltakelse i innsatsstyrkene er basert på frivillighet, og kontrakt inngås etter gjennomført opptak med en gjensidig oppsigelsestid på 1 måned. Det kan dermed antas at autonom motivasjon spiller en viktig rolle for at den enkelte skal bli værende i styrken over tid. Dårlig ledelse eller en opplevelse av at arbeidsmiljøet er ugunstig, kan føre til manglende tilfredsstillelse av de grunnleggende psykologiske behovene, og dermed lavere autonom motivasjon. Terskelen for å slutte i innsatsstyrkene vil sannsynligvis være lavere enn i en normal jobbsituasjon, der man i større grad er avhengig av inntekten som følger med jobben. Det er derfor viktig at tjenesten tilrettelegges på en måte som bidrar til å beholde og eventuelt styrke den autonome motivasjonen blant personellet.

Analysen viste videre at autonom motivasjon også har en sterk positiv sammenheng med jobbtilfredshet. At autonom motivasjon kan bidra til å predikere turnoverintensjon og jobbtilfredshet er i tråd med annen forskning fra organisasjoner (Gillet et al., 2013, s. 6; Güntert, 2015, s. 81; Vansteenkiste et al., 2007, s. 265-266). På dette området er teori og empirisk forskning samstemt, og resultatene er som forventet. Det var likevel relevant å undersøke dette for å belyse viktigheten av autonomt motiverte ansatte for økt trivsel og redusert turnover, og understreker således viktigheten av å tilrettelegge for autonomt motiverte soldater i Heimevernets innsatsstyrker.

6.2 Implikasjoner for doktriner

Oppdragsbasert ledelse har vært Forsvarets ledelsesfilosofi siden 2000 (Forsvarsstaben, 2000). Gitt premisset om at lederatferd virker indirekte gjennom påvirkning av undergittes tanker, følelser og holdninger, som så leder til målrettet atferd, bør en organisasjons ledelsesfilosofi inneholde hvordan lederatferd skal virke motiverende (Buch et al., 2016, s. 141). Militær ledelse i tråd med oppdragsbasert ledelse har gode forutsetninger for å virke motiverende, og dermed bidra til en rekke

positive konsekvenser forbundet med autonomt motiverte ansatte. For å muliggjøre dette kan det bør relasjonen mellom OBL og motivasjon belyses i fremtidige doktriner som omhandler militær ledelse. Dette vil bidra til en større grad av bevisstgjøring og være med å veilede til motiverende lederatferd innenfor rammene av oppdragsbasert ledelse. Dersom det tas utgangspunkt i SDT, er det potensiale for å tilrettelegge for behovstilfredsstillelse i utøvelsen av samtlige prinsipper for OBL. Et godt startpunkt kan være å analysere motiverende atferd i tråd bemyndiggjørende ledelse, transformasjonsledelse og autonomistøttende ledelse, for deretter å beskrive slik atferd i rammen av OBL i fremtidige doktriner.

Studier som undersøker effekten av autonom motivasjon i jobbsammenheng har vist en positiv sammenheng med blant annet kreativitet, ytelse, organisasjonsforpliktelse, proaktivitet og endringsvilje (Ryan & Deci, 2017, s. 538-541). Disse positive effektene kan støttes ved bruk av OBL og gjennom det kan kompleksiteten i operasjoner håndteres helt ut til enkeltmann. Krigens natur (friksjon) «kjennetegnes av fare, fysiske anstrengelser og en konstant usikkerhet», som «hemmer og sinker planlegging og gjennomføring av operasjoner» (Forsvarsstaben, 2019, s. 19). OBL skal bidra til å redusere de negative effektene av friksjon ved å tilrettelegge for desentralisert beslutningstaking slik at hurtige endringer håndteres effektivt, tempo opprettholdes og muligheter utnyttes (Forsvarssjefen, 2020, s. 13). Bemyndiggjøring som virker motiverende kan også være med å gjøre at personell tar eierskap til beslutningstaking og finner løsninger på oppdukkende utfordringer. Ved at militære ledere tilrettelegger for mer autonomt motiverte undergitte kan effekten av friksjon ytterligere reduseres ved at undergitte utviser større grad av kreativitet, proaktivitet og ytelse.

6.3 Metodiske begrensninger og videre forskning

Denne oppgaven har gitt innsikt i motivasjonsaspektene ved oppdragsbasert ledelse i tråd med SDT (Deci & Ryan, 2000). Videre har oppgaven bidratt til å kartlegge motivasjonen blant et utvalg av innsatsstyrkene i Heimevernet, samt belyst viktigheten av autonom motivasjon for sentrale jobbholdninger for Heimevernet. Det er imidlertid flere metodiske forhold og begrensninger som må tas i betraktning ved tolkning av resultatene.

6.3.1 Metodiske begrensninger

Denne studien er gjennomført som en tverrsnittstudie, og har dermed noen iboende begrensninger som følge av dette. Når data samles inn en gang får man kun et øyeblikksbilde av situasjonen på et gitt tidspunkt og alle tre kravene til kausalitet er derfor ikke tilfredsstilt (Jacobsen, 2015, s. 109). Kravet om samvariasjon, at årsak og virkning varierer sammen er oppfylt, mens kravet om tidsrekkefølge og kontroll for andre relevante forklaringer ikke er tilfredsstilt (Jacobsen, 2015, s. 109). Dette kan føre til tidsfeilslutninger som gjelder forholdet mellom årsak og virkning. Det kan tenkes at personell som i stor grad er autonomt motiverte opplever en større grad av behovstilfredsstillelse, og er mer positive til

lederatferden som utøves og organisasjonsklimaet generelt. Denne studien har, med unntak av bemyndiggjørende ledelse og deltakelse i operasjoner, i liten grad kontrollert for andre relevante forhold. Det kan dermed ikke utelukkes at andre forhold kan ha påvirket variablene i studien. Kjønn, alder, utdanningsnivå og sivilstand er eksempler på forhold som kan være relevante å kontrollere for, og som bør inngå i liknende studier i fremtiden. Dersom man skal uttale seg om kausalitet i tverrsnittsundersøkelser forutsettes det en god teori (Jacobsen, 2015, s. 109). Denne oppgaven bygger i stor grad på teorier som er utviklet over flere tiår med forskning, og gir dermed totalt sett en anledning til å trekke slutninger om kausalitet. Det er imidlertid viktig å være bevisst usikkerheten som slutningene er beheftet med.

Utvalget i denne oppgaven er trukket ved ikke-sannsynlighets utvalgsmetode, noe som begrenser mulighetene for generalisering av resultatene til hele populasjonen. Utvalget anses likevel i stor grad å representere mangfoldet i innsatsstyrkene, men mangler geografisk spredning. Størrelsen på utvalget er likevel relativt stor og likt fordelt mellom de ulike enhetene i utvalget, noe som styrker studiens funn.

Innsatsstyrkene i Heimevernet (populasjonen) og konteksten populasjonen befinner seg i kan være mindre egnet til å undersøke sammenhengen mellom opplevd grad av oppdragsbasert ledelse, behovstilfredsstillelse og autonom motivasjon. Dette fordi tjeneste i innsatsstyrkene er basert på frivillighet og personellet kan derfor antas å ha en relativt høy grad av autonom motivasjon for tjenestegjøring ved oppstart. Videre er personellet kun inne til ordinær tjeneste inntil 30 dager i året, noe som begrenser tidsperioden for at utøvelse av OBL, og dermed mulighetene til å påvirke autonom motivasjon positivt over tid. Til sammen betyr dette at innsatsstyrkene sannsynligvis ikke representerer militært personell i sin alminnelighet. Sammenhengene mellom, og effekten av, lederatferd på autonom motivasjon ville sannsynligvis kommet tydeligere frem ved å studere en militær avdeling med stadig tjenestegjørende. Det ville kunne ført til resultater med større grad av generaliserbarhet for hele Forsvaret.

Når det gjelder måleinstrumentet som ble utviklet for å måle opplevd grad av oppdragsbasert ledelse har dette noen begrensninger. For det første består ikke måleinstrumentets to faktorer av endimensjonale indekser, men er sammensatt av fire underliggende dimensjoner som til sammen utgjør to faktorer med tilhørende indekser. Ifølge Ringdal (2020, s. 355-356) bør refleksive indekser, hvor svarene på indikatorene reflekteres i verdiene på den latente variabelen, være endimensjonale. Videre måler ikke instrumentet lederatferd direkte, men mer indirekte gjennom den enkeltes opplevelse av forhold i organisasjonsmiljøet som indikerer praktisering av OBL. Dette kan være gunstig for å avdekke en organisasjons- eller ledelseskultur preget av prinsippene for OBL, men kan være mindre egnet dersom den enkeltes lederatferd skal måles.

Ifølge Podsakoff (2003, s. 879) er felles metodevarians (*common method variance*) hovedkilden til målefeil og kan gi systematiske feil på observert korrelasjon mellom ulike mål. Studier som baserer seg på at all datainnsamling benytter en metode (spørreskjema), alle data kommer fra samme kilde og målingene gjøres på et tidspunkt, er spesielt utsatt for feilkilder (Podsakoff et al., 2003, s. 885). Denne oppgaven benytter samme spørreskjema for alle og er gjennomført på samme tidspunkt.

Datainnsamling er imidlertid gjennomført i flere ulike enheter og på flere nivåer i styrkene. I tillegg er anonymitet vektlagt både i informasjon som er gitt i forbindelse med undersøkelsen, og i valg av demografiske variabler og tilhørende gruppeinndelinger for svaralternativer (Podsakoff et al., 2003, s. 898). Dette bidrar til å redusere effekten av feil med hensyn til valgt metode.

6.3.2 Forslag til videre forskning

For det første kan det være hensiktsmessig å gjenta studie 2 i andre forsvarsgrener og militære avdelinger med faste ansatte og/eller personell inne til førstegangstjeneste. Det sentrale vil være å gjennomføre undersøkelsen i et bredt militært utvalg på tvers av forsvarsgrenene som kontinuerlig og over tid opplever lederatferd og et organisasjonsklima som kan forbindes med OBL. Alternativt, og kanskje mer interessant, vil være å gjennomføre undersøkelsen i en avdeling som deltar i operasjoner. Da ville OBL blitt undersøkt i den konteksten det først og fremst er utviklet og ment for. En ny studie hvor sammenhengene mellom oppdragsbasert ledelse, behovstilfredsstillelse og autonom motivasjon undersøkes, bør først videreutvikle og kvalitetssikre måleinstrumentet for opplevd grad av oppdragsbasert ledelse.

For det andre kan det være interessant å undersøke videre hvorvidt OBL skiller seg fra bemyndiggjørende ledelse. Denne studien tyder på det, men den teoretiske sammenligningen av ledelsesfilosofiene indikerer at det er svært liten forskjell. Da denne studien benyttet et forenklet måleinstrument for bemyndiggjørende ledelse, kan det være dimensjoner som ikke ble godt nok belyst. Fremtidige studier som skal se på forskjeller og likheter mellom OBL og bemyndiggjørende ledelse bør nytte mer komplette måleinstrumenter for bemyndiggjørende ledelse.

For det tredje bør videre forskning også inkludere andre kontekstuelle forhold og individuelle forskjeller som uavhengige variabler når sammenhengen mellom OBL og behovstilfredsstillelse undersøkes. På den måten kan effekten av OBL på behovstilfredsstillelse ytterligere tydeliggjøres.

For det fjerde fant denne studien en relativt svak sammenheng mellom tilfredsstillelse av behovene for henholdsvis kompetanseopplevelse og tilhørighet og autonom motivasjon. Resultatene avviker noe fra teori og annen forskning fra organisasjoner, og videre studier bør derfor undersøke denne sammenhengen nærmere i militære avdelinger. Autonom motivasjon er sentralt for en rekke ønskede holdnings- og atferdsmessige utfall, og det er derfor viktig å undersøke videre hva som bidrar til

autonom motivasjon i militær kontekst. Denne studien har tatt for seg turnoverintensjon og jobbtilfredshet, men andre utfall som for eksempel arbeidsprestasjoner, kreativitet og ekstrarolleatferd (Gagné & Deci, 2005, s. 345-347) er også viktige konsekvenser av autonom motivasjon som bør inkluderes i videre studier.

6.4 Praktiske implikasjoner

Til tross for begrensningene beskrevet i delkapittel 6.3.1, kan denne studien gi innspill til lederatferd innenfor rammen av OBL som kan bidra til redusert turnoverintensjon gjennom økt autonom motivasjon. Personell som frivillig signerer kontrakt med Forsvaret for tjenestegjøring i Heimevernets innsatsstyrker antas å ha en høy grad av autonom motivasjon. Beredskap og evne til oppdragsløsning er direkte knyttet til avdelingenes oppfylingsgrad og kompetanse. For Heimevernet er det dermed viktig at personellet beholder høy autonom motivasjon for å forhindre uønsket turnover. Lederatferd som tilfredsstillende de psykologiske behovene, kan bidra til å dette. I tillegg kommer alle de andre positive effektene av autonom motivasjon. Totalt sett vil dette kunne øke innsatsstyrkenes beredskap gjennom høy personelloppfylingsgrad og kompetente medarbeidere med høy ytelse og produktivitet.

Stone, Deci og Ryan (2009, s. 27) introduserte seks prinsipper som ledere kan benytte for å tilrettelegge for autonom motivasjon i organisasjoner:

1. Stille åpne spørsmål og invitere til deltakelse i problemløsning i viktige problemer.
2. Lytte aktivt til og anerkjenne de ansattes perspektiv.
3. Tilby valgmuligheter innenfor rammene og klarlegge ansvarsområder, herunder beskrive rasjonale for pålagte oppgaver.
4. Gi oppriktig positiv tilbakemelding som anerkjenner initiativ, og saklig ikke-dømmende tilbakemelding om problemer.
5. Minimere bruken av tvangsmidler som belønning og sammenligning med andre.
6. Utvikle talenter og dele kunnskap for å fremme kompetanse og autonomi.

Ifølge Forsvarets grunnsyn på ledelse (Forsvarssjefen, 2020, s. 16) er sjefer/ledere på alle nivåer i Forsvaret «ansvarlig for tilrettelegging og oppfølging av leder- og ledelsesutvikling i egen avdeling». Fremtidige tiltak for lederutvikling bør inkludere motivasjonsaspektene ved OBL sett i lys av SDT. Flere intervensjonsstudier har vist at ledertrening som hjelper ledere til å utøve en mer autonomistøttende form for lederatferd har effekt på ansattes autonome motivasjon (Deci et al., 1989; Hardré & Reeve, 2009, s. 165; Su & Reeve, 2011). Det vil derfor være hensiktsmessig, gitt de positive konsekvensene av autonom motivasjon, å skape bevissthet om lederatferd som bidrar til å tilfredsstillende

behovene for autonomi, kompetanseopplevelse og tilhørighet i fremtidig ledertrening. Lederatferd som bidrar til behovstilfredsstillelse og gjennom det autonom motivasjon, vil også kunne bidra til å styrke militære lederes utøvelse av de sju prinsippene for oppdragsbasert ledelse. Behovstilfredsstillelse kan relateres i større eller mindre grad til alle prinsippene. For eksempel kan gjensidig tillit, som anses som en av bærebjelkene i OBL, relateres til alle tre behovene. Ledere som utviser atferd som bidrar til tilfredsstillelse av kompetanseopplevelse og tilhørighet bidrar til å muliggjøre desentralisert beslutningsmyndighet og selvbestemt utøvelse av oppgaver og oppdrag. På den måten kan OBL og autonomistøttende lederatferd fungere gjensidig forsterkende. Effekten for Forsvaret kan være effektiv oppdragsløsning, motiverte og tilfredse ansatte som blir værende i organisasjonen og presterer på et høyt nivå over tid.

Jeg vil derfor gjengi og utvikle videre noen konkrete råd fra Deci og Ryan (2004, s. 263-267) til lederatferd som virker autonomistøttende og underbygger tilfredsstillelse av de grunnleggende psykologiske behovene (tabell 16).

Tabell 16

Lederatferd som bidrar til behovstilfredsstillelse

Autonomi	Kompetanseopplevelse	Tilhørighet
Tilrettelegg for størst mulig grad av kontroll og innflytelse for hvordan arbeidsoppgaver skal utføres på alle nivåer i innsatsstyrkene	Gjennom trening, forberedelser og støtte, maksimer undergittes sannsynlighet for å lykkes med oppgaver og oppdragsløsning	Hold regelmessige møter i lags-, tropps- og kompanirammen
Ikke videreformidle ytre press fra overordnede eller samarbeidspartnere	Ved hjelp av dialog med undergitte, bli enige om oppnåelige mål i forbindelse med utdanning, trening og øving	Etabler belønningssystemer som fremmer samarbeid, ikke konkurranse
Reduser eller ta bort overdrevne eller overflødige regler	Fjern fysiske og prosedyrerelaterte barrierer for effektiv ytelse	Ikke snakk negativt om personer som ikke er til stede
Når mulig, tillat valg av arbeidsoppgaver	Hjelp undergitte å bestemme fornuftige ambisjoner for å øke sannsynligheten for suksess	Del informasjon når mulig, og stol på at medarbeidere kan holde visse ting for seg selv
Tillat feil for å fremme læringsprosesser i forbindelse med utdanning, trening og øving	Tilrettelegg for optimale utfordringer ved delegering av interessante oppgaver som kan utvikle nye ferdigheter, for eksempel instruktøroppgaver og deltakelse i planprosesser	Gjennomfør team-building aktiviteter når det passer i forbindelse med treningssamlinger (behøver ikke være dramatiske for å være effektive)
Lytt aktivt og forsøk å forstå undergittes perspektiv før du forklarer din virkelighet	Ikke gi for mye negativ tilbakemelding på engang, hold det i perspektiv	
Gi tilbakemelding på en ikke-kontrollerende måte	Gi jevnlig tilbakemelding, ikke bare når feil korrigeres	
Kommuniser på en selvsikker/trygg fremfor aggressiv måte	Tillat undergitte å selv finne feil (f.eks i forbindelse med debrief og evaluering), og gi tilstrekkelig tid til å rette dem	

7 Konklusjon

Forsvarets ledelsesfilosofi, oppdragsbasert ledelse, ble utviklet for å redusere de negative effektene av krigens natur, og anses fremdeles som den best egnede måten for å utøve kommando og kontroll i militære operasjoner (Ben-Shalom & Shamir, 2011, s. 101). Oppdragsbasert ledelse er imidlertid ikke studert empirisk med hensyn til hvordan lederatferd i tråd med OBL kan bidra til å skape et motiverende organisasjonsklima. I denne oppgaven har jeg undersøkt sammenhengen mellom opplevd grad av oppdragsbasert ledelse, tilfredsstillelse av de tre grunnleggende psykologiske behovene og autonom motivasjon, blant tre innsatsstyrker i Heimevernet. Jeg har også undersøkt sammenhengen mellom autonom motivasjon og henholdsvis turnoverintensjon og jobbtilfredshet. Problemstillingen for oppgaven var:

Har oppdragsbasert ledelse en positiv sammenheng med autonom motivasjon gjennom tilfredsstillelse av grunnleggende psykologiske behov i Heimevernets innsatsstyrker?

I studie 1 ble et måleinstrument for opplevd grad av oppdragsbasert ledelse utviklet, mens i studie 2 ble sammenhengene i problemstillingen undersøkt. Resultatene fra studie 2 indikerer at OBL hadde en positiv sammenheng med personellens autonome motivasjon. Dette er i tråd med lignende funn fra forskning på ledelsesteorier som er konseptuelt overlappende med OBL (De Cooman et al., 2013; Hetland et al., 2011; Hon, 2012; Kim & Beehr, 2020; Nie et al., 2015). Sammenhengen mellom OBL og autonom motivasjon ble delvis mediert via tilfredsstillelse av behovene for autonomi og kompetanseopplevelse, hvor den indirekte effekten primært gikk via tilfredsstillelse av behovet for autonomi. Dette er delvis i tråd med tidligere forskning på sammenlignbare ledelsesteorier, men avviker noe da det ikke ble funnet en positiv sammenheng mellom OBL og autonom motivasjon via tilfredsstillelse av behovet for tilhørighet. Autonom motivasjon hadde også en positiv sammenheng med jobbtilfredshet og en negativ sammenheng med turnoverintensjon.

Oppdragsbasert ledelse handler først og fremst om en måte å utøve kommando og kontroll, hvor målet er desentralisert beslutningsmyndighet for å skape større fleksibilitet og økt hurtighet i militære operasjoner (Forsvarssjefen, 2020, s. 13). Denne studien indikerer imidlertid at lederatferd i tråd med Forsvarets ledelsesfilosofi også kan bidra til å skape et fordelaktig organisasjonsklima som kan styrke soldatenes autonome motivasjon. OBL bør derfor ikke begrenses til en filosofi for kommando og kontroll som kun vektlegger effektivitet i militære operasjoner. Heimevernet og Forsvaret kan i større grad utnytte potensiale i valgt ledelsesfilosofi ved å se OBL i sammenheng med motivasjonsteorier. Gjennom bevisstgjøring av motivasjonsaspektene ved OBL kan Forsvaret både styrke undergittes evne til effektiv oppdragsløsning og tilrettelegge for motiverte ansatte som blir værende i organisasjonen og presterer på et høyt nivå over tid.

8 Litteraturliste

- Amundsen, S. & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The leadership quarterly*, 25(3), 487-511. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.009>
- Amundsen, S. & Martinsen, Ø. L. (2015). Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort, and creativity: The role of self-leadership and psychological empowerment. *Journal of leadership & organizational Studies*, 22(3), 304-323. <https://doi.org/10.1177/1548051814565819>
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173. <https://psycnet.apa.org/buy/1987-13085-001>
- Bartlett, D. (2019). *Implementing Mission Command Philosophy*. Army Command and General Staff College Fort Leavenworth. <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/AD1104912.pdf>
- Bateman, B., Wilson, F. C. & Bingham, D. (2002). Team effectiveness–development of an audit questionnaire. *Journal of Management development*. <https://doi.org/10.1108/02621710210420282>
- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J. & McLendon, C. L. (2003). Cohesion and performance in groups: a meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of applied psychology*, 88(6), 989-1004. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.6.989>
- Ben-Shalom, U. & Shamir, E. (2011). Mission Command Between Theory and Practice: The Case of the IDF. *Defence & Security Analysis*, 27(2), 101-117. <https://doi.org/10.1080/14751798.2011.578715>
- Bono, J. E. & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46(5), 554-571. <https://www.jstor.org/stable/30040649>
- Boyd, J. R. (1987). Organic design for command and control. *A discourse on winning and losing*. https://www.coljohnboyd.com/static/documents/1987-05_Boyd_John_R_Organic_Design_for_Command_and_Control_PPT-PDF.pdf
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of cross-cultural psychology*, 1(3), 185-216. <https://doi.org/10.1177%2F135910457000100301>
- Buch, R., Dysvik, A. & Kuvaas, B. (2016). *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*. Cappelen Damm Akademisk.
- Baard, P. P., Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: a motivational basis of performance and well-being in two work settings *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045-2068. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x>

- Chambel, M. J., Castanheira, F., Oliveira-Cruz, F. & Lopes, S. (2015). Work context support and Portuguese soldiers' well-being: The mediating role of autonomous motivation. *Military Psychology*, 27(5), 297-310. <https://doi.org/10.1037/mil0000087>
- Chen, B., Vansteenkiste, M., Beyers, W., Boone, L., Deci, E. L., Van der Kaap-Deeder, J., Duriez, B., Lens, W., Matos, L. & Mouratidis, A. (2015). Basic psychological need satisfaction, need frustration, and need strength across four cultures. *Motivation and emotion*, 39(2), 216-236. <https://doi.org/10.1007/s11031-014-9450-1>
- Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M. & Tsai, C.-Y. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. *The leadership quarterly*, 30(1), 34-58. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.08.005>
- Chua, J. & Ayoko, O. B. (2019). Employees' self-determined motivation, transformational leadership and work engagement. *Journal of Management & Organization*, 1-21. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.74>
- Creswell, J. (2018). *Research design. 5th International student edition*. Los Angeles, USA: SAGE.
- Crossley, C. D., Bennett, R. J., Jex, S. M. & Burnfield, J. L. (2007). Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. *Journal of applied psychology*, 92(4), 1031. <https://doi.org/10.1037/a0025569>
- Dalton, D. R., Todor, W. D. & Krackhardt, D. M. (1982). Turnover overstated: The functional taxonomy. *Academy of management Review*, 7(1), 117-123. <https://www.jstor.org/stable/257256>
- De Cooman, R., Stynen, D., Van den Broeck, A., Sels, L. & De Witte, H. (2013). How job characteristics relate to need satisfaction and autonomous motivation: Implications for work effort. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(6), 1342-1352. <https://doi.org/10.1111/jasp.12143>
- Deci, E. & Vansteenkiste, M. (2003). Self-determination theory and basic need satisfaction: Understanding human development in positive psychology. <https://lirias.kuleuven.be/retrieve/517656>
- Deci, E. L., Connell, J. P. & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of applied psychology*, 74(4), 580-590. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580>
- Deci, E. L., Eghrari, H., Patrick, B. C. & Leone, D. R. (1994). Facilitating internalization: The self-determination theory perspective. *Journal of personality*, 62(1), 119-142. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1994.tb00797.x>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H. & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43. <https://doi.org/10.1146/ANNUREV-ORGPSYCH-032516-113108>

- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). *The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior* [227-268]. Hillsdale, NJ.
https://users.ugent.be/~wbeyers/scripties2011/artikels/Deci&Ryan_2000.pdf
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2002). Overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective. *Handbook of self-determination research*, 3-33.
<http://www.elaborer.org/cours/A16/lectures/Ryan2004.pdf>
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2004). *Handbook of self-determination research*. University Rochester Press.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian psychology/Psychologie canadienne*, 49(1), 14-23.
<https://doi.org/10.1037/0708-5591.49.1.14>
- Dempsey, G. M. E. (2012). *Mission Command White Paper*. J. C. o. Staff.
<https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Publications/missioncommandwhitepaper2012.pdf>
- Department of the Army, H. (2019). *Mission Command: Command and Control of Army Forces*. Government Printing Office. https://fas.org/irp/doddir/army/adp6_0.pdf
- Dunn, T. J., Baguley, T. & Brunsten, V. (2014). From alpha to omega: A practical solution to the pervasive problem of internal consistency estimation. *British journal of psychology*, 105(3), 399-412. <https://doi.org/10.1111/bjop.12046>
- Dysvik, A., Buch, R. & Kuvaas, B. (2015). Knowledge donating and knowledge collecting-The moderating role of social and economic leader-member exchange. *Leadership & Organization Development Journal*. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2012-0145>
- Fernet, C., Austin, S. & Vallerand, R. J. (2012). The effects of work motivation on employee exhaustion and commitment: An extension of the JD-R model. *Work & stress*, 26(3), 213-229.
<https://doi.org/10.1080/02678373.2012.713202>
- Fernet, C., Trépanier, S.-G., Austin, S., Gagné, M. & Forest, J. (2015). Transformational leadership and optimal functioning at work: On the mediating role of employees' perceived job characteristics and motivation. *Work & stress*, 29(1), 11-31.
<https://doi.org/10.1080/02678373.2014.1003998>
- Finney, N. K. & Klug, J. P. (2016). *Mission Command in the 21st Century: Empowering to Win in a Complex World*. Army Press. <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/Primer-on-Urban-Operation/Documents/mission-command-in-the-21st-century-ul.pdf>
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
<http://www.jstor.com/stable/3151312>

- Forsvaret. (2012). *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret*. Forsvarsstaben.
<https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/15693/Forsvarssjefens%20grunnsyn%20p%C3%A5%20ledelse%20i%20Forsvaret.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Forsvaret.no. (2021). *Innsatsstyrker*. Hentet fra URL:
<https://www.forsvaret.no/heimevernet/innsatsstyrker>
- Forsvarsdepartementet. (2020). *Evne til forsvar – vilje til beredskap: Langtidsplan for forsvarssektoren (Prop. 14S 2020-2021)*. Forsvarsdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/81506a8900cc4f16bf805b936e3bb041/no/pdfs/prp202020210014000dddpdfs.pdf>
- Forsvarssjefen. (2020). *Forsvarets grunnsyn på ledelse*. Forsvarsstaben. Utarbeidet av Forsvarets stabsskole. <https://regelverk.forsvaret.no/filerresult?attachmentId=19703941>
- Forsvarsstaben. (2000). *Forsvarets fellesoperative doktrine 2000*. Forsvarsstaben. Utarbeidet av Forsvarets stabsskole. . <https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmlui/handle/11250/2381754>
- Forsvarsstaben. (2019). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Forsvarsstaben.
<https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmlui/bitstream/handle/11250/2631948/FFOD%202019%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gagné, M. (2014). *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*. Oxford University Press, USA.
- Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362. <https://www.jstor.org/stable/4093832>
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Asplei, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E. & Güntert, S. T. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of work and organizational psychology*, 24(2), 178-196.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>
- Gagné, M., Koestner, R. & Zuckerman, M. (2000). Facilitating Acceptance of Organizational Change: The Importance of Self-Determination. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(9), 1843-1852.
https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_GagneKoestnerZuckerman_JASP.pdf
- Gillet, N., Gagné, M., Sauvagère, S. & Fouquereau, E. (2013). The role of supervisor autonomy support, organizational support, and autonomous and controlled motivation in predicting employees' satisfaction and turnover intentions. *European Journal of work and organizational psychology*, 22(4), 450-460. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.665228>

- Glorfeld, L. W. (1995). An improvement on Horn's parallel analysis methodology for selecting the correct number of factors to retain. *Educational and psychological measurement*, 55(3), 377-393. <https://doi.org/10.1177%2F0013164495055003002>
- Grimsø, R. E. (2004). *Rekruttering og utvalg av medarbeidere - og arbeidssøkers valg av arbeidsgiver*. Gyldendal akademisk.
- Gunther, K. M., Fallesen, J. J., Riley, R. P., Hatfield, J. & Freeman, T. E. (2015). *2014 Center for Army Leadership Annual Survey of Army Leadership (CASAL): Military Leader Findings*. ICF International Fairfax. <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/AD1000497.pdf>
- Güntert, S. T. (2015). The impact of work design, autonomy support, and strategy on employee outcomes: A differentiated perspective on self-determination at work. *Motivation and emotion*, 39(1), 74-87. <https://doi.org/10.1007/s11031-014-9412-7>
- Hardré, P. L. & Reeve, J. (2009). Training corporate managers to adopt a more autonomy-supportive motivating style toward employees: An intervention study. *International Journal of Training and Development*, 13(3), 165-184. https://www.johnmarshallreeve.org/uploads/2/7/4/4/27446011/hardre_reeve2009.4731413.pdf
- Hazra, A. (2017). Using the confidence interval confidently. *Journal of thoracic disease*, 9(10), 4125. <https://doi.org/10.21037/jtd.2017.09.14>
- Hetland, H., Hetland, J., Andreassen, C. S., Pallesen, S. & Notelaers, G. (2011). Leadership and fulfillment of the three basic psychological needs at work. *Career Development International*. <https://doi.org/10.1108/13620431111168903>
- Hetland, J., Hetland, H., Bakker, A. B., Demerouti, E., Andreassen, C. S. & Pallesen, S. (2015). Psychological need fulfillment as a mediator of the relationship between transformational leadership and positive job attitudes. *Career Development International*. <https://doi.org/10.1108/CDI-10-2014-0136>
- Hon, A. H. (2012). Shaping environments conducive to creativity: The role of intrinsic motivation. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(1), 53-64. <https://doi.org/DOI:10.1177/1938965511424725>
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D. & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of applied psychology*, 92(5), 1332-1356. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Cappelen Damm.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Fagbokforlaget.
- JamoviProject, T. (2021). *Jamovi* (Versjon 1.6). <https://www.jamovi.org/>
- Johansen, R. B., Fosse, T. H. & Boe, O. (2019). *Militær ledelse* (1. utg.). Fagbokforlaget.

- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg.). Fagbokforlaget.
- Kim, M. & Beehr, T. A. (2020). The long reach of the leader: Can empowering leadership at work result in enriched home lives? *Journal of occupational health psychology*.
<https://doi.org/10.1037/ocp0000177>
- King, A. C. (2017). Mission command 2.0: From an individualist to a collectivist model. *Parameters*, 47(1). <https://search.proquest.com/scholarly-journals/mission-command-2-0-individualist-collectivist/docview/1926872746/se-2?accountid=49820>
- Konczak, L. J., Stelly, D. J. & Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and psychological measurement*, 60(2), 301-313. <https://doi.org/10.1177%2F00131640021970420>
- Kotlarsky, J., van den Hooff, B. & Houtman, L. (2015). Are we on the same page? Knowledge boundaries and transactive memory system development in cross-functional teams. *Communication research*, 42(3), 319-344. <https://doi.org/10.1177/0093650212469402>
- Kotter, J. P. (2001). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 79(11).
http://www.ipcrc.net/LDI/pdfs/john_Kotter_What_Leaders_Really_Do_1990.pdf
- Kovjanic, S., Schuh, S. C., Jonas, K., Quaquebeke, N. V. & Van Dick, R. (2012). How do transformational leaders foster positive employee outcomes? A self-determination-based analysis of employees' needs as mediating links. *Journal of Organizational behavior*, 33(8), 1031-1052. <https://www.jstor.org/stable/41683984>
- Krabberød, T., Vandergriff, D. E. & Webber, S. (2017). *Mission command: the who, what, where, when and why*. An anthology. Amazon.
- Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 504-522. <https://doi.org/10.1080/09585190500521581>
- Kuvaas, B., Buch, R., Gagne, M., Dysvik, A. & Forest, J. (2016). Do you get what you pay for? Sales incentives and implications for motivation and changes in turnover intention and work effort. *Motivation and emotion*, 40(5), 667-680. <https://doi.org/10.1007/s11031-016-9574-6>
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- La Guardia, J. G., Ryan, R. M., Couchman, C. E. & Deci, E. L. (2000). Within-person variation in security of attachment: a self-determination theory perspective on attachment, need fulfillment, and well-being. *Journal of personality and social psychology*, 79(3), 367-384.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.79.3.367>

- Lanaj, K., Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., Barnes, C. M. & Harmon, S. J. (2013). The double-edged sword of decentralized planning in multiteam systems. *Academy of Management Journal*, 56(3), 735-757. <https://www.jstor.org/stable/43589941>
- Lee, A., Willis, S. & Tian, A. W. (2018). Empowering leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation. *Journal of Organizational behavior*, 39(3), 306-325. <https://doi.org/10.1002/job.2220>
- Lee, C., Bobko, P., Christopher Earley, P. & Locke, E. A. (1991). An empirical analysis of a goal setting questionnaire. *Journal of Organizational behavior*, 12(6), 467-482. <https://www.jstor.org/stable/2488053>
- Lee, T. H., Gerhart, B., Weller, I. & Trevor, C. O. (2008). Understanding voluntary turnover: Path-specific job satisfaction effects and the importance of unsolicited job offers. *Academy of Management Journal*, 51(4), 651-671. <https://www.jstor.org/stable/20159533>
- Lewis, K. (2003). Measuring transactive memory systems in the field: scale development and validation. *Journal of applied psychology*, 88(4), 587-604. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.587>
- Liu, D., Zhang, S., Wang, L. & Lee, T. W. (2011). The effects of autonomy and empowerment on employee turnover: Test of a multilevel model in teams. *Journal of applied psychology*, 96(6), 1305-1316. <https://doi.org/10.1037/a0024518>
- Liu, Y. (2015). The review of empowerment leadership. *Open Journal of Business and Management*, 3(04), 476-482. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2015.34049>
- Martinsen, Ø. L. (2019). *Perspektiver på ledelse* (5. utg.). Gyldendal Akademisk.
- McChrystal, G. S., Collins, T., Silverman, D. & Fussell, C. (2015). *Team of teams: New rules of engagement for a complex world*. Penguin.
- McNeish, D. (2018). Thanks coefficient alpha, we'll take it from here. *Psychological methods*, 23(3), 412-433. <https://doi.org/10.1037/met0000144>
- Navarro, D. & Foxcroft, D. (2019). Learning statistics with jamovi: A tutorial for psychology students and other beginners (Version 0.70). <http://learnstatswithjamovi.com>. <https://doi.org/10.24384/hgc3-7p15>
- Ngaruiya, K. M., Velez, A.-L. K., Clerkin, R. M. & Taylor, J. K. (2014). Public Service Motivation and Institutional-Occupational Motivations Among Undergraduate Students and ROTC Cadets. *Public Personnel Management*, 442-458. <https://doi.org/10.1177/0091026014530270>
- Nie, Y., Chua, B. L., Yeung, A. S., Ryan, R. M. & Chan, W. Y. (2015). The importance of autonomy support and the mediating role of work motivation for well-being: Testing self-determination theory in a Chinese work organisation. *International Journal of Psychology*, 50(4), 245-255. <https://doi.org/10.1002/ijop.12110>

- Olafsen, A. H. (2018). Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet. *Magma*, 2, 54-61. <https://www.magma.no/selvbestemmelsesteorien-et-differensiert-perspektiv-pa-motivasjon-i-arbeidslivet>
- Pais, L., Castro, C. & Mónico, L. (2014). Validation of Team Trust Questionnaire for call centre employees in Portugal. Proceedings of the SGEM Conferences on Social Sciences and Arts,
- Pearce, C. L., Sims, H. P., Cox, J. F., Ball, G., Schnell, E., Smith, K. A. & Trevino, L. (2003). Transactors, transformers and beyond: A multi-method development of a theoretical typology of leadership. *Journal of Management development*, 273-307. <https://doi.org/10.1108/02621710310467587>
- Piccolo, R. F. & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340. <https://www.jstor.org/stable/20159766>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y. & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Razali, N. M. & Wah, Y. B. (2011). Power comparisons of shapiro-wilk, kolmogorov-smirnov, lilliefors and anderson-darling tests. *Journal of statistical modeling and analytics*, 2(1), 21-33. https://www.researchgate.net/publication/267205556_Power_Comparisons_of_Shapiro-Wilk_Kolmogorov-Smirnov_Lilliefors_and_Anderson-Darling_Tests
- Reeve, J. (2015). Giving and summoning autonomy support in hierarchical relationships. *Social and Personality Psychology Compass*, 9(8), 406-418. <https://doi.org/10.1111/spc3.12189>
- Richer, S. F., Blanchard, C. & Vallerand, R. J. (2002). A motivational model of work turnover. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(10), 2089-2113. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2002.tb02065.x>
- Riley, R., Hatfield, J., Freeman, T., Fallesen, J. J. & Gunther, K. M. (2014). *2013 Center for Army Leadership Annual Survey of Army Leadership (CASAL): Main Findings*. CENTER FOR ARMY LEADERSHIP FORT LEAVENWORTH KS FORT LEAVENWORTH. <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/AD1045675.pdf>
- Riley, R. P., Cavanaugh, K. J., Fallesen, J. J. & Jones, R. L. (2016). *2015 Center for Army Leadership Annual Survey of Army Leadership (CASAL): Military Leader Findings*. Cubic Applications, Inc. Leavenworth United States. <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/AD1045842.pdf>
- Ringdal, K. (2020). *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4. utg.). Fagbokforlaget.

- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68-78.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness* (Paperback edition 2018. utg.). Guilford Publications.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2019). Brick by brick: The origins, development, and future of self-determination theory. I *Advances in motivation science* (Bd. 6, s. 111-156). Elsevier.
<https://doi.org/10.1016/bs.adms.2019.01.001>
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of psychological research online*, 8(2), 23-74.
https://www.researchgate.net/publication/251060246_Evaluating_the_Fit_of_Structural_Equation_Models_Tests_of_Significance_and_Descriptive_Goodness-of-Fit_Measures
- Sharma, P. N. & Kirkman, B. L. (2015). Leveraging leaders: A literature review and future lines of inquiry for empowering leadership research. *Group & Organization Management*, 40(2), 193-237. <https://doi.org/10.1177/1059601115574906>
- Slemp, G. R., Kern, M. L., Patrick, K. J. & Ryan, R. M. (2018). Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. *Motivation and emotion*, 42(5), 706-724.
<https://doi.org/10.1007/s11031-018-9698-y>
- Slemp, G. R., Kern, M. L. & Vella-Brodrick, D. A. (2015). Workplace Well-Being: The Role of Job Crafting and Autonomy Support. *Psychology of well-being*, 5(1), 1-17.
<https://doi.org/10.1186/s13612-015-0034-y>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
<https://www.jstor.org/stable/256865>
- Stone, D. N., Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2009). Beyond talk: Creating autonomous motivation through self-determination theory. *Journal of General Management*, 34(3), 75-91.
http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2009_StoneDeciRyan_JGM.pdf
- Storr, J. (2003). A command philosophy for the information age: The continuing relevance of mission command. *Defence Studies*, 3(3), 119-129. <https://doi.org/10.1080/14702430308405081>
- Su, Y.-L. & Reeve, J. (2011). A Meta-analysis of the Effectiveness of Intervention Programs Designed to Support Autonomy. *Educational psychology review*, 23(1), 159-188.
<https://doi.org/10.1007/s10648-010-9142-7>

- Tett, R. P. & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- US Army, C. A. C. (2019). *Army leadership and the profession*. D. o. t. A. Headquarters. Army Publishing Directorate. https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN20039-ADP_6-22-001-WEB-0.pdf
- Van Assen, M. F. (2020). Empowering leadership and contextual ambidexterity—The mediating role of committed leadership for continuous improvement. *European Management Journal*, 38(3), 435-449. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.002>
- Van den Broeck, A., Carpini, J. & Diefendorff, J. (2019). Work motivation: Where do the different perspectives lead us? I *The Oxford handbook of human motivation*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190666453.013.27>
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H. & Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42(5), 1195-1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B. & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of occupational and organizational psychology*, 83(4), 981-1002. <https://doi.org/10.1348/096317909X481382>
- Van der Burgt, S. M., Kusrkar, R. A., Wilschut, J. A., Tsoi, S. L. T. A., Croiset, G. & Peerdeman, S. M. (2019). Medical specialists' basic psychological needs, and motivation for work and lifelong learning: a two-step factor score path analysis. *BMC medical education*, 19(1), 1-11. <https://doi.org/10.1186/s12909-019-1754-0>
- Van Dierendonck, D. & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of business and psychology*, 26(3), 249-267. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9194-1>
- Van Knippenberg, D., Giessner, S. R., Sleebos, E. & van Ginkel, W. P. (2020). A motivated information processing perspective on the antecedents of empowering leadership. *Journal of Applied Social Psychology*. <https://doi.org/10.1111/jasp.12718>
- Vansteenkiste, M., Neyrinck, B., Niemiec, C. P., Soenens, B., De Witte, H. & Van den Broeck, A. (2007). On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction and job outcomes: A self-determination theory approach. *Journal of occupational and organizational psychology*, 80(2), 251-277. <https://doi.org/10.1348/096317906X111024>

- Vroom, V. H. & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making* (Bd. 110). University of Pittsburgh Pre. https://www.researchgate.net/profile/Philip-Yetton/publication/37708348_Leadership_and_Decision-Making/links/0046351b8d43cf238f000000/Leadership-and-Decision-Making.pdf
- Weston, R. & Gore Jr, P. A. (2006). A brief guide to structural equation modeling. *The counseling psychologist*, 34(5), 719-751. <https://doi.org/10.1177/0011000006286345>
- Williams, G. C., Halvari, H., Niemiec, C. P., Sørenbø, Ø., Olafsen, A. H. & Westbye, C. (2014). Managerial support for basic psychological needs, somatic symptom burden and work-related correlates: A self-determination theory perspective. *Work & stress*, 28(4), 404-419. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.971920>
- Yukl, G. (1981). *Leadership in Organizations*, 9/e. Pearson Education India. <http://103.5.132.213:8080/jspui/bitstream/123456789/1302/1/Leadership%20in%20Organizations%20by%20Gary%20Yukl%20%28%20PDFDrive.com%20%29.pdf>
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85. <https://www.jstor.org/stable/23412661>
- Yukl, G. & Fu, P. P. (1999). Determinants of delegation and consultation by managers. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 20(2), 219-232. <https://www.jstor.org/stable/3100422>
- Zenger, J. & Folkman, J. (2019). The 3 elements of trust. *Harvard Business Review*. <http://vholcomb.com/wp-content/uploads/2019/03/The-3-Elements-of-Trust.pdf>
- Zhang, X. & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128. <https://www.jstor.org/stable/25684309>

9 Vedlegg

Vedlegg 1

Godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata (NSD)

Behandlingen av personopplysninger er vurdert av NSD. Vurderingen er:

NSD har vurdert endringen registrert 05.03.2021.

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 08.03.2021. Behandlingen kan fortsette.

Grunnet videre arbeid med en forskningsartikkel vil datamaterialet oppbevares ved behandlingsansvarlig institusjon etter prosjektslutt.

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.06.2021. Data med personopplysninger oppbevares deretter internt ved behandlingsansvarlig institusjon frem til 15.03.2024, dette grunnet forskning.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp underveis (hvert annet år) og ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet/pågår i tråd med den behandlingen som er dokumentert.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Tore Andre Kjetland Fjeldsbø

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 2

Godkjenning fra Forsvarets forskningsnemnd



1 av 2

Vår saksbehandler
Borghild Boye, bboye@mil.no
+4723 09 57 55, 0510 5755
FHS/FAGSTAB/SEK STUD STØ

Vår dato
2021-02-09

Vår referanse
2021/005185-002/FORSVARET/ 002

Tidligere dato **Tidligere referanse**

Til
Hans-Christian Knevelsrud
Forsvarets høgskole
..

Kopi til
HV/SJ HV

Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

1 Bakgrunn

Forsvarets høgskole (FHS) har mottatt din søknad av 7. februar 2021 om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål. Prosjektet det skal innhentes data til er en masteroppgave, og følgende problemstilling er oppgitt: «Sett i lys av selvbestemmelsesteorien; hvilken sammenheng er det mellom oppdragsbasert ledelse, behovstilfredsstillelse og motivasjon i Heimevernets innsatsstyrker?» Det skal gjennomføres en spørreundersøkelse i tre innsatsstyrker i Heimevernet, og tillatelse er innhentet fra sjef Heimevernet.

2 Drøfting

Vurdering av søknader om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål er regulert av *Bestemmelse om utlevering av personopplysninger til forskning og gjennomføring av spørreundersøkelser* fastsatt av sjef HR-avdelingen i Forsvarsstaben 1. mai 2018.

I henhold til punkt 2.3 og 2.4 i denne bestemmelsen er det en forskningsnemnd oppnevnt av sjef FHS som har myndighet til å behandle søknader om tillatelse til datainnsamling i Forsvaret. Kriterier og rettsgrunnlag som skal legges til grunn for vurderingen er omtalt i punkt 4.1 og 4.2.

Forskningsnemnda har vurdert din søknad som tilfredsstillende i henhold til gjeldende krav. Svarene fra NSD – Norsk senter for forskningsdata må ettersendes så snart det foreligger.

3 Vedtak

Søknad om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål innvilges. Tillatelsen gjelder til prosjektslutt 30. juni 2021.

4 Vilkår for tillatelsen

Det er kun gitt tillatelse til innhenting av det datamaterialet som fremgår av søknaden. Data hentet fra Forsvaret skal ikke benyttes til andre formål enn den aktuelle masteroppgaven. Ved prosjektslutt skal alle data hentet fra Forsvaret slettes. Det skal sendes sluttmelding til FHS vedlagt masteroppgaven. Sluttmelding kan sendes til bboye@mil.no eller fhs.datautlevering@mil.no

Postadresse Postboks 800 Postmottak 2017 Lillehammer Norge	Besøksadresse Oslo mil/Akershus 0015 OSLO Norge	Sivil telefon/telefaks /	Epost/ Internett postmottak@mil.no www.forsvaret.no	Vedlegg
		Militær telefon/telefaks 93 05 00 3659	Organisasjonsnummer NO 986 105 174 MVA	

2 av 2

Sven G. Holtmark
professor
leder av forskningsnemnda

Dokumentet er elektronisk godkjent, og har derfor ikke håndskrevet signatur.

Vedlegg 3

Godkjenning fra Sjef Heimevernet

Hans-Christian Knevelsrud

Søknad til sjef Heimevernet om å innhente opplysninger i Heimevernet til forskningsformål

Heimevernet viser til forespørsel fra Hans-Christian Knevelsrud, vedrørende søknad om innhenting av opplysninger i Heimevernet til forskningsformål ved FHS. Forespørselen er datert 21.01.2021.

Hans-Christian Knevelsrud gjennomfører master i militære studier ved Forsvarets Høgskole, kull 2019-2021. Godkjent masteroppgave er en forutsetning for kvalifisering til videregående offisersutdanning (VOU). Oppgaven skal leveres medio mai 2021.

Foreløpig forskningsspørsmål:

«Sett i lys av selvbestemmelsesteorien; hvilken sammenheng er det mellom oppdragsbasert ledelse, motivasjon og turnoverintensjon i Heimevernets innsatsstyrker?».

Hensikten med prosjektet er todelt:

1. Kartlegge motivasjon for tjenestegjøring i Heimevernets innsatsstyrker
2. Undersøke hvorvidt det er en sammenheng mellom «opplevd grad av oppdragsbasert ledelse» og motivasjon blant personellet

Datainnsamling er basert på kvantitativ metode med nettbasert spørreundersøkelse med oppstart i slutten av februar 2021.

Spørreundersøkelsen omfatter totalt 3 innsatsstyrker, herunder POLAR BEAR, DERBY og GREBE.

Sjef Heimevernet innvilger søknaden og ønsker at funn i studien presenteres for staben i Heimevernet når sensur på oppgaven foreligger.

Vedlagt:

- Søknad til sjef heimevernet om å innhente opplysninger i Heimevernet til forskningsspørsmål, datert 19.01.2021.
- Utkast til forskningsspørsmål og hypoteser, datert 19.01.2021.
- Samtykkeerklæring, datert 20.01.2021.

Etter fullmakt fra sjef Heimevernet
Generalmajor Elisabeth Michelsen

Sted og dato
Oslo, 02.02.2021

Signatur
Espen Sivertsen

Vedlegg 4

Samtykkeerklæring studie 2

Vil du delta i forskningsprosjektet «Motivasjon for tjenestegjøring i Heimevernets innsatsstyrker»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke sammenhengen mellom militær ledelsesfilosofi og motivasjon i Heimevernets innsatsstyrker. Forsvarets Høgskole er ansvarlig for prosjektet, og resultater vil bli presentert i en masteroppgave, publiseres i anerkjente tidsskrifter, samt på konferanser og for Heimevernets ledelse. I dette skrevet gir jeg deg informasjon om hva deltakelse vil innebære for deg.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Din avdeling er en av totalt tre innsatsstyrker som er valgt ut for å delta i undersøkelsen. Alle avdelingene besvarer den samme spørreundersøkelsen.

Hva innebærer det for deg å delta?

Å være deltaker i denne studien innebærer å besvare vedlagte spørreskjema. Det er frivillig å delta og uferdige besvarelser registreres ikke. Du kan når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Det vil ikke ha negative konsekvenser for deg hvis du ikke deltar, eller senere velger å trekke deg. Besvarelsen er anonym, og dine svar blir elektronisk registrert når du trykker «send» etter siste spørsmål.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrevet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Hovedveileder Sigmund Valaker ved Forsvarets Forskningsinstitutt og undertegnede vil ha tilgang til datamaterialet. Alle svar vil samles på gruppenivå, og ingen deltakere vil kunne gjenkjennes i masteroppgaven eller i publiserte resultater.

Alle data fra undersøkelsen vil bli oppbevart på eget passord beskyttet område tilhørende Forsvaret.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Besvarelsen er anonym, og alle innsamlede data vil slettes etter 3 år.

Dine rettigheter

Den totale mengden informasjon som samles inn i spørreundersøkelsen gjør at enkeltpersoner potensielt kan identifiseres i datamaterialet. Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,

- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir meg rett til å behandle personopplysninger om deg?

Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Forsvarets Høgskole har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med Hans-Christian Knevelsrud

- Mail: hknevelsrud@mil.no
- Telefon: 907 72 408

Prosjektansvarlig: Henrik Sørli

- Mail: hsorlie@mil.no
- Telefon: 957 77 886

Vårt personvernombud: Morten Flagestad, Forsvarets Høgskole

- Mail: mflagestad@mil.no
- Telefon: 971 62 675

Spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet:

- Kontaktperson: Tore Andre Kjetland Fjeldsbø
- Mail: personverntjenester@nsd.no
- Telefon: 55 58 21 17 (tast 1)

Med vennlig hilsen

Henrik Sørli
(Forsker/veileder)

Hans-Christian Knevelsrud
Masterstudent/ Sjef Innsatsstyrke GREBE

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet motivasjon for tjenestegjøring i Heimevernets innsatsstyrker, og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til behandling av mine personopplysninger i henhold til informasjon gitt her.

Jeg ønsker ikke å delta

(Samtykkeerklæringen settes inn som første spørsmål med forgreining)

Vedlegg 5

Studie 1, spørreundersøkelse

Ledelse i Forsvaret

* Obligatorisk

Bakgrunn og hensikt

Dette er en spørreundersøkelse som omhandler formen for ledelse du opplever, eller har opplevd i Forsvaret. Spørreundersøkelsen er en forundersøkelse for senere datainnsamling i utvalgte avdelinger i Forsvaret til en masteroppgave om ledelse ved Forsvarets Høgskole.

Spørreundersøkelsen inneholder uttrykk og spørsmål relatert til ledelse og organisasjonsklimaet som til sammen kan indikere formen for ledelse. Etter endt undersøkelse vil data analyseres og et utvalg av uttrykk og spørsmål vil nyttes i den endelige spørreundersøkelsen for datainnsamling.

Del gjerne link til spørreskjema videre til andre potensielle respondenter. Eneste krav til respondenter er tjenesteerfaring fra Forsvaret.

Dersom du er stadig tjenestegjørende bes du om å svare på spørsmålene med utgangspunkt i den avdelingen du er i nå. Dersom du ikke lenger er i Forsvaret bes du svare med utgangspunkt i den siste avdelingen du tjenestegjorde i. Det er viktig at alle spørsmålene besvares med utgangspunkt i den samme avdelingen.

Spørreskjema inneholder ingen personidentifiserende spørsmål, og vil ta ca 6 minutter.

Det er ønskelig at undersøkelsen besvares innen 2.mars 2021.

Takk for hjelpen!

Med vennlig hilsen
Hans-Christian Knevelsrud
Masterstudent 2019-21 FHS

1. *

- Jeg er stadig tjenestegjørende i Forsvaret
- Jeg har tjenestegjort i Forsvaret, men er ikke stadig tjenestegjørende
- Jeg ønsker IKKE å delta i undersøkelsen

Bakgrunnsspørsmål

2. Hvor lenge er det siden du sluttet i Forsvaret? *

- 0-3 år
- 4-6 år
- 7-9 år
- 10-12 år
- Mer enn 12 år

3. Alder *

- 20-29 år
- 30-39 år
- 40-49 år
- 50-59 år
- 60 år eller mer

4. Antall år i Forsvaret *

- Under 10 år
- 11-20 år
- 21-30 år
- 31-40 år
- 40 år eller mer

Ledelse

5. Nedenfor følger noen uttrykk relatert til din opplevelse av din nærmeste leder. Indiker din opplevelse ved hjelp av en skala fra "veldig ineffektiv" til "veldig effektiv" sett i forhold til uttrykkene under.

"Hvor effektiv er din nærmeste leder når det gjelder å ..." *

	Veldig ineffektiv	Ineffektiv	Litt ineffektiv	Verken effektiv eller ineffektiv	Litt effektiv	Effektiv	Veldig effektiv
...sikre kontinuerlig læring og utvikling av ferdigheter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...bygge gjensidig tillit mellom alle i organisasjonen/avdelingen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...skape en felles forståelse.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...formidle en tydelig hensikt og ønsket slutttilstand.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...gjøre underordnede i stand til å avgjøre hvordan de best kan gjennomføre sitt arbeid og løse sine oppgaver.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...kommunisere hvilke resultater som søkes oppnådd heller enn hvordan resultater skal nås.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...akseptere risiko, basert på god dømmekraft, for å utnytte muligheter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Forhold i organisasjonsmiljøet

6. Alt i alt, hvordan vil du beskrive nivået av tillit mellom alle i din organisasjon/avdeling på en skala hvor 1 er "veldig liten tillit", 4 er "moderat grad av tillit" og 7 er "veldig høy tillit"? *

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Indiker i hvilken grad du er uenig eller enig i hvert av de følgende utsagnene basert på erfaring fra din organisasjon/avdeling. *

	Svært uenig	Uenig	Litt uenig	Verken enig eller uenig	Litt enig	Enig	Svært enig
Jeg er fornøyd med graden av frihet eller handlingsrom til å utføre mine oppgaver.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alle i min organisasjon/avdeling oppfordres til å lære av sine feil.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alle i min organisasjon/avdeling er myndiggjort til å fatte beslutninger som angår hvordan de skal utføre sine oppgaver.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler meg oppmuntret til å finne nye og bedre måter å gjøre ting på.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Indiker i hvilken grad du er uenig eller enig i hvert av de følgende utsagnene basert på erfaring fra din organisasjon/avdeling.

"I min organisasjon/avdeling ..." *

	Svært uenig	Uenig	Litt uenig	Verken enig eller uenig	Litt enig	Enig	Svært enig
...har vi myndighet til å fatte beslutninger som gjør at vi løser oppgaver/oppdrag på en bedre måte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...deler vi informasjon i den hensikt å gjøre en god jobb.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...deles informasjon vertikalt og horisontalt i den hensikt å løse tildelte oppgaver på en effektiv måte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...er det et godt samarbeidsklima.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...holder alle sitt ord og følger opp forpliktelser til andre.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...er alle tilstrekkelig trent og kompetente til å gjøre jobben sin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...diskuterer vi og håndterer saker og oppgaver i åpenhet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Indiker i hvilken grad du er uenig eller enig i hvert av de følgende utsagnene basert på erfaring fra din organisasjon/avdeling.

"I min organisasjon/avdeling ..." *

	Svært uenig	Uenig	Litt uenig	Verken enig eller uenig	Litt enig	Enig	Svært enig
...vektlegges resultater som skal oppnås, fremfor hvordan oppgaver skal utføres når oppdrag blir gitt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...forstår vi hensikten med våre oppgaver eller mål.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...har vi spesifikke og tydelige målsetninger.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...er det lov å prøve og feile.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...blir vi oppfordret til å prøve ut nye ting.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...blir vi oppfordret til å ta initiativ.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...blir vi oppfordret til å prøve ut nye ideer, selv om det er en mulighet for at de ikke vil lykkes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...ser vi hele tiden etter nye måter å forbedre prosedyrer og arbeidsmetoder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Indiker i hvilken grad du er uenig eller enig i hvert av de følgende utsagnene basert på erfaring fra din organisasjon/avdeling.

"I min organisasjon/avdeling ..." *

	Svært uenig	Uenig	Litt uenig	Verken enig eller uenig	Litt enig	Enig	Svært enig
...får vi den nødvendige informasjonen vi trenger for å gjøre jobben vår på en god måte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...blir vi gitt myndighet til å ta beslutninger som gjør jobben vår enklere.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...tilrettelegges det for at vi kan løse problemer selv, istedenfor å bli fortalt hva vi skal gjøre.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...blir vi oppfordret til å komme med nye ideer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...har vi rikelige muligheter til å lære nye ferdigheter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...oppfordres vi til å bruke våre talenter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...får vi hjelp til å utvikle oss selv.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vedlegg 6

Sammenlikning av ledelsesteorier

Ledelsesteori med Definisjon	Sentrale hovedtrekk	Fellestrekk med OBL	Forskjeller fra OBL
Oppdragsbasert ledelse (def): En tilnærming til kommando og kontroll som, basert på tillit og felles forståelse, bemyndiggjør underordnede beslutnings-taking og desentraliserte utførelse tilpasset situasjonen.	<ul style="list-style-type: none"> - Desentralisert beslutningstaking - Bemyndiggjøring - Tillit - Intensjonsbasert (hva & hvorfor) - Oppdragsorientert - Felles forståelse (informasjons-deling og samarbeid) - Commander centric 		
Transformasjonsledelse (def): Fremragende ledereffektivitet som oppstår «når ledere utvider og stimulerer sine ansattes interesser, når de skaper bevissthet om og aksept for gruppens konkrete og overordnede mål, og når de får ansatte til å se ut over sine egne interesser til det beste for gruppen» (Martinsen, 2019, s. 130).	<ul style="list-style-type: none"> - Idealisert innflytelse/karisma - Mål/visjoner (inspirasjon og fellesskap) - Tillit - Individuell tilnærming - Intellektuell stimulering (ta risiko, kreativitet) - Innflytelse/medbestemmelse i beslutningstaking - Lederorientert 	<ul style="list-style-type: none"> - Mål (intensjon) - Tillit - Initiativ - Medbestemmelse 	<ul style="list-style-type: none"> - Idealisert innflytelse/karisma - Ikke delegering/desentralisert beslutnings-taking
Bemyndiggjørende ledelse (def): «En prosess med å dele makt, tildele autonomi og ansvar til medarbeidere, team eller fellesskapet ved lederatferd som skal fremme indre motivasjon og oppnå jobb-suksess» (Cheong et al., 2019, s. 34, min oversettelse).	<ul style="list-style-type: none"> - Psykologisk bemyndiggjøring - Tilrettelegge for selvstendighet - Delegering av beslutningsmyndighet - Kompetanse - Autonomi - Informasjonsdeling - Medarbeiderorientert 	<ul style="list-style-type: none"> - Delegering av beslutningstaking - Autonomi - Kompetanse - Informasjonsdeling - Tillit 	<ul style="list-style-type: none"> - Motivasjonsaspektene ved bemyndiggjøring
Autonomistøttende ledelse (def): Betegnelse på en rekke typer lederatferd som sammen tilrettelegger for et mellommenneskelig klima for støtte og forståelse (Reeve, 2015, s. 407).	<ul style="list-style-type: none"> - Ansattes perspektiv - Medbestemmelse og valgfrihet - Initiativ - Mellommenneskelig samarbeidsklima - Kommunikasjon (uformell/ikke kontrollerende) - Unngå ytre belønninger/straff 	<ul style="list-style-type: none"> - Medbestemmelse og valgfrihet (hva og hvorfor fremfor hvordan) - Initiativ - Mening/ rasjonale for oppgaver (intensjon/hvorfor) - Samarbeid/samarbeidsklima 	<ul style="list-style-type: none"> - Ikke delegering/desentralisert beslutningstaking - OBL sier lite om måten å kommunisere på

Vedlegg 7

Studie 1, måleinstrument bemyndiggjørende ledelse

Indikator Nummer	Indikator tekst	Indikator tekst modifisert norsk versjon
BL1	Management gives us/ we are provided with the information we need to do our work well.	Får vi den nødvendige informasjonen vi trenger for å gjøre jobben vår på en god måte.
BL2	Management gives us/ we are delegated the authority to take decisions, which make work easier for us.	Blir vi gitt myndighet til å ta beslutninger som gjør jobben vår enklere.
BL3	Management/ we are facilitated to solve problems ourselves instead of just telling us what to do.	Tilrettelegges det for at vi kan løse problemer selv, istedenfor å bli fortalt hva vi skal gjøre.
BL4	Management/ we are encouraged staff to come up with new ideas.	Blir vi oppfordret til å komme med nye ideer.
BL5	Management/ we are offered staff abundant opportunities to learn new skills.	Har vi rikelige muligheter til å lære nye ferdigheter.
BL6	Management/ we are encouraged us to use our talents.	Oppfordres vi til å bruke våre talenter.
BL7	Management/ we get help to develop ourselves.	Får vi hjelp til å utvikle oss selv.

Merknad: Indikatorene ble målt på en Likert skala fra 1-7, hvor 1 var «svært uenig» og 7 var «svært enig»

Vedlegg 8

Studie 1, måleinstrument OBL (CASAL)

Indikator Navn/Nr	OBL Prinsipp (ADP 6-0)	Indikator tekst	Indikator tekst norsk
OBL1	Kompetanse (forfatterens egen)	Ensuring continuous learning and skill development	Sikre kontinuerlig læring og utvikling av ferdigheter
OBL2	Gjensidig tillit (forfatterens egen)	Building trust among team members in the unit/organisation?	Bygge gjensidig tillit mellom medlemmene i organisasjon/avdelingen.
OBL3	Create Shared Understanding	Creating a shared understanding	Skape en felles forståelse
OBL4	Provide a Clear Commander's Intent	Determining a clear, concise purpose and desired end state	Formidle en tydelig hensikt og ønsket slutt-tilstand
OBL5	Exercise Disciplined Initiative	Enables subordinates to determine how best to accomplish their work or tasks	Gjøre underordnede i stand til å avgjøre hvordan de best kan gjennomføre sitt arbeid og løse sine oppgaver
OBL6	Use Mission Orders	Communicating results to be attained rather than how results are to be achieved	Kommunisere hvilke resultater som søkes oppnådd heller enn hvordan resultater skal nås
OBL7	Accept Prudent Risk	Accepting prudent risk to capitalize on opportunities	Akseptere risiko, basert på god dømmekraft, for å utnytte muligheter

Merknad: Indikatorene ble målt på en Likert skala fra 1-7, hvor 1 var «svært ineffektiv» og 7 var «svært effektiv»

Vedlegg 9

Studie 1, EFA analyse og resultater

	Faktor			Unikhet
	1	2	3	
I1 Tillit	0.7861	-0.1764	0.1447	0.430
I2 Bemyndiggjøring	0.0453	0.0812	0.8234	0.204
I3 Risikoaksept	0.3329	0.0453	0.3212	0.654
I4 Bemyndiggjøring	0.3450	0.2070	0.2937	0.507
I5 Initiativ	0.0189	0.5431	0.3017	0.421
I6 Bemyndiggjøring	0.2517	0.2193	0.5092	0.327
I7 Samarbeid	0.7381	0.1052	-0.0473	0.381
I8 Samarbeid	0.6427	0.1012	0.1039	0.413
I9 Samarbeid	0.7687	0.1433	-0.0773	0.309
I10 Tillit	0.7414	-0.0594	-0.0253	0.517
I11 Tillit	0.4511	0.1171	0.1174	0.641
I12 Tillit	0.4235	0.4191	-0.0573	0.466
I13 Intensjon	-0.0282	0.2920	0.4005	0.649
I14 Intensjon	0.5423	0.0822	0.1632	0.523
I15 Intensjon	0.5005	-0.0106	0.2939	0.542
I16 Risikoaksept	0.2315	0.5726	0.0261	0.430
I17 Risikoaksept	-0.0340	0.8231	0.0597	0.302
I18 Initiativ	0.0427	0.7239	0.0532	0.389
I19 Initiativ	-0.0528	0.8435	0.0924	0.255
I20 Initiativ	0.3761	0.5744	-0.1741	0.391

Merknad: "Minimum residual extraction method" ble brukt i kombinasjon med "oblimin rotation"

Forklaringsgrad

Faktor	SS ladning	% av variasjon	Kumulativ %
1	2.81	28.1	28.1
2	2.68	26.8	54.9

Korrelasjonsmatrise for faktorer

	1	2
1	-	0.717
2		-

Vedlegg 10

Studie 1, Bartlett's Test of Sphericity

χ^2	df	p
2096	190	< .001

Vedlegg 11

Studie 1, KMO Measure of Sampling Adequacy

	MSA
Total	0.910
I1 Tillit	0.952
I2 Bemyndiggjøring	0.900
I3 Risikoaksept	0.906
I4 Bemyndiggjøring	0.914
I5 Initiativ	0.926
I6 Bemyndiggjøring	0.919
I7 Samarbeid	0.891
I8 Samarbeid	0.906
I9 Samarbeid	0.921
I10 Tillit	0.877
I11 Tillit	0.918
I12 Tillit	0.928
I13 Intensjon	0.925
I14 Intensjon	0.920
I15 Intensjon	0.902
I16 Risikoaksept	0.906
I17 Risikoaksept	0.891
I18 Initiativ	0.919
I19 Initiativ	0.885
I20 Initiativ	0.900

Vedlegg 12

Studie 1, EFA med faktorladning måleinstrument

	Faktor		Unikhet
	1	2	
I1 Tillit	0.745		0.437
I2 Bemyndiggjøring		0.835	0.348
I5 Initiativ		0.681	0.460
I6 Bemyndiggjøring		0.675	0.346
I7 Samarbeid	0.702		0.445
I9 Samarbeid	0.790		0.304
I10 Tillit	0.764		0.518
I13 Intensjon		0.733	0.567
I14 Intensjon	0.553		0.557
I18 Initiativ		0.568	0.523

Merknad: "Minimum residual extraction method" ble brukt i kombinasjon med "oblimin rotation"

Vedlegg 13

Studie 1, modell fit measures fra EFA

RMSEA	RMSEA 90% CI		TLI	BIC	Model Test		
	Lower	Upper			χ^2	df	p
0.0952	0.0662	0.126	0.909	-68.1	63.9	26	<.001

Vedlegg 14

Studie 1. CFA, indre konsistens og Average Variance Extracted for OBL US, BL og OBL

Variabel	Indikator		CR	AVE	Square roots of AVE
OBL US	OBL 1	0,767	0,924	0,635	0.797
	OBL 2	0,766			
	OBL 3	0,885			
	OBL 4	0,808			
	OBL 5	0,773			
	OBL 6	0,795			
	OBL 7	0,776			
Bemyndiggjørende ledelse	BL 1	0,714	0,895	0,551	0.742
	BL 2	0,763			
	BL 3	0,807			
	BL 4	0,746			
	BL 5	0,625			
	BL 6	0,801			
	BL 7	0,722			
OBL (NMCS)	I1	0,630	0,890	0,451	0.672
	I7	0,653			
	I9	0,737			
	I10	0,574			
	I14	0,631			
	I2	0,698			
	I5	0,710			
	I6	0,788			
	I13	0,530			
I18	0,726				

Merknad: CR = composite reliability, AVE = average variance extracted

Vedlegg 15

Studie 2, måleinstrument OBL (NMCS)

Indikator nummer	Indikator tekst
TS 1	Alt I alt, hvordan vil du beskrive det nåværende nivået av tillit mellom alle i din organisasjon/avdeling?
TS 2	«I min organisasjon/avdeling deler vi informasjon i den hensikt å gjøre en god jobb.
TS 3	«I min organisasjon/avdeling er det et godt samarbeidsklima.
TS 4	«I min organisasjon/avdeling holder alle sitt ord og følger opp forpliktelser til andre.
TS 5	«I min organisasjon/avdeling forstår vi hensikten med våre oppgaver eller mål.
IB 1	Jeg er fornøyd med graden av frihet eller handlingsrom til å utføre mine oppgaver.
IB 2	Jeg føler meg oppmuntret til å finne nye og bedre måter å gjøre ting på.
IB 3	«I min organisasjon/avdeling har vi myndighet til å fatte beslutninger som gjør at vi løser oppgaver/oppdrag på en bedre måte.
IB 4	«I min organisasjon/avdeling vektlegges resultater som skal oppnås, fremfor hvordan oppgaver skal utføres når oppdrag blir gitt.
IB 5	«I min organisasjon/avdeling blir vi oppfordret til å ta initiativ.

Merknad: TS = tillit og samarbeid, IB = initiativ og bemyndiggjøring, indikatorene ble målt på en Likert skala fra 1-7, hvor 1 var «svært uenig» og 7 var «svært enig»

Vedlegg 16

Studie 2, måleinstrument OBL US

Indikator nummer	Indikator tekst
OBL 1	Sikre kontinuerlig læring og utvikling av ferdigheter?
OBL 2	Bygge gjensidig tillit mellom medlemmene i organisasjon/avdelingen?
OBL 3	Skape en felles forståelse?
OBL 4	Formidle en tydelig hensikt og ønsket slutt-tilstand?
OBL 5	Gjøre underordnede i stand til å avgjøre hvordan de best kan gjennomføre sitt arbeid og løse sine oppgaver?
OBL 6	Kommunisere hvilke resultater som søkes oppnådd heller enn hvordan resultater skal nås?
OBL 7	Akseptere risiko, basert på god dømmekraft, for å utnytte muligheter?

Merknad: Indikatorene ble målt på en Likert skala fra 1-7, hvor 1 var «svært ineffektiv» og 7 var «svært effektiv»

Vedlegg 17

Studie 2, måleinstrument bemyndiggjørende ledelse

Indikator nummer	Indikator tekst
BL 1	Får vi den nødvendige informasjonen vi trenger for å gjøre jobben vår på en god måte.
BL 2	Blir vi gitt myndighet til å ta beslutninger som gjør jobben vår enklere.
BL 3	Tilrettelegges det for at vi kan løse problemer selv, istedenfor å bli fortalt hva vi skal gjøre.
BL 4	Blir vi oppfordret til å komme med nye ideer.
BL 5	Har vi rikelige muligheter til å lære nye ferdigheter.
BL 6	Oppfordres vi til å bruke våre talenter.
BL 7	Får vi hjelp til å utvikle oss selv.

Merknad: Indikatorene ble målt på en Likert skala fra 1-7, hvor 1 var «svært uenig» og 7 var «svært enig»

Vedlegg 18

Studie 2, måleinstrument behovstilfredsstillelse

Indikator nummer	Indikator tekst
A1	I tjenesten føler jeg valgfrihet i det jeg foretar meg.
A2	Jeg føler at mine avgjørelser i tjenesten reflekterer det jeg virkelig vil.
A3	Jeg føler at valgene jeg gjør i tjenesten uttrykker hvem jeg egentlig er.
A4	Jeg føler at jeg har drevet med det som virkelig interesserer meg i tjenesten.
K1	Jeg føler meg trygg på at jeg kan gjøre oppgavene mine på en god måte i tjenesten.
K2	I tjenesten føler jeg meg flink til å gjøre det jeg gjør.
K3	Når jeg er i tjeneste, føler jeg meg kompetent til å oppnå målene mine.
K4	I tjenesten føler jeg meg i stand til å fullføre vanskelige oppgaver på en vellykket måte.
T1	Jeg føler at de menneskene jeg bryr meg om i tjenesten også bryr seg om meg.
T2	I tjenesten føler jeg meg tilknyttet personer som bryr seg om meg, og de som jeg bryr meg om.
T3	I tjenesten føler jeg meg nær og tilknyttet andre personer som er viktige for meg.
T4	Jeg opplever en følelse av varme sammen med de personene jeg tilbringer tid med i tjenesten.

Merknad: A = autonomi, K = kompetanseopplevelse, T = tilhørighet, indikatorene ble målt på en Likert skala fra 1-7, hvor 1 var «svært uenig» og 7 var «svært enig»

Vedlegg 19

Studie 2, måleinstrument autonom motivasjon

Indikator nummer	Indikator tekst	Motivasjonstype
IM 1	Fordi jeg har det gøy når jeg gjør denne jobben.	Indre motivasjon
IM 2	Fordi det jeg gjør i mitt arbeid er spennende.	
IM 3	Fordi den jobben jeg gjør er interessant.	
IR 1	Fordi jeg personlig anser det som viktig å legge en innsats i denne jobben.	Identifisert regulering
IR 2	Fordi det å legge en innsats i denne jobben sammenfaller med mine personlige verdier.	
IR 3	Fordi det å legge en innsats i denne jobben har personlig betydning for meg.	

Merknad: indikatorene ble målt på en Likert skala fra 1-7, hvor 1 var «svært uenig» og 7 var «svært enig»

Vedlegg 20

Studie 2, måleinstrument turnoverintensjon

Indikator nummer	Indikator tekst
TI 1	Jeg tenker ofte på å slutte i innsatsstyrken.
TI 2	Jeg kunne tenke meg å jobbe i innsatsstyrken i lang tid. (rev)
TI 3	Jeg kan komme til å slutte i innsatsstyrken i løpet av året.

Merknad: Indikatorene ble målt på en Likert skala fra 1-7, hvor 1 var «svært uenig» og 7 var «svært enig»

Vedlegg 21

Studie 2, måleinstrument jobbtilfredshet

Indikator nummer	Indikator tekst
JT 1	I innsatsstyrken finner jeg virkelig glede i arbeidet mitt.
JT 2	Jeg liker ikke jobben min i innsatsstyrken. (rev)
JT 3	Alt i alt, er jeg fornøyd med jobben min i innsatsstyrken.

Merknad: Indikatorene ble målt på en Likert skala fra 1-7, hvor 1 var «svært uenig» og 7 var «svært enig»

Vedlegg 22

Studie 2, verdier for skjevhet (skewness), spissshet (kurtosis) og normalitet (Shapiro-Wilk)

	OBL	OBL US	BL	Aut.	Komp.	Tilhør.	AM	TI	JT
Skewness	-1.30	-1.04	-1.18	-1.23	-1.22	-1.30	-2.57	1.12	-1.97
Std. error skewness	0.14	0.14	0.144	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14
Kurtosis	2.95	1.94	2.69	2.65	2.51	2.12	11.6	0.56	6.42
Std. error kurtosis	0.29	0.29	0.287	0.29	0.29	0.29	0.29	0.29	0.29
Shapiro- Wilk W	0.92	0.94	0.932	0.92	0.90	0.87	0.77	0.86	0.80
Shapiro- Wilk p	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001

Merknad: $N = 286$, $*p < .05$, $**p < .01$, $***p < .001$

Aut. = autonomi, Komp = kompetanseopplevelse, Tilhør. = tilhørighet, AM = autonom motivasjon, TI = turnoverintensjon, JT = jobbtilfredshet

Vedlegg 23

Studie 2, reliabilitetsanalyse for variabler

Variabel	Cronbach alfa	McDonald omega
OBL	0.88	0.89
OBL US	0.87	0.87
Bemyndiggjørende ledelse	0.88	0.88
Autonomi	0.83	0.84
Kompetanseopplevelse	0.87	0.87
Tilhørighet	0.90	0.90
Autonom motivasjon	0.91	0.91
Turnoverintensjon	0.80	0.81
Jobbtfredshet	0.71	0.74

Vedlegg 24

Studie 2, medieringstabell: Effekt av OBL kontrollert for BL og deltakelse i operasjoner

Type	Effekt	Est.	SE	95 % C.I. (a)		β	z	p
				Nedre	Øvre			
Indirekte	OBL⇒Aut.⇒AM	0.18	0.04	0.10	0.26	0.17	4.51	<.001
	OBL⇒Komp.⇒AM	0.06	0.03	0.01	0.11	0.05	2.17	0.030
	OBL⇒Tilhør.⇒AM	0.03	0.02	-0.01	0.07	0.03	1.31	0.191
	BL⇒Aut.⇒AM	0.08	0.03	0.03	0.13	0.09	3.09	0.002
	BL⇒Komp.⇒AM	0.02	0.01	-0.00	0.04	0.02	1.54	0.123
	BL⇒Tilhør.⇒AM	0.01	0.01	-0.01	0.02	0.01	0.95	0.343
	DiO⇒Aut.⇒AM	0.02	0.03	-0.03	0.07	0.02	0.97	0.331
	DiO⇒Komp⇒AM	0.02	0.01	-0.01	0.04	0.01	1.37	0.170
	DiO⇒Tilhør.⇒AM	0.01	0.01	-0.01	0.02	0.00	0.93	0.354
Komponent	OBL⇒Aut.	0.61	0.10	0.42	0.79	0.47	6.53	<.001
	Aut.⇒AM	0.30	0.05	0.21	0.40	0.37	6.23	<.001
	OBL⇒Komp.	0.49	0.09	0.31	0.67	0.43	5.26	<.001
	Komp.⇒AM	0.12	0.05	0.02	0.21	0.12	2.38	0.017
	OBL⇒Tilhør.	0.48	0.11	0.27	0.69	0.39	4.49	<.001
	Tilhør.⇒AM	0.06	0.04	-0.03	0.14	0.07	1.37	0.171
	BL⇒Aut.	0.27	0.08	0.12	0.42	0.26	3.56	<.001
	BL⇒Komp.	0.15	0.08	0.00	0.30	0.16	2.02	0.043
	BL⇒Tilhør.	0.11	0.09	-0.06	0.29	0.11	1.32	0.188
	DiO⇒Aut.	0.08	0.08	-0.08	0.24	0.04	0.98	0.326
	DiO⇒Komp.	0.14	0.08	-0.02	0.30	0.08	1.68	0.093
	DiO⇒Tilhør.	0.12	0.09	-0.07	0.31	0.07	1.26	0.209
Direkte	OBL⇒AM	0.06	0.09	-0.11	0.24	0.06	0.72	0.472
	BL⇒AM	0.19	0.06	0.06	0.32	0.22	2.94	0.003
	DiO⇒AM	0.15	0.07	0.01	0.28	0.09	2.17	0.030
Total	OBL⇒AM	0.33	0.09	0.16	0.50	0.30	3.88	<.001
	BL⇒AM	0.30	0.07	0.16	0.43	0.33	4.24	<.001
	DiO⇒AM	0.20	0.08	0.05	0.35	0.12	2.59	0.010

Merknad: Konfidensintervall beregnet med standard (Delta metode), beta verdier er standardiserte effekt størrelser, b = estimert verdi regresjonskoeffisient, SE = standardavvik, C.I. = konfidensintervall, β = standardisert regresjonskoeffisient, z = z-verdi, p = signifikansverdi, DiO = deltatt i operasjoner, Aut. = autonomi, Komp = kompetanseopplevelse, Tilhør. = tilhørighet, AM = autonom motivasjon

Vedlegg 25

Studie 2, spørreundersøkelse

1. Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet "Motivasjon for tjenestegjøring i Heimevernets innsatsstyrker", og har fått anledning til å stille spørsmål. *

- Jeg samtykker til behandling av mine personopplysninger i henhold til informasjon gitt her
- Jeg ønsker ikke å delta

Demografiske spørsmål

2. Alder *

- 20-29 år
- 30-39 år
- 40-49 år
- 50 år eller mer

3. Hvilken innsatsstyrke tilhører du? *

- Polar Bear
- Derby
- Grebe

4. Hvilken tjenestestilling har du i innsatsstyrken? (velg det som passer best) *

- NLF/ lagsmedlem eller tilsvarende
- Lagfører
- Troppssersjant
- Troppssjef
- Kommandostab/ S-stab

5. Hvor mange år har du vært på innsatsstyrkekontrakt? *

- 0-6 år
- 7-12 år
- 13 år eller mer

6. Har du deltatt på reelle oppdrag siste 12 måneder? (bistand til politiet, søk og redning eller liknende)

- Ja
- Nei

Ledelse

7. Nedenfor følger noen uttrykk relatert til din opplevelse av din nærmeste ledelse i innsatsstyrken. Indiker din opplevelse ved hjelp av en skala fra «veldig ineffektiv» til «veldig effektiv» sett i forhold til uttrykkene under.

«Hvor effektiv er din nærmeste ledelse når det gjelder å ...» *

	Svært ineffektiv	Ineffektiv	Litt ineffektiv	Verken effektiv eller ineffektiv	Litt effektiv	Effektiv	Svært effektiv
...sikre kontinuerlig læring og utvikling av ferdigheter?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...bygge gjensidig tillit mellom alle i avdelingen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...skape en felles forståelse?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...formidle en tydelig hensikt og ønsket slutttilstand?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...gjøre underordnede i stand til å avgjøre hvordan de best kan gjennomføre sitt arbeid og løse sine oppgaver?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...kommunisere hvilke resultater som søkes oppnådd heller enn hvordan resultater skal nås?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...akseptere risiko, basert på god dømmekraft, for å utnytte muligheter?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Forhold i organisasjonsmiljø del 1

8. Alt i alt, hvordan vil du beskrive nivået av tillit mellom alle i din avdeling på en skala hvor 1 er «veldig liten tillit», 4 er «moderat grad av tillit» og 7 er «veldig høy tillit»? *

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Indiker i hvilken grad du er uenig eller enig i hvert av de følgende utsagnene basert på erfaring fra innsatsstyrken. *

	Svært uenig	Uenig	Litt uenig	Verken enig eller uenig	Litt enig	Enig	Svært enig
Jeg er fornøyd med graden av frihet eller handlingsrom til å utføre mine oppgaver.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler meg oppmuntret til å finne nye og bedre måter å gjøre ting på.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I min avdeling er det et godt samarbeidsklima.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Forhold i organisasjonsmiljø del 2

10. Indiker i hvilken grad du er uenig eller enig i hvert av de følgende utsagnene basert på erfaring fra innsatsstyrken.

«I min avdeling...» *

	Svært uenig	Uenig	Litt uenig	Verken enig eller uenig	Litt enig	Enig	Svært enig
...holder alle sitt ord og følger opp forpliktelser til andre.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...deler vi informasjon i den hensikt å gjøre en god jobb.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...vektlegges resultater som skal oppnås, fremfor hvordan oppgaver skal utføres når oppdrag blir gitt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...blir vi oppfordret til å ta initiativ.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...forstår vi hensikten med våre oppgaver eller mål.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...har vi myndighet til å fatte beslutninger som gjør at vi løser oppgaver/oppdrag på en bedre måte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Forhold i organisasjonsmiljø del 3

11. Indiker i hvilken grad du er uenig eller enig i hvert av de følgende utsagnene basert på erfaring fra innsatsstyrken.

«I min avdeling...» *

	Svært uenig	Uenig	Litt uenig	Verken enig eller uenig	Litt enig	Enig	Svært enig
...får vi den nødvendige informasjonen vi trenger for å gjøre jobben vår på en god måte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...blir vi gitt myndighet til å ta beslutninger som gjør jobben vår enklere.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...tilrettelegges det for at vi kan løse problemer selv, istedenfor å bli fortalt hva vi skal gjøre.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...blir vi oppfordret til å komme med nye ideer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...har vi rikelige muligheter til å lære nye ferdigheter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...oppfordres vi til å bruke våre talenter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...får vi hjelp til å utvikle oss selv.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Opplevelse av tjenesten i innsatsstyrken del 1

De følgende spørsmålene relaterer seg til det du føler og mener om tjenesten i innsatsstyrken. I spørsmålene brukes uttrykket «i tjenesten». Med dette menes all aktivitet som inngår som del av tjenestestillingen og hverdagen rundt det å være en del av innsatsstyrken.

12. Indiker i hvilken grad du er uenig eller enig i hvert av de følgende utsagnene utfra dine erfaringer fra innsatsstyrken. *

	Svært uenig	Uenig	Litt uenig	Verken enig eller uenig	Litt enig	Enig	Svært enig
I tjenesten føler jeg valgfrihet i det jeg foretar meg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler at mine avgjørelser i tjenesten reflekterer det jeg virkelig vil.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler meg trygg på at jeg kan gjøre oppgavene mine på en god måte i tjenesten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I tjenesten føler jeg meg flink til å gjøre det jeg gjør.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler at de menneskene jeg bryr meg om i tjenesten også bryr seg om meg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I tjenesten føler jeg meg tilknyttet personer som bryr seg om meg, og de som jeg bryr meg om.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Opplevelse av tjenesten i innsatsstyrken del 2

13. Indiker i hvilken grad du er uenig eller enig i hvert av de følgende utsagnene utfra dine erfaringer fra innsatsstyrken. *

	Svært uenig	Uenig	Litt uenig	Verken enig eller uenig	Litt enig	Enig	Svært enig
Jeg føler at valgene jeg gjør i tjenesten uttrykker hvem jeg egentlig er.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler at jeg har drevet med det som virkelig interesserer meg i tjenesten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Når jeg er i tjeneste føler jeg meg kompetent til å oppnå målene mine.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I tjenesten føler jeg meg i stand til å fullføre vanskelige oppgaver på en vellykket måte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I tjenesten føler jeg meg nær og tilknyttet andre personer som er viktige for meg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg opplever en følelse av varme sammen med de personene jeg tilbringer tid med i tjenesten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Opplevelse av tjenesten i innsatsstyrken del 3

14. Fullfør påstanden under ved å besvare hver påstand med å sette et kryss i rubrikken som best tilsvarer din grad av enighet eller uenighet med påstanden.

«I Heimevernets innsatsstyrke legger jeg innsats i jobben min...» *

	Svært uenig	Uenig	Litt uenig	Verken enig eller uenig	Litt enig	Enig	Svært enig
...fordi jeg har det gøy når jeg gjør denne jobben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...fordi det jeg gjør i mitt arbeid er spennende.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...fordi jeg personlig anser det som viktig å legge en innsats i denne jobben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...fordi det å legge en innsats i denne jobben sammenfaller med mine personlige verdier.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...fordi den jobben jeg gjør er interessant.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...fordi det å legge en innsats i denne jobben har personlig betydning for meg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Turnoverintensjon

15. I det følgende ber vi deg ta stilling til noen utsagn vedrørende om du kommer til å fortsette i Heimevernets innsatsstyrker eller ikke. Kryss av for det svaralternativet som best beskriver din vurdering. *

	Svært uenig	Uenig	Litt uenig	Verken enig eller uenig	Litt enig	Enig	Svært enig
Jeg tenker ofte på å slutte i innsatsstyrken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg kunne tenke meg å jobbe i innsatsstyrken i lang tid.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg kan komme til å slutte i innsatsstyrken i løpet av året.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Dersom du vurderer å slutte i innsatsstyrken, hva er de viktigste årsakene? (flervalg)

- For lite utfordringer i arbeidet
- Dårlig ledelse
- For lite selvstyring/medbestemmelse
- Dårlig utviklings- eller karrieremuligheter
- Dårlig lønn/belønningsstruktur
- Dårlig tidsutnyttelse på treninger
- Dårlig arbeidsmiljø
- Familieforhold
- Har ikke tid grunnet andre forpliktelser
-

Annet

Jobb-tilfredsstillelse

17. I det følgende ber vi deg ta stilling til noen utsagn om du trives i jobben i Heimevernets innsatsstyrke eller ikke. Kryss av for det svaralternativet som best beskriver din vurdering. *

	Svært uenig	Uenig	Litt uenig	Verken enig eller uenig	Litt enig	Enig	Svært enig
I innsatsstyrken finner jeg virkelig glede i arbeidet mitt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg liker ikke jobben min i innsatsstyrken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alt i alt, er jeg fornøyd med jobben min i innsatsstyrken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>