

**Samhold i tropp – En kvalitativ studie om hvordan
troppssjefen skaper samhold som leder av flere team**



Krigsskolen

Vegard Ofte Greivstad og Mads Lorentz Larssen

Bachelor i militære studier; ledelse og landmakt

Emne Syntese

Krigsskolen

2022

Antall ord: 12619

Sammendrag

Forskning viser at samhold og ledelse er to av de viktigste faktorene for hvorfor soldater sloss (Chan, Soh, & Ramaya, 2011, ss. 80-81). Videre er det mye som tyder på at samholdet i krig blir sterkest i små enheter (Riley, 2008, s. 62). Et team defineres som en gruppe med minst to personer som har felles mål som medlemmene er avhengig av hverandre for å nå (Bang & Midelfart, 2012, s. 38). Troppssjefen har flere lag i sin tropp. Dersom disse lagene har et felles mål og er gjensidig avhengig av hverandre kan de kategoriseres som et team. Samhold oppstår gjennom å ha et felles mål og være gjensidig avhengig av hverandre for å nå dette målet (Hix & MacCoun, 2010, s. 139). På bakgrunn av dette ønsker vi å se på hva troppssjefen gjør for å skape samhold i en tropp bestående av flere team.

For å svare på problemstillingen ble kvalitativ tverrsnittundersøkelse identifisert som mest hensiktsmessig metode. Metoden gir svar i et avgrenset tidsrom og har til hensikt å belyse teoretiske perspektiver i avdelingen vi undersøkte. Vi har også gjennomført en spørreundersøkelse med skalerte spørsmål på troppssjefer i denne avdelingen. Spørreskjemaet har til hensikt å måle troppssjefenes kunnskap om ledelse i team.

Teorien belyser fem hovedtemaer, den militære konteksten, samhold, troppssjefens rolle, den sivile prosjekteieren og teamledelse. Disse kjernekategoriene er brukt for å skape sammenheng og for å besvare problemstillingen på best mulig måte. Den empiriske dataen som er blitt samlet inn ble sammen med teorien rammeverket for drøfting.

Hovedfunnene fra undersøkelsene er at troppssjefen må formulere klare mål gjennom tydelig kommunikasjon. Felles forståelse for oppdraget er en forutsetning for at troppen kan jobbe mot det overordnede målet. Funnene viser at troppssjefene som gir ansvar og tillit skaper en høy grad av eierskap til oppdraget innad i troppen. Kombinert med rom for å utvikle individuelle ferdigheter skaper dette gjensidig avhengighet. Sammenlignet med den sivile prosjekteieren har han og troppssjefen mange likheter. Den store forskjellen er at troppssjefen har en mer dynamisk rolle, der han kan fungere som prosjekteier, -leder og -medarbeider. Viktigst er at de begge er teameiere, og med dette må fasilitere for at teamene skal være effektive.

Innhold

Sammendrag.....	2
1 Innledning.....	4
1.1 Avgrensning.....	5
1.2 Oppgavens disposisjon.....	6
2 Teori.....	6
2.1 Militær kontekst.....	6
2.2 Samhold.....	7
2.3 Troppssjefens rolle og ansvar.....	9
2.4 Prosjekteier.....	10
2.5 Teamledelse.....	12
2.6 Oppsummering.....	14
3 Metode.....	15
3.1 Valgt metode.....	15
3.1 Utarbeidelse av spørreskjema.....	15
3.2 Utvalg og datainnsamling.....	16
3.3 Analysering av data.....	17
4 Resultater og Drøfting.....	18
4.1 Troppssjefen som leder for flere team.....	18
4.1.1 Forholdet mellom troppssjefens ansvar og den sivile prosjekteieren.....	18
4.1.2 Forholdet mellom situasjonsforståelse og den militære konteksten.....	19
4.1.3 Forholdet mellom troppssjefen og balansert lederatferd.....	20
4.1.4 Delkonklusjon.....	23
4.2 Felles mål og Gjensidig avhengighet.....	23
4.2.1 Forholdet mellom gjensidig avhengighet og felles mål.....	23
4.2.2 Delkonklusjon.....	26
4.3 Samhold.....	27
4.3.1 Forholdet mellom felles mål, gjensidig avhengighet og teamets samhold.....	27
4.3.2 Forholdet mellom tilliten i troppen og troppens samhold.....	30
4.3.3 Delkonklusjon.....	32
5 Avslutning.....	32
5.1 Konklusjon.....	32
5.2 Kritikk til valgt metode.....	34
5.3 Videre forskning.....	35
Referanser.....	36
Vedlegg 1.....	38
Vedlegg 2.....	39

1 Innledning

Kjernen i militær ledelse er planlegging og gjennomføring av militære operasjoner (Forsvaret, 2020, s. 8). Troppssjefen er ansvarlig for alt troppen gjør og unnlater å gjøre, og troppssjefen utøver først og fremst ledelse av sin tropp (Kristoffersen, 2019, s. 4). Basert på Bjørn Lien og Anne Berit Swanberg sin beskrivelse av oppgave- og ansvarsfordelingen til en sivil prosjekteier, er prosjekteieren ansvarlig for flere prosjekter og for å nå overordnede strategiske målsetninger. Basert på dette vil det være sammenligningsgrunnlag mellom troppssjefen og prosjekteieren i hvordan de leder (Lien & Swanberg, 2006, ss. 32-33). Troppssjefen skal lede troppen i utførelsen av oppdraget, og han er ansvarlig for en tropp bestående av flere lag. Troppssjefens oppdrag er å nå høyere sjefs intensjon (Kristoffersen, 2019, s. 4).

Det er mange paralleller som kan trekkes mellom prosjektledelse og ledelse av tropper i Forsvaret, selv om arbeids- og oppgavefordelingen ikke alltid er lik. En av forskjellene er at prosjektene til prosjekteieren ikke trenger å være gjensidig avhengig av hverandre for å nå det overordnede strategiske målet. Derimot vil lagene i en tropp oftere være gjensidig avhengig av hverandre for å løse oppdrag og nå det overordnede målet (Kristoffersen, 2019, s. 4). Den viktigste likheten som understrekes i det meste av litteraturen er at ledelsen som utøves er en balanse av lederskap og styring. Balansen mellom de to er avgjørende for om prosjekt eller oppdrag lykkes (Jensen, 2008, s. 105). Dette gjentar seg i *Forsvarets grunnsyn på ledelse* (FGL) der det understrekes at oppdraget skal løses samtidig som personell og materiell blir ivaretatt. Dette krever innslag av ledelse og styring basert på gode forvaltningsprinsipper (Forsvaret, 2020, s. 8). Troppssjefen har et ansvar for å ivareta sitt personell og gjøre de i stand til å fungere i fred, krise og krig.

Krig er ødeleggende, brutalt og livsfarlig. Den fysiske utøvelsen av makt er en sentral del i å tvinge en fiende til overgivelse (Clausewitz, Paret, & Howard, 1989, ss. 75-76).

Forskning etter 2. verdenskrig indikerer at sterke og emosjonelle bånd utvikles mellom soldater innad i team eller små enheter. Soldatene svarte selv at dette samholdet var mye av årsaken til hvorfor de slåss (Chan, Soh, & Ramaya, 2011, s. 80). Samuel L.A. Marshall hevder i boken *Men against fire* at nærhet eller antatt nærhet av en medsoldat var en av årsakene for å sloss (Marshall sit. i. Chan, Soh, & Ramaya, 2011, s. 80). I en artikkel

henviser Robert Riley til tidligere forskning som tilsier at for å få soldater til å sloss og fungere i krig, er de avhengig av samhold og ledelse (Riley, 2008, s. 61).

Troppssjefen er ansvarlig for en tropp som består av flere lag eller patruljer. Basert på avsnittet over er troppssjefen ansvarlig for å lede og skape samhold innad i troppen. Gode ledere skaper samhold i sin tropp gjennom å forme soldatenes ideologi, verdier og verdenssyn for å forstå krig og militære operasjoner (Chan, Soh, & Ramaya, 2011, s. 82). Hierarkisk samhold oppstår gjennom påvirkning fra lederen og resulterer i at soldatene aksepterer lederens mål som sine egne (Manning, 1994, s. 5).

Opphavet til samhold kan være oppgaveorientert, av en sosial karakter eller begge. Oppgaveorientert samhold er den felles forpliktelsen en gruppe har for å nå et mål som krever kollektiv innsats fra alle. Sosialt samhold skapes gjennom relasjoner og hvorvidt medlemmer av grupper respekterer hverandre og ønsker å tilbringe tid sammen (Hix & MacCoun, 2010, s. 139). Basert på dette antas det at samhold oppstår i grupper som har et felles mål og som er gjensidig avhengig av hverandre for å løse det målet.

Basert på troppssjefens arbeidsoppgaver og ansvar, og antagelsen om opphav til samhold gjennom gjensidig avhengighet og felles mål, blir følgende problemstilling stilt:

Hva gjør troppssjefen for å skape samhold i en tropp bestående av flere team?

1.1 Avgrensning

I denne oppgaven er commandteamet begrenset til troppssjef og troppssersjant. *Instruksen for ansvar- og oppgavefordeling i commandteamet i Hæren* presiserer at commandteamet fungerer helt opp til bataljonsnivå, men disse vil ikke være relevant for oppgaven (Kristoffersen, 2019, s. 3). Oppgaven vil se bort i fra disse commandteamene i den hensikt å begrense omfang, og dykke dypere inn i materien på troppsnivå.

Oppgaven vil primært fokusere på troppssjefen sitt lederskap. Ledelse er balansen mellom lederskap og styring. Der lederskap er personorientert og styring er systemorientert (Forsvaret, 2020, s. 8). Begrepene ledelse og lederskap vil bli brukt om hverandre og begge referer til den personorienterte delen av ledelse.

Gruppe, team og lag vil i oppgaven bli brukt om hverandre, med forutsetningen at de har et felles mål og er gjensidig avhengige av hverandre.

Felles mål og oppdrag kommer til å bli brukt om hverandre i studien, begge referer til oppgaven gruppen eller teamet jobber med eller mot.

Troppssjefen vil bli referert til som han.

1.2 Oppgavens disposisjon

I den videre fremstillingen vil det bli redegjort for troppssjefens rolle og ansvar gjennom et teoretisk perspektiv. Deretter vil troppssjefens rolle bli knyttet opp mot teamteori, der flere kilder vil forsterke påstanden om viktighet av samhold i team. For å utforske problemstillingen har vi valgt å undersøke en profesjonell avdeling i Forsvaret. Der det er rimelig å anta at i denne avdelingen er det et sterkt profesjonelt samhold. Gjennom et spørreskjema har troppssjefene og troppssersjantene svart på hva de gjør for å skape samhold i troppen. Resultatene fra undersøkelsen vil bli drøftet opp mot problemstilling sett i lys av teorien og valgt metode.

2 Teori

2.1 Militær kontekst

Den militære konteksten sitt særpreg og krigens natur er brutal. Carl von Clausewitz definerer krig som “an act of force to compel our enemy to do our will” (Clausewitz, Paret, & Howard, 1989, s. 75). Den fysiske utøvelsen av makt er en sentral del av den militære kontekst. Ledere og soldater som ikke forstår dette og som prøver å tvinge fienden til overgivelse uten bruk av makt, vil selv miste overtaket (Clausewitz, Paret, & Howard, 1989, ss. 75-76). Brutaliteten i den militære konteksten bærer preg av påkjenninger som ikke eksiterer noen annen plass enn på slagmarken. En klarer aldri å gjenskape den militære konteksten under trening, noe som er helt unikt for profesjonen (Boe, Kjørstad, & Werner-Hagen, 2012, s. 38).

Michael Howard har en analogi for å tydeliggjøre dette: “It is as if a professional swimmer had to spend his life on dry land for an Olympic championship on which the fortunes of his entire nation depended” (Howard, 1981, s. 13). Tidligere kriger kan gi oss en pekepinn på hvilke påkjenninger soldatene har kjent på. Dette kan bidra til å danne et bilde av hva som trolig vil møte soldaten i neste krig og hva som kreves for at de skal fungere (Høiback,

2012, s. 70). Sverre Bratland har satt ord på sine opplevelser ved landgangen i Normandie juni 1944 for å beskrive den militære konteksten. Skildringene til Bratland viser at psykiske påkjenninger er særegent for den militære konteksten.

Frykt var den største påkjenningen, men også støy og Bratlands egne soldaters mentale tilstand er faktorer som trekkes frem i skildringene. Frykten for å bli drept eller dødelig såret var alltid til stedet, og preget Bratland under planlegging og oppdragsløsning. Han kjente også på enorm usikkerhet i å aldri vite når troppen kunne få hvile, samt aldri vite når han kom til å miste den neste soldaten i troppen. Det skiftende situasjonsbildet kombinert med støy ble også en stor påkjenning. Soldatene påvirket Bratland som leder. Han observerte soldater som under trening og øving i England var glade og selvsikre, være nedstemt og usikre i Normandie. Ved å da måtte flytte fokus fra det taktiske til å lytte og komme med råd, var med på å gjøre lederen usikker. Dette førte igjen til en dårligere prestasjon på hele troppen (Boe, Kjørstad, & Werner-Hagen, 2012, ss. 41-43).

På tross av påkjenningene greide Bratland å prestere, mye grunnet et reflektert syn på eget lederskap og evnen til å danne gode relasjoner med sine soldater. Gjennom disse relasjonene skapes et samhold som er viktig for soldatenes overlevelse, og forskning indikerer at dette samholdet er selve årsaken til at soldater sloss (Chan, Soh, & Ramaya, 2011, s. 82).

2.2 Samhold

Det er to kilder til samhold, oppgave- og sosialt samhold. Oppgaverelatert samhold oppstår mellom mennesker der det kreves en kollektiv innsats for å nå et mål. I en gruppe der oppgavesamholdet er sterkt, er motivasjonen og viljen til å samhandle for å nå målet sterkt. Sosialt samhold kan ses på som i hvor stor grad medlemmene i gruppen liker hverandre og ønsker å tilbringe tid sammen. Grupper som har et felles mål og som er gjensidig avhengig av hverandre for å nå det skaper et sterkere samhold (Hix & MacCoun, 2010, s. 139).

Dette er også slik Henning Bang og Thomas Midelfart definerer et team; «en gruppe individer som har felles mål eller oppgaver som medlemmene er avhengig av hverandre for å oppnå eller løse, slik at de må samarbeide og koordinere handlingene sine med hverandre for å lykkes» (Bang & Midelfart, 2012, s. 38). Bang og Midelfart definerer et felles mål som «noe gruppen er kollektivt ansvarlig for å nå», eller at «oppgaven krever samarbeid

med hverandre for å kunne løses». Et felles mål må være noe annet enn summen av de individuelle medlemmenes mål og oppgaver (Bang & Midelfart, 2012, s. 38).

Bang og Midelfart tydeliggjør at medlemmene av gruppen er avhengig av hverandre for å nå målet, og får støtte hos Leigh Thompson som mener at gjensidig avhengighet er selve kjernen i teamarbeid (Thompson, sit. i Bang & Midelfart, 2012, s. 39). Gjensidig avhengighet medfører at ingen av medlemmene kan realisere teamets mål eller løse teamets oppgaver alene, men trenger de andre medlemmene for å få det til (Bang & Midelfart, 2012, ss. 39-40). Sammenhengen mellom felles mål og gjensidig avhengighet er viktig å forstå, fordi samholdet mellom teammedlemmene er sårbart. Hvis et medlem velger å dra i en annen retning kan hele teamet være i fare for å ikke nå de målene teamet har satt, og med dette svekke samholdet (Hix & MacCoun, 2010, s. 139).

Overført til en militær kontekst betyr dette at en tropp er avhengig av et felles mål og gjensidig avhengighet for å skape samhold, som igjen vil være grunnlaget for hvorfor de sloss (Riley, 2008, s. 61). Riley påstår at det sterkeste og mest robuste samholdet oppstår i små enheter som lag eller patruljer, og at etter selv lang eksponering for krigens brutalitet er det her samholdet er sterkest (Riley, 2008, s. 61). Troppssjefen har et ansvar for å skape et samhold i troppen gjennom å påvirke soldatene sin ideologi, verdier og verdenssyn for å forstå krig og den militære konteksten. Dette samholdet bygger troppssjefen gjennom å utøve god ledelse (Chan, Soh, & Ramaya, 2011, s. 82).

Peter G. Northouse definerer ledelse som “a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal” (Northouse, 2015, ss. 5-6). Gary Yukl definerer ledelse som “The process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives” (Yukl, 2013, s. 23). Northouse poengterer at det er stor variasjon i hvordan mennesker definerer ledelse. Våre tanker og tilnærminger til ledelse vil derfor være styrende for hvordan vi definerer det (Northouse, 2015, ss. 5-6). Disse to definisjonene bidrar til at vi kan bryte ned ledelse i komponenter. De har til felles at ledelse er en prosess for å påvirke andre, det skjer imellom to personer eller flere, det handler om å nå mål og at disse målene er felles for lederen og gruppen. Det sentrale i ledelse er å samle folk om innsats og målsetninger.

Definisjonen på ledelse må forstås i konteksten ledelsen skal utøves (Yukl, 2013, ss. 18-19). Forsvaret skaper en felles forståelse for ledelse gjennom FGL. Forsvaret har valgt

oppdragsbasert ledelse (OBL) som sin ledelsesfilosofi basert på Forsvaret sin egenart og hensikt (Forsvaret, 2020, s. 8). Hensikten med OBL er å muliggjøre desentralisert beslutningsmyndighet forankret i øvre sjefs intensjon (Forsvaret, 2020, s. 13). OBL må forstås som hva det er, for å kunne anvendes riktig, nemlig en filosofi. Det betyr at ledelsen må utøves etter en prinsipiell forståelse og ikke etter faste maler. Tolkningen av de tre ordene oppdrags-basert-ledelse kan redefineres til at oppdragets art dikterer ledelsen som må utøves. Dette gjøres gjennom en balansert lederatferd. Balansert lederatferd tar utgangspunkt i hovedkategoriene samspill, oppdrag og utvikling. Lederen må velge den atferden som best løser oppdraget og er tilpasset teamets behov. Det er viktig å forstå hvordan egen atferd påvirker andre og hvordan andres atferd påvirker en selv (Forsvaret, 2020, ss. 9-10).

De mest grunnleggende forutsetningene for god ledelse er: situasjonsforståelse, samhold og en tillitsbasert ledelseskultur. Felles situasjonsforståelse er avgjørende for å kunne lede gjennom å skape en felles forståelse for oppdraget, situasjonen og verden rundt oss. For at Forsvaret som en enhetlig organisasjon skal kunne fungere fordrer det samhold i organisasjonen og gjensidig tillit. Dette skapes gjennom et felles mål som organisasjonen må samarbeide om for å nå (Forsvaret, 2020, s. 14). For å få en kollektiv innsats for å nå disse målene stilles det krav til at troppssjefen utøver god ledelse, setter mål og koordinerer menneskelig innsats (Chan, Soh, & Ramaya, 2011, s. 82).

2.3 Troppssjefens rolle og ansvar

I Forsvaret er både offiserer og befal ledere, og det forventes at begge kategorier personell skal kunne lede mot et felles mål. Forsvaret stiller derfor like krav til offiser og befal for godt og effektivt lederskap (Forsvaret, 2020, s. 11). *Instruks for ansvars- og oppgavefordelingen i commandteam i Hæren* konkretiserer hvilke oppgaver og ansvar offiseren og befalet har (Kristoffersen, 2019, s. 3). På troppsnivå organiseres troppssjef og troppssersjant i et commandteamet. Troppssjefen er ansvarlig for alt troppen gjør og unnlater å gjøre, og troppssersjanten er troppssjefens stedfortreder og høyre hånd i garnison og i felt (Kristoffersen, 2019, s. 4). Troppssjefens oppgave består i all hovedsak av å lede troppen. Han beslutter og prioriterer oppgaver og mål, samt koordinering og prioritering av ressurser (Kristoffersen, 2019, s. 4). Troppssersjanten skal omsette

troppssjefens ordre til oppdrag og oppgaver til troppen og følge opp at disse blir utført (Kristoffersen, 2019, ss. 4-6).

Det er allikevel et prinsipielt skille mellom de to, troppssjefen har kommandomyndighet. Dette betyr at det er troppssjefen som står ansvarlig for hvordan militær makt blir anvendt, og det er troppssjefen som er den formelle lederen på troppsnivå (Forsvaret, 2020, s. 11). I tillegg til kommandomyndigheten råder også offiseren over organisasjonens økonomi, ressurser og sanksjonsmidler. Offiseren er også ansvarlig for gruppens resultater og leveranse (Sjøvold, 2014, s. 214). I en militær kontekst er resultatet som skal leveres kampkraft. Kjernen i militær ledelse er planlegging og gjennomføring av militære operasjoner, gjennom å ta beslutninger og skape oppslutning (Forsvaret, 2020, s. 8). Dette betyr at den militære lederen må utøve både lederskap og styring. Forskjellen kan forstås som at ledelse er personorientert og styring er systemorientert (Forsvaret, 2020, s. 8).

Ledelse skal bidra til å sette retning, skape oppslutning og fasilitere for endring. Styring bidrar til hensiktsmessig ressursdisponering, standardisering, stabilitet og forutsigbarhet (Boe, Kjørstad, & Werner-Hagen, 2012, s. 6). Dette forholdet mellom styring og ledelse kan til tider oppleves motstridende, gjennom ivaretagelsen av personell samtidig som organisasjonens mål skal nås (Sjøvold, 2014, s. 214). Dette er spesielt unikt i den militære konteksten der organisasjonens mål kan utsette personellet for direkte livsfare (Sweeney, Matthews, & Lester, 2011, ss. 4-5). Ledere i Forsvaret møter harde krav i hvordan de evner å balansere sin lederatferd for å best passe inn i den militære konteksten (Forsvaret, 2020, s. 9).

2.4 Prosjekteier

Et prosjekt defineres som «en spesiell, målrettet og avgrenset endring som krever en samordnet menneskelig innsats» (Lien & Swanberg, 2006, s. 14). Ved å forstå endring som en menneskelig handling har denne definisjonen av at prosjekt tilnærmet samme betydning som et oppdrag i en militær forståelse. Det er mange paralleller som kan trekkes mellom prosjektledelse og ledelse i Forsvaret, selv om arbeids- og oppgavefordelingen ikke alltid er lik. I en sivil bedrift vil alt prosjektarbeid organiseres med minimum disse funksjonene: oppdragsgiver/prosjekteier, prosjektleder og prosjektmedarbeider (Lien & Swanberg, 2006, s. 32).

Prosjekteieren er ansvarlig for prosjektet innenfor sin organisasjon, herunder ansvar for å etablere og godkjenne prosjektet og ivareta prosjektets strategiske mål. Sammenlignet med troppssjefen er dette en lik arbeidsfordeling. Troppssjefen er ansvarlig for oppdraget han blir tildelt og han er ansvarlig for at troppen løser oppdrag knyttet til øver sjefs intensjon (Kristoffersen, 2019, s. 4). Prosjekteier skal sette mål og sørge for at det finnes tilfredsstillende mandat for prosjektleder. Han skal godkjenne planene som prosjektleder legger frem og fasilitere for at prosjektgruppen er fritatt fra oppgaver i linjen. Her er det en liten divergens fra troppssjefens oppgaver. Troppssjefen er ansvarlig for oppdraget, men målsettingsansvaret blir ofte delegert ned på lag- eller team-nivå (Forsvaret, 2020, s. 13).

Prosjekteier har også kontroll over prosjektets midler og muligheten til å endre prosjektets økonomiske rammer, og han har et ansvar for å godkjenne det faglige arbeidet.

Troppssjefen som den formelle lederen vil råde over midler tilgjengelig alene.

Godkjenningen av faglig arbeid vil enten være troppssersjantens ansvar, eller delt i commandteamet (Kristoffersen, 2019, ss. 4-6). Prosjekteier skal utnevne prosjektleder, sette krav og være støttespiller for prosjektleder, samt sikre finansiering og nødvendig ressurser til prosjektet. Eier er også ansvarlig for å avslutte prosjektet på en forsvarlig måte (Lien & Swanberg, 2006, ss. 32-33).

På likt linje med prosjekteier skal troppssjefen stille krav og være støttespiller for teamlederne, og han er ansvarlig for å forvalte midlene han er tildelt på en forsvarlig måte (Kristoffersen, 2019, ss. 4-6). Prosjektleder er ansvarlig for å utarbeide et tilstrekkelig mandat sammen med prosjekteier, og utarbeide en plan for gjennomføringen av prosjektet. Sett i en militær kontekst er det sjeldent troppssjefen har mulighet til å påvirke mandatet troppen opererer under. Dette blir stadfestet på et mye høyere nivå i organisasjonen enn hva troppssjefen har tilgang til (Kristoffersen, 2019, ss. 10-13).

Prosjektlederen er ansvarlig for å ta ut sine medarbeidere til å støtte på prosjektet og påse at ressursene de trenger blir tilgjengelige i det aktuelle tidsrommet de kreves. Prosjektleder er ansvarlig for det daglige arbeidet som på lik linje med commandteamet, som innebærer å holde seg oppdatert på fremdrift, lede ved endringer eller hindringer, og rapportere og dokumentere driften (Lien & Swanberg, 2006, s. 34) (Kristoffersen, 2019, ss. 4-6).

Prosjektmedarbeidere er ansvarlig for å utføre de oppgavene de er tildelt, på lik linje som en soldat i en tropp (Lien & Swanberg, 2006, s. 34).

Den store forskjellen fra denne sivile tilnærmingen til den militære, er at troppssjefen kan fylle rollen som prosjekteier, -leder og -medarbeider. Dette har han friheten til gjennom FGL. Likhetene mellom de to er at både prosjekteier og troppssjef er ansvarlig for å sørge for at arbeidet følger den overordnede intensjonen, støtte undersjefer og fasilitere for deres arbeid med oppgaven de er blitt tildelt. Den viktigste forskjellen mellom prosjekteier og troppssjef, er at prosjekteier i større grad vektlegger styring for å nå sine mål. Riktignok understrekes det i mye av litteraturen er at det ikke er ledelse eller styring, men balansen mellom de to som utgjør om prosjekt eller oppdrag lykkes (Jensen, 2008, s. 105). Denne påstanden gjentar seg i FGL der det understrekes at oppdraget skal løses samtidig som personell og materiell blir ivaretatt. Dette krever innslag av ledelse og styring basert på gode forvaltningsprinsipper (Forsvaret, 2020, s. 8). Siden troppssjefen også kan fylle rollen som prosjektleder er det hensiktsmessig at han har forståelse for teamledelse som i større grad vektlegger relasjoner og håndverk, fremfor styring og fasilitering (Sjøvold, 2014, s. 214).

2.5 Teamledelse

I team er det alltid en leder, men det trenger ikke være den formelle lederen. Sjøvold definerer gode team, som team med svært god kommunikasjon. Det er rom for å utfordre ideer, det er mye støtte og omsorg, og lojaliteten til gruppen er forankret i noe dypt i den enkelte som gjør at samholdet er sterkt (Sjøvold, 2014, s. 196). Gode team preges av en intens produktivitet og effektivitet. Mesteparten av teamets energi vil kunne brukes for å løse oppgaver og minimalt med tid og krefter vil gå tapt på unødvendige konflikter eller manglende forståelse (Wheelan, 2010, ss. 29-30).

På grunn av at samholdet i gruppen er sterkt er det også rom for at alle kan utøve ledelse i teamet. I et teamperspektiv definerer Sjøvold ledelse som «evnen til å forvalte makt slik at man bygger konstruktive relasjoner, og dermed øker sannsynligheten for at et team vil kunne løse sine oppgaver» (Sjøvold, 2014, s. 214). Konstruktive relasjoner må forstås som en grunnleggende sosial omgjengelighet som ligger til grunn for å bygge tillit. Det er ikke nødvendig at mennesker i et team skal være bestevenner, men det er et behov for at de forstår hverandre og at de evner å kommunisere godt med hverandre. I en krigssituasjon som preges av hendelser som truer liv og helse til teammedlemmene vil lederens atferd ha stor betydning for teamets evne til å håndtere usikkerhet. Ledere som utviser mot og en

stabil atferd gjennom farlige situasjoner vil skape tillit (Boe, Kjørstad, & Werner-Hagen, 2012, s. 56).

Tillit er ifølge Sjøvold en forutsetning for å drive god ledelse, og gjensidig tillit må være grunnleggende for at et team skal fungere. En av kildene til tillit som Sjøvold nevner er praksisnær kunnskap og kjennskap til organisasjonen. Han viser til studier fra 2008, der bedrifter som praktiserte internrekruttering hadde en større overlevelsesrate under Finanskrisen (Sjøvold, 2014, s. 215). Det å kjenne sin egen bransje, kombinert med et utviklet sosialt nettverk var en viktig faktor for at ledere fikk teamene sine gjennom hard motgang (Sjøvold, 2014, s. 216). Den praksisnære lederen er en som forvalter samspillet mellom enkeltperson, gruppe og organisasjon på en god måte og som evner å balansere og tilpasse lederskapet sitt (Zaccaro, Rittman, & Marks, 2022, s. 454). For å finne den riktige balansen kreves evnen til å se sammenhenger og avhengigheter som ikke er åpenbare.

I Forsvaret blir denne balansen ivaretatt gjennom commandteamet, der troppssersjanten har et større ansvar for å bidra med fagspesifikk kompetanse og troppssjefen skal sette denne kompetansen i arbeid (Kristoffersen, 2019, ss. 4-6). Commandteamet sett opp imot et teamperspektiv er satt sammen med overlappende egenskaper og kunnskap for å skape synergi. Som leder må du gi og skape rom for flere perspektiver som vil bidra til innovasjon og kreativ oppgaveløsning (Sjøvold, 2014, ss. 215-218). Dersom tilliten er på plass og teamet er godt etablert vil dette rommet naturlig oppstå med forutsetningen om at teamet har et felles mål. Det er denne tilstanden troppssjefen balanserer mellom rollene prosjekteier, teamleder og teammedlem og har som jobb å holde teamets dynamikk stabil.

Teamledelse er komplekst og sammensatt av sosiale faktorer, og faktorer knyttet til miljøet teamet opererer i. Ledelse og teamets effektivitet henger sammen og det er to hovedkategorier av utfordringer som oppstår, interne og eksterne. Disse utfordringene utløser handlinger fra lederen relatert til oppgave, relasjoner eller miljø (Kogler Hill, 2016, s. 367). Stephen Zaccaro definerer ledelse i et teamperspektiv som sosial problemløsning. Han mener det er tre oppgaver en teamleder må løse og dette henger sammen med oppgave, relasjon og miljøet. Den første er å kjenne igjen og identifisere potensielle problemer som kan hindre teamet i å nå teamets eller organisasjonens mål. Det andre er å finne og presentere løsninger til de identifiserte problemene. Det tredje er å skape oppslutning rundt løsningene og iverksette disse i teamet eller i organisasjonen (Zaccaro, Rittman, & Marks, 2022, s. 454).

Definisjonen til Zaccaro vektlegger at teamledelse er en semiperifer rolle mellom teamet og dets omgivelse. Sett i en militær kontekst blir troppssjefens rolle tydelig her.

Troppssjefen er ansvarlig for hele troppen og som Bratland poengterer i sine skildringer vil hele troppen utsettes for psykiske påkjenninger de kanskje ikke er forberedt på (Boe, Kjørstad, & Werner-Hagen, 2012, s. 35). Troppssjefen har da et krevende ansvar for å ivareta sitt personell, samtidig som han evner å ivareta seg selv. Dette stiller høye krav til lederens mentale robusthet (Boe, Kjørstad, & Werner-Hagen, 2012, ss. 46-47).

Påstanden om at teamledelse er en semiperifer rolle blir forsterket av Susan Kogler Hill som påstår at teamlederens ansvar er å overvåke teamet, vurdere tilstanden og deretter beslutte en handling for å sikre teamets effektivitet (Kogler Hill, 2016, s. 366). Dette stiller krav til lederens evner til å kommunisere og sosiale kompetanse. Lederen må evne å skape en virkelighetsoppfatning for teamene som samsvarer i så stor grad som mulig med det reelle miljø teamet skal operere i (Kogler Hill, 2016, s. 366). For å bygge denne mentale modellen må lederen se problemet teamet står ovenfor, oppgave- eller relasjonsrelatert, men også de organisatoriske og eksterne faktorene.

Ved å se sammenhenger vil lederen kunne utvikle en forståelse for teamets utfordring og mulige løsninger (Sjøvold, 2014, s. 218). Spesielt i den militære konteksten vil utfordringene være komplekse, og uforutsigbarheten er stor. Den militære lederen må ta kritiske valg basert på veldig lite informasjon, vel vitende om at feil kan koste mennesker livet (Clausewitz, Paret, & Howard, 1989, s. 117). Dette stiller krav til at lederen tar initiativ og har vilje til å løse oppgavene han har foran seg. Dette fordrer at han kan anvende riktig type ledelse til riktig type problem (Forsvaret, 2020, s. 13).

2.6 Oppsummering

Redegjørelsen oppsummeres med å definere troppssjefens rolle som en dynamisk rolle som balanseres mellom teameier og teamleder. Troppssjefen er avhengig av evnen til å tydelig kunne kommunisere oppdraget som skal løses for å gjøre intensjonen forstått. Gjennom en felles forståelse for hva som skal gjøres vil medlemmene av teamet eller troppen kunne få et eierskap til oppdraget. I gode team der tillit er etablert mellom troppssjef og tropp vil målsettinger bli etablert av teamene, og det vil da være troppssjefens ansvar å sørge for at disse er i tråd med organisasjonens overordnede mål. Gjennom felles mål skapes en gjensidig avhengighet som knytter teammedlemmene sammen og skaper samhold. Kilden

til samhold er todelt. Oppgaverelatert samhold oppstår mellom mennesker der det kreves en kollektiv innsats for å nå målet. Sosialt samhold kan ses på som i hvor stor grad medlemmene i gruppen respekterer hverandre og ønsker å tilbringe tid sammen (Hix & MacCoun, 2010, s. 139).

3 Metode

3.1 Valgt metode

For å svare på problemstillingen ville det vært mest hensiktsmessig å bruke en longitudinell undersøkelse (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010, ss. 73-74). På bakgrunn av begrenset tid tilgjengelig var det mest hensiktsmessig å bruke et forskningsdesign som kun ser på seks ulike indikatorer på et bestemt tidspunkt, en tverrsnittsundersøkelse. Det var mest hensiktsmessig å bruke en kvalitativ metode da oppgaven søkte å undersøke dybden innenfor de ulike indikatorene. Ved å fokusere på nyansene innenfor de ulike indikatorene fikk vi mulighet til å finne likheter og forskjeller på indikatorene innad i de ulike troppene (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010, s. 32). Dataene vil kunne svare på hvorvidt de ulike indikatorene er tilstede i den avgrensede perioden (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010, s. 74).

Det ble også gjort en undersøkelse med skalerte spørsmål og en stratifisert utvelgelse ved at det var kun troppssjefer som skulle svare på den. Argumentet for å bruke en stratifisert utvelgelse er at utdannelsen til troppssjefene er et særegent kjennetegn ved kategorien offiserer (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010, s. 243). Vi ønsket å måle hvorvidt troppssjefene hadde kunnskap om teamledelse og i hvor stor grad de leder teamene sine effektivt. Susan A. Wheelan har i sin bok *Creating Effective Teams* publisert en spørreundersøkelse med skalerte spørsmål som er testet og utprøvd. Denne gir et bilde på hvor effektivt lederskapet til den enkelte lederen er (Wheelan, 2010, ss. 92-97).

3.1 Utarbeidelse av spørreskjema

Ut ifra problemstillingen «hva gjør troppssjefen for å skape samhold i en tropp bestående av flere team» er det tre faktorer som kommer tydelig frem. Troppssjefen, samhold og team. Ut ifra disse faktorene er det blitt utledet seks indikatorer som kan forklare

sammenhenger mellom faktorene. Det var disse indikatorene vi baserte undersøkelsen vår på og indikatorene er som følger:

- Forholdet mellom troppssjefens ansvar og den sivile prosjekteieren
- Forholdet mellom situasjonsforståelse og den militære konteksten
- Forholdet mellom troppssjefen og balansert lederatferd
- Forholdet mellom gjensidig avhengighet og felles mål
- Forholdet mellom gjensidig avhengighet, felles mål og teamets samhold
- Forholdet mellom tillit i troppen og troppens samhold

Spørreskjemaet består av 11 fritekst-spørsmål der respondentene skal redegjøre for deres syn på hva troppssjefens viktigste oppgaver er, hva deres felles mål er og prosessen rundt dette, samt samholdet innad i troppen. En av fordelene med åpne spørsmål er at dette ikke vil forme respondentene mer enn nødvendig. Ved å ha åpne spørsmål vil respondentene kunne komme med erfaringer og egne syn utover det spørsmålene legger til rette for (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010, s. 261). Spørreskjema med skalerte spørsmål består av fem underkategorier og totalt 40 spørsmål. Troppssjefene får en poengsum på hvert underkapittel som vil kategorisere de innenfor karakter A, B og C. Karakter A er mest effektivt lederskap og C er minst effektivt lederskap (Wheelan, 2010, ss. 92-97).

3.2 Utvalg og datainnsamling

Det er valgt en profesjonell avdeling i Forsvaret for å hente inn relevant data, som vil kunne besvare problemstillingen. Med en profesjonell avdeling menes en avdeling bestående av vervede soldater, som alle har vært gjennom felles seleksjon. Bakgrunnen for denne valgte avdelingen er en antagelse om et sterkt profesjonelt samhold. Basert på denne antagelsen kan troppssjefene gi gode svar på hvordan han skaper samhold i sin tropp. Denne antagelsen baserer seg på at avdelingen har mange deployeringer, samt at vi har diskutert med tidligere ansatte som påstår at det er sterkt samhold i avdelingen. Som Riley tidligere har henvist til er det sterkest og mest robust samhold i små enheter som lag eller patruljer. Selv etter lang eksponering for krigens brutalitet er det her samholdet er sterkest (Riley, 2008, s. 61).

For å undersøke hva troppssjefen gjør for å skape samhold i sin tropp, sendte vi spørreundersøkelsen til flere troppssjefer og troppssersjanter i avdelingen vi skulle undersøke. Svarprosenten tilsvarte femti prosent av alle respondentene. Selv om

undersøkelsen baserer seg på få respondenter, er det flere indikasjoner på at undersøkelsen og funnene er pålitelige. Vi var i kontakt med noen av respondentene i forbindelse med videreutdanning på Krigsskolen. Der ble de presentert tanken om prosjektets hensikt, og de ble veldig motiverte for å levere et godt produkt. Troppssjefene har også gått Krigsskolen og der vektlegges refleksjon og evnen til å reflektere rundt egen atferd og ansvar som leder (Bekkestad, 2018). Basert på utdanningen troppssjefene har er det rimelig å anta at de har et bevisst forhold til sitt eget lederskap og at svarene er basert på godt reflekterte tanker.

For å fange respondentens interesse gikk vi i dialog med avdelingen og personellet vi ønsket å undersøke. De ga inntrykk av å være interessert i undersøkelsen, og satte som forutsetning at vi utarbeidet et infoskriv som en introduksjon til hele undersøkelsen. Gjennom infoskrivet kom studiens bakgrunn, hensikt og fremgangsmåte tydelig frem. Spørreskjemaene ble besvart over nett og for å strukturere dataen hensiktsmessig ble svarene ført inn i en matrise.

3.3 Analysering av data

Dataen ble anonymisert og skilt i to søyler, troppssjef og troppssersjant. Troppssjefene har ble tildelt kode 1 og 2, og troppssersjantene ble tildelt kode A og B. Dette ga oss muligheten til å analysere dataen for å se likheter og forskjeller, og lettere sortere de ulike svarene (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010, s. 166). Vi har brukt åpen koding for å bryte ned fenomenene og kommet frem til tre faktorer, troppssjef, samhold og team. For å kunne se indikatorene opp imot problemstillingen brukte vi selektiv koding der vi tok utgangspunkt i et teoretisk grunnlag og så dette i sammenheng med resultatene fra undersøkelsen (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010, ss. 185-189).

For å analysere dataen var første steg å se om svarene innenfor de forskjellige indikatorene samsvarte i de forskjellige søylene. Hensikten med dette var å identifisere om troppssjef og troppssersjant har et forenelig syn på de forskjellige indikatorene. Dersom de samsvarte, gikk vi videre for å se på hva teorien sa om indikatoren. Funnene med stor enighet blant respondentene ble løftet frem og vektlagt større tyngde opp mot besvarelse av problemstilling.

Dersom det var avvik i svar fra en eller flere respondenter ble funnene vurdert med mindre tyngde, og sett opp mot teori som kunne forklare avviket. Dersom teorien ikke kunne forklare avviket ble metoden vurdert som mulig årsak. Dersom flere hadde samme utsagn

ble dette tolket som uttrykk for større betydning, som igjen kunne lede til sterkere funn. Dersom vi fant data som ikke samstemte med de andre søylene, ble dataene tuftet som motstridende. På bakgrunn av at dataene kun er hentet fra et tidspunkt ble det ikke trukket en konklusjon. Det ble derimot belyst som motstridende svar. Data fra bare ett tidspunkt vil imidlertid si lite om utvikling over tid, og en må være forsiktige med å trekke konklusjoner. (Johannessen, Tuft, & Christoffersen, 2010, s. 74). Dataen fra undersøkelsen vil bli presentert fortløpende i drøftingen under de ulike underkapitlene.

4 Resultater og Drøfting

Drøftingen er delt i tre underkapitler, troppssjefen sin rolle som leder for flere team, felles mål og gjensidig avhengighet, og samhold. Drøftingen i studien vil først ta for seg en teoretisk påstand, deretter vil funn fra undersøkelsen bli sett i lys av denne teoretiske påstanden. Studien vil konkludere hvert delkapittel med å belyse likheter og forskjeller mellom teorien og funnene fra undersøkelsen.

4.1 Troppssjefen som leder for flere team

4.1.1 Forholdet mellom troppssjefens ansvar og den sivile prosjekteieren

Lien og Swanberg definerer arbeidsoppgavene til den sivile prosjekteieren som følgende: Ansvarlig for å etablere og godkjenne prosjekter, utpeke en leder for prosjektet eller selv lede det. Han skal ivareta prosjektets strategiske mål, sørge for at mål blir satt og fasilitere for, og godkjenne det faglige arbeidet (Lien & Swanberg, 2006, ss. 32-33). Troppssjefen er ansvarlig for sin tropp og løse oppdraget han er tildelt (Kristoffersen, 2019, ss. 4-6). I undersøkelsen har troppssjefene 1 svart at «min viktigste oppgave er å forstå oppdraget, og kommunisere dette tydelig». Troppssjef 2 har svart at, «vi jobber mot organisasjonens overordnede mål». Ut ifra undersøkelsen er det mye som tyder på at troppssjefene har et bevisst forhold til hva deres oppgaver og ansvar er. Troppssersjant A bygger opp under denne påstanden og svarer at troppssjefen skal «fokusere oppover i den hensikt å muliggjøre troppens oppdragsløsning. Sørge for at troppens målsettinger er i tråd med avdelings målsettinger. Lede plan- og beslutningsprosesser. Fokusere og koordinere med side og overordnede». Troppssersjant B har svart «ansvar for å lede plan- og beslutningsprosesser. Filtrere informasjon ovenfra og dele nyttig informasjon nedover i troppen. Lede operasjoner fra dertil egnet sted».

En sivil prosjekteier har i mye større grad mulighet til å kontrollere sine teams omgivelser. Den militære konteksten er mer uoversiktlig. Troppssjefen må sørge for at hvert enkelt team drar i samme retning, forstår sine omgivelser og sin egen plass i systemet. Troppssjef 1 svarer «det er viktig å skape forståelse for hvor troppen er i det store bildet og tydeliggjøre hvilken funksjon troppen og teamene har i operasjonen sett som en helhet». Troppssersjant B er enige i denne forståelsen og legger til at «troppssjefen sin viktigste oppgave er å fasilitere for at teamene kan arbeide, gjennom å filtrere tidsriktig og relevant informasjon til teamene».

Basert på dette er det mye som tyder på at en troppssjef og prosjekteier leder på samme måte. Den store ulikheten oppstår i konteksten de opererer i. På bakgrunn av at konteksten er utslagsgivende for definisjonen av ledelse er derfor, per definisjon, rollene ikke sammenlignbare (Yukl, 2013, ss. 18-19). Sett bort ifra konteksten, er det åpenbart mulig å si at det er sammenligningsgrunnlag mellom de to. Med et nyansert blikk på arbeidsoppgavene de utfører kan en konkludere med at svarene indikerer at troppssjefen er en teameier.

4.1.2 Forholdet mellom situasjonsforståelse og den militære konteksten

Gjennom historiske skildringer, trening og utdanning kan en soldat danne seg et grunnlag for å prøve å forstå hva som kreves av den enkelte i strid (Høiback, 2012, s. 70). Felles situasjonsforståelse er avgjørende for en kollektiv innsats. Det er lederens ansvar å skape en virkelighetsforståelse for sine undergitte som er så tilnærmet lik virkeligheten som mulig (Forsvaret, 2020, s. 14).

Svar fra troppssjef 1 viser at han i stor grad bruker historien og reelle erfaringer for å tilpasse treningen og kravene han stiller til sin tropp. Troppssjef 2 sier «(jeg skaper situasjonsforståelse ved) å stille krav, og bruke troppen og teamet rundt meg til etterfølgelse». Krav som stilles er basert på erfaringer avdelingen har gjort seg i krig og internasjonale operasjoner.

Ansvar for å skape en god situasjonsforståelse ligger hos troppssjefen. Utførelsen gjøres koordinert i commandteamet ved å stille krav basert på erfaring og historie, og etterleves gjennom å lede ved eksempel og bevisstgjøre (Kristoffersen, 2019, s. 4). Dette tydeliggjør troppssersjant B ved at han sier «commandteamet har en felles plikt i å skape

situasjonsforståelse». Troppssersjant A tydeliggjør at «troppssjefen skal sørge for at troppen har god situasjonsforståelse, sett opp imot kravene som yrket krever».

Bratland poengterer viktigheten av dette arbeidet med å trekke en parallell mellom soldatene han hadde og deres behov for moralsk støtte. Soldatenes behov for omsorg og støtte reduserte Bratlands evne til å ha overskudd og lede. Vår vurdering basert på svarene vi har fått, er at troppssjefen må ha et fokus på og aktivt jobbe med å forberede sine soldater på krigen.

4.1.3 Forholdet mellom troppssjefen og balansert lederatferd

Troppssjefen må utøve ledelse tilpasset situasjonen troppen står i, og oppdraget de skal løse (Forsvaret, 2020, s. 13). For å kunne håndtere det store spennet av krevende situasjoner som Forsvaret står ovenfor kreves det kompetanse innenfor faget ledelse. Troppssjefen er ansvarlig for å lede operasjoner, og må lede på den måten og fra den posisjonen som er mest hensiktsmessig sett opp imot oppdragets art. FGL sier at situasjonen dikterer lederskapet som skal utøves. Dette er krevende å gjøre og stiller krav til lederes kunnskap, kompetanse og evne (Forsvaret, 2020, s. 9).

Sett opp imot FGL tyder mye på at troppssjefene i undersøkelsen utøver et balansert lederskap og tilpasser seg i stor grad til situasjonen de leder i. Svar fra troppssersjant A bygger opp under denne påstanden, «Ledelsen (commandteamet) må vite og tilpasse sin lederstil ut ifra scenarioet». Troppssersjant B har svart «ansvar blir gitt til den enkelte så ofte som mulig for å bidra når det er tid til dette. Ved stort tidspress blir ledelsen mer sentralisert, men sersjant og teamleder bør inkluderes». Dette tyder på at ledelsen som utøves er balansert. På bakgrunn av at det stilles krav til lederens kompetanse og kunnskap har troppssjefene besvart en spørreundersøkelse for å redegjøre om deres kunnskap innenfor teamledelse.

Teamledelse kan måles ved å si at dersom teamet lykkes i å nå sine mål, er ledelsen effektiv (Zaccaro, Rittman, & Marks, 2022, s. 454). Undersøkelsen gir ingen indikasjon på effektiviteten til teamene, men ifølge forfatteren skal undersøkelsen gi en god indikasjon på om ledelsen som utøves er effektiv (Wheelan, 2010, ss. 4-5). Svarene er ganske like. På ledelse i nyetablerte team scorer troppssjef 1 karakter B og troppssjef 2 scorer A. På ledelse i etablerte og gode team scorer troppssjef 1 18 poeng og troppssjef 2 scorer 19 poeng. 18 poeng og oppover er karakter A. Resultatet fra undersøkelsen tyder på at

troppssjefene leder effektivt i godt etablerte team. Det kan tyde på at de er dyktige og faglig kompetente, med en høy grad av evne til å tilpasse lederskapet sitt til situasjonen de befinner seg i med sin tropp.

Teamenes effektivitet fordrer kunnskap og kompetanse som igjen stiller krav til utvikling (Sjøvold, 2014, s. 202). Dette stiller krav til at troppssjefen er utviklingsorientert (Forsvaret, 2020, s. 9). Troppssersjantene poengterer viktigheten av å utvikle bærende og grunnleggende ferdigheter og stiller krav til sin troppssjef om at dette blir fasilitert for. Troppssjef A svarer at «troppssjefens viktigste oppgave er å utvikle troppen, med hovedvekt på troppsledelsen. Treffe på utviklingsbehov og forlate troppen litt bedre enn når jeg startet». Troppssjef 2 har ikke gitt svar som indikerer at han har fokus på utvikling, men fra de andre svarene han har gitt tyder det på at han allikevel utøver balansert ledelse. En mulig årsak for å forklare avvike kan være en svakhet i metoden, da undersøkelsen ikke eksplisitt etterspør om troppssjefen jobber med utvikling.

I et teamperspektiv definerer Sjøvold ledelse som, «evnen til å forvalte makt slik at man bygger konstruktive relasjoner, og dermed øker sannsynligheten for at et team vil kunne løse sine oppgaver» (Sjøvold, 2014, s. 214). Konstruktive relasjoner må forstås som en grunnleggende sosial faktor som ligger til grunn for å bygge tillit. Svarene kan tolkes i den retning at troppssjefene utøver ledelse basert på FGL, gjennom et balansert lederskap og dermed bygger tillit innad i troppen. Troppssjef 1 sier selv at han som teameiere må «dyrke frihet med ansvar og at det er rom for å dyrke egen faginteresse og fasilitere for individuelle behov». Troppssjef 2 poengterer at «det er viktig å ha et tydelig skille mellom jobb og fritid, samt ha humør og et glimt i øyet».

På spørsmålet om hva troppssjefens viktigste oppgave er har vi fått følgende svar fra troppssjef 2, «skape tillit, vise omsorg, kommunisere godt, spille andre gode og hold i den røde tråden», og fra troppssjef 1, «legge til rette for individuell utvikling, sette mål og stille krav, og balansere jobb og privatliv etter beste evne». Det tyder på at troppssjefene og troppssersjantene har et bevist forhold til å bygge relasjoner i troppen og internt i hvert enkelt team. Fra svarene fremstår relasjonene som sterke og det er mye som tyder på at det er en stor grad av samhold internt i hver tropp. En fellesnevner for mange av svarene er at commandteamet har et tydelig skille mellom jobb og privatliv.

Troppssersjant B referer til mentaliteten å være «på» og «avskrudd». Denne tilstanden beskriver enkeltmedlemmenes fokus og tilstedeværelse i hverdagen og må forstås i den

militære konteksten. Arbeidet disse teamene utfører i det daglige er svært krevende både fysisk og mentalt. For å ivareta den enkelte og gjøre de i stand til å håndtere krigens påkjenninger er det derfor viktig å utøve balansert ledelse.

Det tyder på at commandteamet ivaretar både den profesjonelle relasjonen og enkeltindividet. Dette gjøres ved å utfordre de, se de og tilpasse belastningen etter beste evne. Troppssjef 2 sier at «mye av samholdet kommer fra å være sulten, kald og løse oppdrag sammen». Basert på svarene vi har analysert tyder det på at troppssjefene i stor grad utøver balansert ledelse.

Zaccaro kommer med en påstand om at teamlederens rolle er semi-perifer og at teamledere skal ta tak i eksterne utfordringer som kan hindre teamets progresjon og løse interne konflikter (Zaccaro, Rittman, & Marks, 2022, s. 454). Troppssjefens rolle er å sette troppen i gang gjennom et felles mål i form av et oppdrag. Troppssjef 1 svarer at «jeg jobber aktivt med å sette mål for året, kvartalet og ukene. Prosessen er ofte lite inkluderende for hele troppen, og det er opp til lavere ledernivå å bryte dette opp i mål for uken». Troppssjef 2 svarer i undersøkelsen at «min viktigste oppgave er å forstå oppdraget og troppens plass i striden, for så å kommunisere dette godt». Det er en forutsetning at alle forstår hva oppgaven innebærer og ved å ha en tydelig forståelse for hva som skal gjøres vil samholdet styrkes (Hix & MacCoun, 2010, s. 139).

Gode team kjennetegnes ved at de i stor grad er selvdrevne (Sjøvold, 2014, s. 202). Når troppssjefen kommuniserer et oppdrag, vil troppen i henhold til et teoretisk perspektiv være i stand til å lage sine egne målsettinger basert på dette. Svarene fra undersøkelsen indikerer at troppene er i stand til dette og det forsterkes av svarene fra troppssjefene. Troppssjef 2 sier at, «viljen til å løse oppdrag er meget sterkt. Personlig innsats og stolthet i å levere er på et svært høyt nivå». Troppssjef 1 svarer at «et stort felles mål har vi ikke, men vi jobber mot organisasjonens overordnede mål». Troppssersjantene bygger opp under denne påstanden om at troppssjefen er en semi-perifer rolle. Troppssersjant A har svart at «troppssjefen skal sørge for at troppen har god situasjonsforståelse og at troppens målsettinger i tråd med avdelingens målsettinger». Troppssersjant B har svart at «troppssjefens viktigste oppgave er å filtrere informasjon ovenfra og dele nyttig informasjon nedover. Troppssjefen skal lede operasjoner fra dertil egnet sted».

Basert på dette tyder det på at troppssjefen er semi-perifer i forhold til teamene. Dette kan ses opp imot balansert ledelse, og stiller krav til at troppssjefen både har kontroll på hva

som skjer i omgivelsene til troppen og hva som skjer internt. Funnene fra undersøkelsen tyder på at troppssjefen kan fokusere mer på troppens omgivelser, og at dette muliggjøres ved at teamene er gode og i stand til å bryte ned overordnede mål til sine egne mål selvstendig.

4.1.4 Delkonklusjon

Forholdet mellom troppssjefens ansvar og den sivile prosjekteieren forklares ved at troppssjefen er teameier. Effektiv ledelse som sjef for flere team krever evnen til å tydelig kommunisere oppdraget, og sørge for at troppen har tilgjengelig det troppen trenger for å løse dette. Troppssjefen skiller seg fra prosjekteieren ved å ha muligheten til å fylle flere roller. Troppssjefen utøver balansert lederskap tilpasset det situasjonen krever. Forholdet mellom situasjonsforståelse og den militære konteksten forklares ved at konteksten som troppssjefen utøver ledelse i er unik. Dette stiller krav til hans evne å forstå sin egen profesjon. Gjennom tydelige krav skal han gjøre troppen sin så robust som mulig til å møte krigens realiteter. Mye tyder på at dette ansvaret er fordelt i commandteamet.

Basert på svarene fra undersøkelsen fremstår troppssjefene vi har undersøkt som kompetente og faglig dyktige. Det tyder på at de behersker balansert ledelse på en god måte. Svarene fra troppssersjantene tyder på at dette også gjøres i praksis. Innenfor teamledelse i gode team scorer troppssjefene høyt. Resultatene indikerer god forståelse for effektiv teamledelse.

Troppssersjanten og teamlederne er i større grad ansvarliggjort for å håndtere målsettinger og troppssjefen sitt ansvar og fokus rettes mer mot det perifere. God militær ledelse kjennetegnes ved evnen til å løse oppdrag og ivareta sitt personell (Forsvaret, 2020, s. 6). Uavhengig av autonomien i teamene vil troppssjefen alltid ha et ansvar for å ivareta personellet. Dette ansvaret er synliggjort gjennom arbeidet troppssjefen gjør ved å stille krav for å gjøre sin tropp i stand til å håndtere krigens påkjenninger på en god måte.

4.2 Felles mål og Gjensidig avhengighet

4.2.1 Forholdet mellom gjensidig avhengighet og felles mål

Boken *Effektive ledergrupper* defineres felles mål som, «noe felleskapet er ansvarlige for å nå, eller må samarbeide med hverandre for å kunne løse» (Bang & Midelfart, 2012, s. 38).

Troppssjef 1 sier selv at han «må forstå oppdraget og at det felles målet de jobber ut ifra er det overordene målet gitt fra øvre sjef». Troppssjef 2 sier at «oppdraget krever spisskompetansen fra enkeltmenn, og sammen som et team. Det er en avhengighet av enkeltfunksjoner for å løse oppdrag».

Dette indikerer at troppssjefen er ansvarlig for å forstå hva oppdraget betyr for troppen og alle teamene samlet. Han må kommunisere oppdraget samt hensikt, tydelig. Dette er en forståelse med god forankring i FGL der det understrekes at ledelsen ikke blir effektiv før hensikten er kommunisert og forstått. Undergitte må også få et eierforhold til sin del av oppgaven (Forsvaret, 2020, s. 13). For å trekke en slutning spiller troppssjefen en viktig rolle får å skape felles mål i troppen. Troppssjefen bryter oppdraget ned til hva det betyr for troppen. Teamene er selv ansvarlig for å utvikle egne mål basert på dette.

Oppdragene som avdelingen er satt til å løse er varierende og svært krevende. Oppdragene krever at flere team jobber sammen mot et felles mål for å løse oppdraget (Forsvaret, 2020, s. 9). Med utgangspunkt i påstanden over er teamene gjensidig avhengig av hverandre for å løse oppdrag. Troppssjef 2 poengterer at «viljen til å løse oppdrag er meget sterkt, og at personlig innsats og stolthet til å levere er på et svært høyt nivå». Troppssersjant A sier at, «teammedlemmene får eierskap til oppdraget eller det felles målet fordi, de føler at de er en del av noe som er større enn seg selv». Troppssjef 2 sier at, «for å løse oppdraget er de avhengig av at alle teammedlemmene bidra med sine ferdigheter og funksjoner».

Troppssersjant B forsterker denne påstanden ved å fremheve en opplevelse av «beundringsverdig dedikasjon til å løse oppdraget. Årsaken til eierskapet er ansvaret de blir tildelt og egenutviklingen de opplever gjennom dette ansvaret».

Oppgaver som krever at medlemmene samarbeider, koordinerer handlingene sine og tilpasser seg hverandre for å lykkes vil sammen med felles mål utgjøre gjensidig avhengighet (Bang & Midelfart, 2012, s. 39). Instruksen for ansvar og oppgavefordeling i commandteam tydeliggjør at troppssjefens rolle er å lede troppen i utførelse av oppdraget og synkronisere effekter i tid og rom (Kristoffersen, 2019, s. 4).

Teamene i troppen er gjensidig avhengig av hverandre for å løse oppdragene gitt av troppssjefen. Enkelt-team klarer ikke å løse oppdraget alene, og troppssjefens rolle i dette er at han skal synkronisere disse for å løse oppdraget. Jon Katzenbach & Douglas Smith vektlegger at de nødt til å ha gjensidig avhengighet for å utføre oppdraget (Katzenbach & Smith, 1993, ss. 109-110). Ser vi til teorien til Katzenbach & Smith er det en del som

samsvarer med hvordan troppssjefen skaper gjensidig avhengighet sett i sammenheng med uttalelsene fra avdelingen. Troppssjef 2 svarer at «oppdragene krever spisskompetanse fra enkeltmenn, og sammen som et team». De understreker derimot at teamene ikke trenger å være avhengig av hverandre til enhver tid, men er nødt til å være det for å oppnå troppens oppdrag og andre målsetninger (Katzenbach & Smith, 1993, ss. 109-110). Troppssersjant A sier at «når troppen mottar et oppdrag tar enkeltmenn høy grad av eierskap til oppdraget. Mye initiativ og de prioriterer tropp og oppdragsløsning høyere enn seg selv».

Troppssersjant B sier at «folk tar eierskap til oppdraget fordi ansvar blir gitt til den enkelte». Sett i sammenheng med troppssjef 2 sitt svar, betyr det at enkeltmenn i troppen er viktig for oppdragsløsningen, og innad i troppen er de gjensidig avhengig av hverandre. Det troppssjefen må gjøre for å skape gjensidig avhengighet mellom teamene er dermed å tydeliggjøre det overordnede oppdraget, tørre å gi ansvar, samt skape situasjonsforståelse for teamene slik at de forstår sin plass i systemet.

En annen påstand som Katzenbach & Smith kommer med er at i team som dette er det ulike syn på hvordan oppdraget kan løses. Denne ulikheten kan sees på som et mangfold, og det er troppssjefens oppgave å dyrke dette mangfoldet. Dette er en ressurs som troppen kan dra nytte av og skape større bredde i kreativ oppdragsløsning. Ved å få frem flere synspunkter dyrkes gjensidig avhengighet (Katzenbach & Smith, 1993, s. 128). Ut ifra undersøkelsen kommer det frem at troppene dyrker åpenhet og ærlighet innad i troppen. Troppssjef 1 sier at «Det er rom for at alle kan si sin mening og det er ingen forskjell fra trening til skarpe operasjoner». Troppssjef 2 sier at «ja det er rom for alle sine meninger, men det er en forskjell fra trening og skarpe operasjoner. Alder, erfaring og trygghet i eget arbeid vil ha påvirkning på hvor stor grad den enkelte vil si ifra». Troppssersjant A sier «ja det er rom for det, og viktig at troppsledelsen gir rom for det. Tid til rådighet er en stor faktor om det blir gjort». Troppssersjant B sier at «Der det er tid er det rom, dette gjelder nesten alltid». Flere synspunkter gir troppssjefen flere perspektiver å vurdere ut ifra når beslutningen skal tas. Ved at alle får sagt sin mening hevder Katzenbach og Smith at teamene blir mer gjensidig avhengig av hverandre (Katzenbach & Smith, 1993, s. 128).

Funnene viser at flere av troppene muliggjør dette ved å la teamlederne og enkeltmennene bli med på å planlegge oppdragene. På den måten skaper troppssjefen et større eierskap til oppdraget og soldatene vet tydelig hva deres team og resten av troppen skal gjøre.

Katzenbach & Smith vektlegger at de nødt til å ha gjensidig avhengighet for å oppnå teamets hensikt eller organisasjonens mål (Katzenbach & Smith, 1993, s. 109). På den

måten blir teamene lettere gjensidig avhengig av hverandre ved at de har en større forståelse for oppdraget. Svarene fra troppssjef 2 viser at det tidvis er forskjell fra daglig drift til skarpe operasjoner. Han sier at dette ikke er ideelt, men faktorer som alder, erfaring og trygghet i eget arbeid vil påvirke i hvor stor grad den enkelte bidrar inn i planleggingen. På den ene siden blir den gjensidige avhengigheten svekket i form av at teamene ikke får det samme forholdet til oppdraget som de kunne fått dersom alle bidro inn i planleggingen. På den andre siden kan det tenkes at det blir mindre klarhet i oppdraget dersom enkeltmedlemmer med mindre erfaring skal påvirke planleggingen. En følge av dette kan være at det blir mindre gjensidig avhengighet i troppen.

Thompson hevder at gjensidig avhengighet er selve kjernen i teamarbeid (Thompson, 2008). Bang & Midelfart skriver at gjensidig avhengighet medfører at ingen av medlemmene kan realisere teamets mål eller løse teamets oppgaver alene, men trenger de andre medlemmene for å få det til (Bang & Midelfart, 2012, ss. 39-40). Ut ifra svarene vi fikk i undersøkelsen legger troppene vekt på å få eierskap til oppdraget og på grunn av dette prioriterer de troppen og oppdraget høyere enn seg selv. De skal oppnå troppssjefens mål og er gjensidig avhengig av hverandre for å nå det.

4.2.2 Delkonklusjon

Dersom enkeltmennene ikke har en tydelig retning eller eierskap til målet er faren høy for at målet ikke blir nådd eller at enkeltmennene setter egne interesser fremover målet (Kogler Hill, 2016, s. 368). For å skape felles mål for flere team må troppssjefen selv forstå det overordnede målet og bryte dette ned til oppdrag til troppen. Som en forutsetning for å kommunisere målet til teamene må han selv forstå det. Først når dette er kommunisert på en god måte kan teamene utarbeide egne målsettinger. Troppssjefen må filtrere relevant informasjon til troppen og sørge for at oppdraget blir utført på en effektiv måte. Han må også dyrke eierskapet til målet og sette retning. Funnene viser at når enkeltmedlemmene forstår målet får de eierskap til det. Undersøkelsen viser at enkeltmenn tar eierskap til oppdraget de blir tildelt og bakgrunnen for dette er tilliten de blir vist og ansvaret de selv har i å løse oppdraget.

Troppssjefens rolle i å skape gjensidig avhengighet som sjef for flere team er at han må legge stor vekt på troppen sin situasjonsforståelse, og forståelsen for oppdraget teamene tildeles. Han må sørge for at teamene forstår sin plass i systemet og tørre å gi ansvar til de

respektive teamene. Undersøkelsen viser at gjennom tilliten og ansvaret enkeltmenn får, øker viljen og evnen til å jobbe mer selvstendig som et team. Gjennom en felles forståelse for oppdraget vet hvert enkelte team hva de må gjøre for å oppnå det overordnede oppdraget. Gjensidig avhengighet blir dermed dyrket gjennom et felles mål og må sees i sammenheng med hverandre (Bang & Midelfart, 2012, ss. 39-40).

4.3 Samhold

4.3.1 Forholdet mellom felles mål, gjensidig avhengighet og teamets samhold

En påstand som Katzenbach & Smith legger frem som ikke stemmer overens med undersøkelsen vår er at «enkeltpersoner i utgangspunktet er mer komfortable med å stå ansvarlig for sitt eget arbeid og stå alene med det, istedenfor å jobbe og bli vurdert sammen med en annen» (Katzenbach & Smith, 1993, ss. 109-110). Gjennom undersøkelsen er det blitt lagt ved svar fra et seminar en av troppene har gjennomført. Der beskriver troppen at, «gutta er som familie. Alle er like viktige, og fellesskapet er viktigst. Jeg vil være best, samtidig bidrar jeg til at fellesskapet er best mulig.»

Det kan være flere grunner til at avdelingen vi har undersøkt ikke samsvarer med teorien til Katzenbach og Smith. En årsak kan være at avdelingen dyrker samarbeid og gjennom en krevende hverdag skaper et sterkt samhold. Troppssjef 1 svarer at «Gjennom oppdrag og lengre perioder der vi jobber sammen bygger vi kulturen. Det er en god blanding av hardt arbeid og humor». Troppssjef 2 svarer at «ved å trene, øve og løse oppdrag sammen bygger vi kultur. Ved å ha sosial omgang i formelt og uformelt forum, styrker samholdet og tilstedeværelse og tid sammen er avgjørende for kulturen». Basert på Robert MacCoun og William Hix sin definisjon av samhold, tyder funnene på at troppene bygger samhold gjennom å løse oppdrag og utvikling av sosiale relasjoner (Hix & MacCoun, 2010, s. 139).

En annen årsak kommer frem fra seminaret referert til over, «felles seleksjon der vi blir selektert på og opplært i verdier og holdninger som er forenelig med avdelingens verdier». Kombinert felles seleksjon med et bevist forhold til avdelingens grunnverdier tyder på at den enkelte må inneha et visst sett med verdier og holdninger som er likt som resten av troppen. Videre kommer det frem fra seminaret at «troppssjef og troppssersjant har stor innvirkning på troppen, og må være bevist hvordan de påvirker samholdet».

Dette fører til at kollektivet vet at alle bidrar og at alle har mulighet til å påvirke i riktig retning. Når alle har felles verdigrunnlag i troppen, vil samholdet øke betraktelig. Dette

samholdet er helt avgjørende for at troppene skal lykkes da oppdragene de utfører utsetter den enkelte for direkte livsfare.

En viktig komponent innenfor samhold er at indre forpliktelse overfor oppgaven og beslutningene som tas er en forutsetning for å skape samhold (Mullen & Copper, sit i. Bang & Midelfart, 2012, s. 68). Indre forpliktelse må forståes som motivasjonen den enkelte har til å løse oppgaven og eierskapet de har til det felles målet. Troppssjef 1 har svart «ja, enkeltmenn tar eierskap til troppens oppdrag». Troppssjef 2 svarer at «ja, viljen til å løse oppdrag er meget sterk». Troppssersjant A har svart at «ja i aller høyeste grad tar enkeltmenn eierskap til oppdraget, og prioriterer oppdragsløsning og tropp høyere enn seg selv». Troppssersjant B har svart «ja, folk tar eierskap, fordi ansvar blir gitt til den enkelte».

En mulig forklaring for hvorfor enkeltmenn i troppen er indre forpliktet til å løse oppdrag er at de selv får muligheten til å ta del i utviklingen av troppens mål. Troppssersjantene henviser til flere mål som er med på å samle troppen. Troppssersjant B svarer at «den indre motivasjonen for å jobbe mot individuelle og felles mål er meget bra. Dette gjør de med en beundringsverdig innsats». Troppssjef 1 har svart at «jeg bruker målbare mål som motivasjon, og ansvaret for å utvikle disse målene oppfordrer jeg sersjantene til å gjøre». Troppssersjant A har svart at «enkeltmenn tar eierskap til troppens mål, spesielt det å være best i bærende ferdigheter og målbare ferdigheter». Undersøkelsen viser at mål som å bli best på grunnleggende og bærende ferdigheter er gjentakende for troppene. Ved å sette mål som dette er de indre forpliktet til å prestere så godt som mulig for å kunne bli beste tropp på ulike ferdigheter.

Ut ifra undersøkelsen sier derimot troppssjefene lite om sammenhengen mellom felles mål og teamenes samhold. Første grunnen til dette kan være at troppssjefen skal fokusere på oppdrag og mål som kommer ovenfra i organisasjonen. Troppssjef 1 har svart at «Vi jobber mot organisasjonens overordnede mål». Troppssjef 2 har svart at «oppdragene er de overordnede målene». Ut ifra troppssjefenes svar vektlegger de overordnede målene fra avdelingen. Dette samsvarer godt med *instruksen for ansvar- og oppgavefordeling for commandteam i Hæren* da denne presiserer at troppssjefens ansvar er å samarbeide med sideordnede- og overordnede, mens troppssersjantene og teamlederne skal fokusere på troppen (Kristoffersen, 2019, ss. 4-5).

Når et oppdrag mottas av troppssersjant og teamledere er de ansvarlige for å bryte opp oppdraget og identifisere kravene som stilles og utvikle teamenes mål og hensikt basert på disse kravene. Dette samsvarer med hvordan troppene driver oppdragsutvikling. Troppssjef 1 svarer at «det oftest er kun sparring i troppsledelsen». Teamlederne er ansvarlige for å utvikle egne mål for sitt team, og troppssjefen sørger for at disse målene møter operative krav og som er i tråd med det overordnede oppdraget.

En mulig årsak for at troppssjefen ikke har sagt noe om sammenhengen mellom felles mål og samhold kan forklares med en svakhet i valgt metode. Dette ikke er et validert spørreskjema da vi har laget det selv og ikke hentet det fra troverdige kilder.

Undersøkelsen baserer seg også på åpne spørsmål som ikke gir noen tydelig begrensning på hva vi ønsker å få svar på. Ut ifra punktene over vil en slutning være at troppssjefen setter felles mål i form av et oppdrag for å nå organisasjons overordnede mål. Mens troppssersjanten setter mål i daglig tjeneste. Allikevel bidrar de begge med å stryke samholdet innad i troppen da den indre forpliktelsen overfor oppgaven er den sterkeste dominanten for gruppens resultater (Beal et.al. Sit i Bang & Midelfart, 2012, s. 68).

Kogler Hill påpeker at medlemmene må være inkludert i prosessen som kommer frem til det felles målet for å få eierskap til det. Dersom medlemmene blir inkludert vil dette føre til motivasjon, og at medlemmene føler at målet er viktig og verdt å bruke tid på (Kogler Hill, 2016, s. 368). Under operasjoner blir avdelingen tildelt oppdrag og mål fra avdelingssjef. Dette medfører at teammedlemmene i liten grad kan påvirke hva oppdraget er. Det er likevel mange indikasjoner på at enkeltmennene har utrolig mye eierskap til mål som de ikke har vært med på å lage. Her bryter troppene vi har sett på, med teorien vi har studert.

Svarene fra troppssjef og troppssersjant er enig i at troppssjefen og organisasjonen over han dikterer oppdraget, men på tross av dette er det en enstemmig enighet om at teamene og alle enkeltmedlemmene fremviser et sterkt overbevisende eierskap til oppdraget.

Troppssjef 1 har svart «ja enkeltmenn tar eierskap til oppdraget. I daglig drift tar de i mindre grad eierskap til troppens felles mål». Troppssjef 2 svarer at «ja viljen til å løse oppdrag er meget sterk. Personlig innsats og stolthet i å levere er på et svært høyt nivå». Troppssersjant A har svart at «Denne normen med å ta eierskap er ikke noe troppssjefen legger til rette for, men noe sersjant og erfarne troppsmedlemmer legger til rette for ved å

gå foran som gode eksempler». Troppssersjant B har svart at «ja folk tar eierskap, fordi ansvar blir gitt til den enkelte».

Ser vi til teorien ville det vært naturlig at team med uklare mål eller mål de ikke har et forhold til vil miste retningen sin. Ved å gjøre dette vil teamene erstatte oppdraget eller teamets mål med egne personlige mål (Kogler Hill, 2016, s. 368). Troppssersjantene begrunner dette avviket fra teorien med at det er et kulturelt fenomen, og at det er erfarne medlemmer av teamene som er pådrivere for denne holdningen. Det er rimelig å anta at troppssjefens rolle i å skape denne viljen til eierskap er å fasilitere for den og gi rom til å ta ansvar. Ved å dyrke forståelse om at alle enkeltmenn er viktig for å løse oppdraget er det viktig å dyrke et kollektivt tankesett. Troppssjefene bidrar til å skape eierskap i teamene ved å gi ansvar og skape en felles forståelse for oppdragene som skal gjennomføres.

4.3.2 Forholdet mellom tilliten i troppen og troppens samhold

Endre Sjøvold sier at det som kjennetegner gode team er svært god kommunikasjon, der medlemmene evner å skifte mellom å være kritiske, lojale, støttende og styrende (Sjøvold, 2014, ss. 202). Undersøkelsen indikerer at teamene har en tydelig, åpen og ærlig kommunikasjon. Denne åpne kommunikasjonen kommer frem i resultatene fra undersøkelsen, der troppssjef 1 har svart følgende, «det er rom for alle til å komme med sine meninger», og troppssjef 2 har svart at «ja, det er rom for at alle kan bidra, men tid tilgjengelig vil styre i hvor stor grad de kan involveres». Troppssersjantene er enige at dette rommet eksisterer og troppssersjant A understreker at «det er viktig at ledelsen legger til rette for dette». Troppssersjant B har svart at «Det det er tid er det rom, dette gjelder nesten alltid». Dette tyder på at felles deltagelse er ønsket i disse troppene og dette er noe som det blir oppfordret til. Svarene vi har fått tyder på at troppssjefene fasiliterer for denne typen kommunikasjon og belyser selv at det er en sammenheng mellom samhold og kommunikasjon. Troppssjef 2 mener at graden av deltagelse avhenger av det enkeltes erfaringsnivå, alder og trygghet.

Tidligere konklusjoner indikerer at teammedlemmer har et veldig bevist forhold til at de som enkeltindivid er nødvendige og viktige for å løse oppdraget, men at fellesskapet er viktigst. Fra undersøkelsen blir dette samholdet i en av troppene sammenlignet med familie. Dette tyder på høy grad av tillit og at samholdet til troppen er sterkt forankret hos den enkelte så det er ingen tvil om hvor de hører hjemme. Troppssjef 1 sier at

«tilhørigheten til troppen kommer gjennom trening, øving og relasjonene som oppstår når vi er kalde, sultne og slitne sammen». Når basale behov fjernes i hverdagen blir avhengigheten av hverandre for å overleve forsterket. Dette bygger opp et samhold som er tett og robust.

Troppene har også en felles seleksjon som alle har vært gjennom. Dette understreker de at er med på å bygge en felles identitet og på bakgrunn av dette skaper de et sterkt samhold. Alle har vært gjennom det samme og med det kan de stille like krav til alle, uavhengig av erfaring. Dette er med på å skape en felles identitet og opplevelsen av at alle kan og har noe å bidra med til oppdragsløsningen. Gjennomgående for svarene er at relasjonene til hverandre er gode. Troppssjef 1 sier at «dette er en fantastisk gjeng å jobbe med. Gode holdninger og pågangsmot som jeg ikke kommer til å oppleve noe annet sted».

Troppssersjant A har svart at «jeg har stor omsorg for alle i troppen og jeg er oppriktig glad i alle sammen». Troppssersjant B har svart at «gode personlige relasjoner gjør at jeg føler tilhørighet til troppen». MacCoun og Hix poengterer at et av opphavene til samhold er sosialt forankret. Det betyr at i den grad mennesker ønsker å bruke tid sammen og bruker tid sammen så skaper de samhold (Hix & MacCoun, 2010, s. 139). Sjøvold poengterer at dette er noe som kjennetegner gode team, men at tilhørigheten i disse teamene er forankret i noe mer enn bare relasjonene og den fysiske tilstedeværelsen i teamet (Sjøvold, 2014, ss. 202-203).

Sjøvold eksemplifiserer dette med at dersom et teammedlem forlater teamet ses det ikke på som noe negativt. Det byr heller på muligheten for å tilføre ny kompetanse fra utsiden eller som en mulighet til nettverksbygging (Sjøvold, 2014, s. 202). Basert på dette kan det tyde på at tillit bygges i troppene gjennom trening og øving, men dette må ses i sammenheng med troppenes evne til å kommunisere deres opplevelser. Ved å uttrykke sine opplevelser dannes et felles bilde innad i troppene på hvordan den enkelte opplever verden rundt seg. Dette felles bilde skaper samhold ved at troppen sitter på unike, felles opplevelser. Ved å være kalde, slitne og sultne sammen forsterkes følelsen av å trenge hverandre for å overleve. Dette er med på å forankre tilhørigheten dypt i den enkelte fordi de har sin plass i troppen, og den plassen er viktig.

4.3.3 Delkonklusjon

Samholdet troppene er sterkt og det er forankret i en felles situasjonsforståelse. Situasjonsforståelsen baserer seg på erfaringer de gjør seg gjennom en krevende hverdag, og avdelingens historie og verdier. Gjennom det krevende arbeidet de utfører skapes et sterkt sosialt samhold, og det er troppssjefens ansvar å sørge for at det også skapes et oppgaveorientert samhold. Funnene viser at enkeltmenn i troppene har en stor grad av eierskap til oppdraget de er satt til å løse, på bakgrunn av ansvaret og tilliten de får. Gjennom muligheten for faglig utvikling øker den enkeltes bidrag til oppdragsløsningen. Funnene indikerer at det er en sammenheng mellom kompetansen til hvert teammedlem og den gjensidige avhengigheten i troppene. Forankret i den faglige dyktigheten til hvert enkelt medlem styrkes oppgavesamholdet i troppen. Syklusen mellom kompetanseheving og ansvar skaper en synergieffekt mellom individuell kompetanse, samhold og kollektiv evne.

5 Avslutning

5.1 Konklusjon

Hva gjør troppssjefen for å skape samhold i en tropp bestående av flere team? Samhold oppstår gjennom sosiale relasjoner eller felles forpliktelse til en oppgave (Hix & MacCoun, 2010, s. 139). Hovedfunnene fra studien viser at troppene har et godt sosialt samhold og at troppssjefen fasiliterer for dette gjennom å balansere lederskapet sitt. Gjennom en krevende hverdag skaper troppene et sterkt og godt samhold. Troppssjefene utøver balansert ledelse gjennom å legge til rette for jobbtilfredshet og felles identitet i gruppen. Dette gjør troppssjef 2 ved å «stille krav og bruke troppen og teamene rundt meg til etterfølgelse». Troppssjefene skaper pålitelige arbeidsprosesser og struktur ved å gi tydelige oppdrag til sin tropp. Begge troppssjefene har svart at oppdraget er det overordnede målet, og hvis tid legger de opp til at teamene kan bidra til å utvikle målsettingene de skal nå. Troppssjefene gir en god situasjonsforståelse til sin tropp og gjør nødvendig justeringer for at troppen tilpasser seg sine omgivelser. Undersøkelsen viser at dette er noe troppssjefene er gode på. Funnene viser at for å være en effektiv leder som sjef for flere team, må troppssjefen sette tydelig retning.

Troppssjefen sørger for at teamene jobber mot det overordnede målet ved å skape eierskap til oppdraget. Hovedfunnene fra studien viser at troppene har et sterkt oppgavesamhold.

Svarene viser at enkeltmedlemmene blir gitt mye ansvar og tillit, og gjennom dette utvikler de seg selv og sin forståelse for at de er viktige for å løse troppens oppgaver. Den gjensidige avhengigheten er sterk innad i troppene ved at alle ønsker å bidra og alle har spisskompetanse som kommer sammen i den praktiske utførelsen av oppdraget.

Troppssjefene legger til rette for oppgaverelatert samhold ved å gi ansvar til den enkelte.

Hovedfunn i forhold til troppssjefenes lederskap viser at troppssjefene har en lederstil som gir rom for at andre kan lede, og at de også oppfordrer andre til å ta ansvar. Dette gir troppssjefen mulighet for å jobbe i periferien og sørger for at teamene får relevant informasjon til rett tid. Dette gjør at teamene jobber mer selvstendig mot det overordnede oppdraget.

Teoretisk sammenligning viser at troppssjefen kan fylle rollen som prosjekteier, -leder og -medarbeider. Dette har han friheten til gjennom FGL. Likhetene mellom troppssjef og den sivile prosjekteieren er at de begge er ansvarlige for å sørge for at arbeidet følger den overordnede intensjonen, støtte undersjefer og fasilitere for deres arbeid med oppgaven de er blitt tildelt. Effektiv ledelse som sjef for flere team krever evnen til å tydelig kommunisere oppdraget, og sørge for at troppen har tilgjengelig det troppen trenger for å løse dette. Troppssjefen skiller seg fra prosjekteieren ved å ha muligheten til å fylle flere roller. Troppssjefen utøve balansert lederskapet til hva situasjonen krever. På lik linje som at prosjekteieren er ansvarlig for flere prosjekter, er troppssjefen ansvarlig for flere team. Dette innebærer at troppssjefen er teameier, og hans viktigste oppgave er å sørge for at teamene er effektive i oppdragsløsningen.

Basert på funnene er det tydelig at villigheten og evnen til å tilpasse lederskapet er en nøkkelfaktor for at teamene skal være effektive i et system. Det kreves kompetanse i flere ledd, men troppssjefen er ansvarlig for at det er en sammenhengende rød tråd fra oppdragsgiver og ned til hvert team. Troppssjefen er ansvarlig for at oppdragsløsning og trening er i tråd med avdelingens mål og verdier. Dette medfører at troppssjefen har et ansvar for å utdanne og bevisstgjøre sin tropp i krigens krav. Dette gjør han ved å stille strenge krav basert på historie og erfaring. Ved å kjenne på kroppen de fysiske belastningene som profesjonen krever, skapes et samhold gjennom forståelsen av at samarbeid er nødvendig for å overleve.

5.2 Kritikk til valgt metode

En begrensning ved å bruke en tverrsnittsundersøkelse er at vi ikke kan si noe om hvordan indikatorene utvikler seg over tid. Dette fører til at vi ikke kan trekke noen konklusjoner utover det vi har observert på det bestemte tidspunktet (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010, s. 75).

Oppgavens validitet og reliabilitet hadde vært høyere dersom en allerede eksisterende spørreundersøkelse hadde blitt brukt (Olsson & Sörensen, 2008, s. 94). Etter flere søk i ulike databaser og dialog med fagpersonell på Krigsskolen og Sjøkrigsskolen, eksisterte ikke et spørreskjema som traff godt på oppgavens problemstilling. I mange tilfeller er det gjort omfattende utprøving av skjemaer ved at de er blitt utsatt for validitets- og reliabilitetstester. Ved spørreskjemaundersøkelser er det få eller ingen muligheter til å justere spørsmål og svar i etterkant (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010, s. 261). Ved å måtte lage en ny undersøkelse var vi bevisst på at vi kunne risikere å få svar som ikke ville hjelpe oss videre i oppgaven.

Ulempen ved å ha undersøkelse med åpne spørsmål og ikke et intervju, er at en ikke har mulighet til å komme med oppfølgingsspørsmål underveis dersom respondenten er uklar i sitt svar eller trekker frem viktige punkter som ikke undersøkelsen har tatt med. Ved å ha en spørreundersøkelse vil respondenten være mer låst til spørsmålene. En siste konsekvens ved å ha en tverrsnittsundersøkelse istedenfor et intervju er at respondenten kan oppleve det rart eller unaturlig å diskutere skriftlig med seg selv for å komme med sine syn på spørsmålene. En følge av dette kan være at respondenten ikke drøfter flere perspektiver, men heller bare favoriserer ett syn.

En annen fare ved å ha åpne spørsmål er at den enkelte kan mistolke spørsmålene slik at vi ikke får svar på det vi lurte på. Det kan også være seg at respondentene har en annen forståelse på fagterminologien slik at de beskriver noe annet enn det vi er ute etter. Måten vi har tydeliggjort dette problemet på er ved å legge ved et teorigrunnlag før spørsmål der dette er hensiktsmessig. Det være seg troppssjefens viktigste oppgaver eller makt og tillit innad i troppen.

En svakhet med spørreundersøkelsen med skalerte spørsmål er at boken undersøkelsen er hentet fra, *Creating effective teams*, er rettet mot teamledere. Vi har gjennomført undersøkelsen på troppssjefer, og som tidligere identifisert har troppssjefen en mer dynamisk rolle enn hva en teamleder har. Dette kan på den ene siden ses på som at

undersøkelsen ikke er valid fordi den er myntet på en annen kategori ledere. På den andre siden forsterker undersøkelsen påstanden om at hva slags ledelse som utøves ikke er så farlig, så lenge teamene er effektive (Zaccaro, Rittman, & Marks, 2022, s. 454). Det er rimelig å anta at undersøkelsen og resultatene er valide. Basert på dette kan det konkluderes med at troppssjefene scorer lavt på den ene siden av skalaen fordi de sjeldent eller aldri utøver ledelse i «dårlige» eller nye team. På den andre siden scorer de høyt fordi når de først utøver teamledelse er det i gode og etablerte team. På bakgrunn av den stratifiserte utvelgelsen kan vi derimot si med større sikkerhet og presisjon at svarene til troppssjefene er representative for deres reelle lederatferd (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010, s. 243).

5.3 Videre forskning

For å kunne svare best på vår problemstilling hadde det vært mest hensiktsmessig å bruke et ustrukturert intervju. Et ustrukturert intervju er uformelt og har åpne spørsmål der forskeren på forhånd har et gitt tema, men spørsmålene tilpasses den enkelte intervjusituasjonen (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010, s. 137). Til videre forskning på temaet vil vi anbefale at denne metoden nyttes, da dette vil være en bedre løsning enn spørreskjema.

For videre studier innenfor tematikken samhold, anbefaler vi at faktoren kultur inkluderes. Kultur er et omfattende begrep som ble for stort for å inkluderes i vår studie. Mange av funnene indikerer at det er en sammenheng mellom kulturen som utvikles i troppene og samholdet.

Referanser

- Bang, H. (2008). Effektivitet i ledergrupper. I *Effektivitet i ledergrupper - hva er det, og hvilke faktorer påvirker det?* (ss. 272-286). Oslo: Tidsskrift for Norsk Psykologiforening.
- Bang, H., & Midelfart, N. T. (2012). *Effektive ledergrupper*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Bekkestad, E. (2018, Juni 27). *Utdanning ved Forsvarets høyskole*. Hentet fra Krigsskolens fellesbestemmelser for bachelor i militære studier:
<https://utdanning.forsvaret.no/nb/praktisk-informasjon-fellesbestemmelser>
- Boe, O., Kjørstad, O., & Werner-Hagen, K. (2012). *Løyntanten og krigen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Chan, Soh, & Ramaya. (2011). Understanding soldier motivation and moral. I K.-Y. Chan, S. Soh, & R. Ramaya, *Military leadership in the 21th century* (ss. 70-91).
- Clausewitz, C. v., Paret, P., & Howard, M. (1989). *On War*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Forsvaret. (2020). *Forsvarets grunnsyn på ledelse*. Oslo: Forsvaret.
- Grimen, H., Molander, A., & Terum, L. I. (2013). *Profesjonsstudier*. Universitetsforlaget.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams. Setting the stage for great performances*. Boston: Harvard Business School Press.
- Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet*. Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Hix, W. M., & MacCoun, R. J. (2010). Cohesion and performance. I N. d. institute, *Sexual orientation and U.S military personnel policy: An update of RAND's 1993 study* (ss. 137-165).
- Howard, M. (1981). The use and abuse of military history. I *The journal of the royal united service institution* (ss. 8-14). Carlisle: USAWC Press.
- Høiback, H. (2012). *Krigens vitenskap*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Jensen, S. A. (2008). *Prosjektledelse trinn for trinn*. Universitetsforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnskaplig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams*. Berkshire: McGraw-Hill Publishing Company.
- Kogler Hill, S. E. (2016). Team leadership. I P. G. Northouse, *Leadership - Theory and practice* (ss. 363-396). Thousand Oaks: Sage Publications.

- Kristoffersen, E. (2019). *Instruks for ansvars-og oppgavefordeling i command-team fra tropp til bataljon i Hæren*. Bardufoss: Forsvaret.
- Lien, B., & Swanberg, A. B. (2006). *Prosjektledelse 1*. BI Forlag.
- Northouse, P. G. (2015). *Introduction to Leadership*. SAGE publication, inc.
- Olsson, H., & Sörensen, S. (2008). *Forskningsprosessen: Kvalitative og kvantitative perspektiver*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Riley, R. J. (2008). Small unit Cohesion in Battle. I R. J. Riley, *Confronting the Tiger: Small unit cohesion i battle* (ss. 61-66).
- Sagberg, I. (2022, Januar 17). *SNL*. Hentet fra Ledelse: <https://snl.no/ledelse>
- Sjøvold, E. (2014). *Resultater gjennom team*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sweeney, P. J., Matthews, M. D., & Lester, P. B. (2011). *Leadership in dangerous situations*. Annapolis: Naval Institute Press.
- Thompson, L. (2008). *Making the team. A guide for managers*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Wheelan, S. A. (2010). *Creating effective teams*. London: SAGE Publications.
- Yukl, G. (2013). *Leadership In Organizations*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Zaccaro, S., Rittman, A., & Marks, M. (2022). *Team Leadership*.

Vedlegg 1

Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Bakgrunn

Vi skal skrive bacheloroppgave om ledelse i rammen av team som presterer godt, og den formelle lederens ansvar og oppgaver. Vi ønsker å se på teorien rundt teamledelse opp imot ledelsen som utøves på troppsnivå i profesjonelle avdelinger i Forsvaret. Vi har satt en forutsetning at enkelte tropper i Forsvaret kan defineres som team, og at dette er team som presterer godt.

Vi ønsker å gjennomføre en spørreundersøkelse på troppsnivå, der vi ønsker å få troppssjef, troppssersjant og patrulje/-lagfører sitt syn på ledelse i troppene. Vi kommer ikke til å samle inn eller oppbevare personopplysninger, registeropplysninger eller annen sensitiv eller gradert informasjon. Alle svar og all deltagelse vil være frivillig og bli anonymisert. Korrespondansen mellom oss og mottager vil foregå på Begrenset nett.

Hensikt

Hensikten med oppgaven er først og fremst å tilegne oss (kadettene) relevant kunnskap for vår kommende jobb som troppssjefer. Vi mener også at Forsvaret vil kunne dra nytte av bacheloroppgaven da oppgaven kan bidra til økt bevisstgjøring rundt hvordan ledelsen utøves på lavt nivå.

Temaene vi kommer til å berøre i spørreundersøkelsen er team, gruppedynamikk, felles mål, eierskap, gjensidig avhengighet, samhold, kultur og formell og uformell ledelse i team og grupper. Antatt tidsbruk for å gjennomføre et spørreskjema, 15-30 min.

Konklusjon

FHS krever at vi mottar et samtykke fra avdelingen vi ønsker å gjennomføre spørreundersøkelsen i. Vi trenger derfor en godkjenning fra Avdelingssjef for å kunne gjennomføre spørreundersøkelsen. Et samtykke på e-post er tilstrekkelig for å få godkjenning fra FHS datautlevering

Ingen personopplysninger eller annen sporbar informasjon vil bli samlet inn. Dataene vil bli oppbevart på beskyttet område og når oppgaven er ferdig vil dataene bli destruert. Spørreundersøkelsen tar kun kort tid å gjennomføre, og vil ikke i noen stor grad påvirke operativ eller daglig drift.

Samtykke fra respondenten

Tid og sted	Underskrift

Vedlegg 2

Intervjuguide

Spørreskjema

Bakgrunn og hensikt

Bakgrunnen for denne spørreundersøkelsen er å finne ut av hva en troppssjef gjør i en tropp som presterer godt, og hvordan troppssjefen påvirker troppens prestasjon og resultater.

Formålet med denne spørreundersøkelsen er innhenting av data for bachelor-oppgave ved Krigsskolen.

Introduksjon

Ledelse i Forsvaret forutsetter evnen til å skape team og enheter som kommuniserer og samhandler effektivt (Forsvaret, 2020, s. 14) . Det stilles de sammen krav og forventinger til både offiserer og befal for god og effektiv ledelse. Offiserer har kommandomyndighet og det er troppssjefen som er den formelle lederen (Forsvaret, 2020, s. 11). Bang definerer et team som: *en gruppe med minst to personer som har felles mål eller oppgaver som*

medlemmene er avhengig av hverandre for å løse (Bang & Midelfart, Effektive ledergrupper, 2012, s. 38). Bang mener videre at den formelle lederen har stor betydning for teams prestasjon og resultater.

Vi lurer derfor på hva gjør den formelle lederen i team som presterer godt?

Spørreskjemaets oppbygning

- Delt inn i to deler, del 1 er en kvalitativ del med fritekst svar og del 2 er en kvantitativ undersøkelse
- Vi ønsker at dere svarer på spørsmålene i kronologisk rekkefølge
- Drøft gjerne på fritekst-spørsmålene og kom med flere synspunkter
- Den kvantitative undersøkelsen er kun tiltenkt troppssjefer
- På den kvantitative undersøkelsen skal du gi poengsum fra 1-4, der 1 er sterkt uenig, 2 er i noe grad uenig, 3 er enig i noe grad og 4 er sterkt enig

Nøkkelord

Formelle lederen, daglig drift vs. skarpe oppdrag, felles mål, gjensidig avhengighet, felles virkelighetsoppfatning og kultur.

Formalia

Er du Troppssjef, troppssersjant eller Patruljefører?

-

Hvor lang fartstid har du i Forsvaret, og hvor lang tid har du i avdeling?

-

Spørsmål 1

Hva mener du er troppssjefens viktigste oppgaver? (fritekst)

Spørsmål 2

Hvordan bidrar troppssjefen til å skape en felles og klar forståelse av kravene som yrket krever? (fritekst)

Spørsmål 3

I daglig drift, under trening, øving og utdanning, har troppen et felles mål som dere jobber mot? Hvis ja, hva er det? (fritekst)

Spørsmål 4

Hvis ja på spørsmål 2. Kan du beskrive prosessen dere brukte for å komme frem til det felles målet? (fritekst)

Spørsmål 5

Hvis ja på spørsmål 2, opplever du at enkeltmenn i troppen har eierskap til troppens felles mål i daglig drift? (fritekst)

Spørsmål 6

Når troppen mottar et oppdrag, opplever du at enkeltmenn tar eierskap til oppdraget? (fritekst)

Spørsmål 7

Teori: Gruppedynamikk er et balansefenomen, og balanseres av fire funksjoner:

Kontrollrolle, omsorgsrolle, opposisjonsrolle og lojalitetsrolle. Disse funksjonene defineres slik:

Kontrollrolle: Mobilisere ressurser til effektiv oppgaveløsning

Omsorg: Utvikle og opprettholde medlemmenes identitet til gruppen

Opposisjon: Rom for å være uenig

Lojalitet: Lojal til beslutninger

Er disse rollene gjenkjennbare innad i troppen, og er de faste eller fleksible? Med faste mener vi at kun en person utøver funksjonen og fleksible betyr at det kan utøves av flere. (fritekst)

Spørsmål 8

Er det rom for at alle si sin mening før en avgjørelse tas? Hvis ja, er det forskjell fra daglig drift og skarpe operasjoner? (fritekst)

Spørsmål 9

Hva gjør at du føler tilhørighet til akkurat denne troppen? (fritekst)

Spørsmål 10

Hvordan bygger troppen kultur? (fritekst)

Spørsmål 11

Hvordan sørger du for at folk trives på jobb? (fritekst)

Kvantitativ undersøkelse

I den kvantitative spørreundersøkelsen tar vi utgangspunkt i team som er ulike stadier. Disse kategoriseres i fra stadie 1 til 4.

Stadie 1 er effektiv når oppgaven er delbar slik at lederen kan samle ekspertbidragende til en helhetlig innsats. Gruppen samles på dette nivået med enkle og klare prosedyrer, individuell målstyring og tydelig lederskap.

Stadie 2 er effektiv når det kreves full mobilisering av gruppens ressurser over kort tid. Oppgavene må ikke være for kompliserte, og omgivelsene må være stabile. Gruppen samles på dette nivået gjennom klare normer og et tydelig lederskap.

Stadie 3 er effektiv under relativt stabile betingelser og viser både kreativitet og evnen til å innovasjon innen de rammer omgivelsene setter.

Stadie 4 er grupper som behersker innovasjonsdynamikk og alle de andre tidligere stadiene, og kan bevist velge den dynamikken som er mest effektiv i en gitt situasjon. Den raske utvekligen av informasjon imellom medlemmene kombinert med stor oppmerksomhet rettet mot det som skjer i omgivelsene gjør gruppen i stand til å løse kompliserte oppgaver i situasjoner preget av sterk uorden og uforutsigbarhet.

1 Disagree strongly	2 Disagree to some extent	3 Agree to some extent	4 Agree strongly
-------------------------------	-------------------------------------	----------------------------------	----------------------------

Fyll inn under spørsmålet, 1-4, avhengig av hvor enig du er i påstanden.

Section I

1. I avoid taking leadership assignments for which i do not have sufficient task-related knowledge
-
2. I avoid taking leadership assignments for which i do not have the appropriate personal style
-
3. I am motivated to act as the leader of this group
-
4. I am able to adjust my leadership style to meet the developmental needs of the group at a particular point in time
-
5. I treat members sensitivity and fairly
-
6. I give lots of positive feedback to the group and to individuals
-
7. I facilitate members feelings of competence by providing supervision, training, and education in task-related skills when necessary
-
8. I facilitate member feelings of competence by providing supervision, training, and education in group participation skills when necessary
-
9. I set high performance standards from the beginning
-
10. I review quality expectations early and often
-
11. I review standards for member and leader participation as well
-
12. Regardless of the group's stage of development, I follow the guidelines for effective group membership and the guidelines for effective leadership
-

13. With a Stage 1 group, I am a directive and confident leader
-
14. I come to early meetings with a clear, written agenda
-
15. At early meetings, I am able to state the group's goals clearly
-
16. Especially in the beginning, I run meetings efficiently
-
17. Early on, I am comfortable assigning tasks to individuals as necessary
-
18. Early on, I am comfortable making decisions as needed
-
19. In early meetings, I work to reduce member anxiety, fears of rejections, and concerns about safety
-
20. I address members by name and make sure members know each other's names from the beginning
-
21. I try not to put individuals on the spot, especially in early meetings
-
22. I encourage participation, but I don't demand participation
-

Section III

23. I facilitate open discussion of group goals, values and tasks
-
24. I encourage the expression of different points of view
-
25. When members are having difficulty expressing different opinions, I use methods to elicit their opinions anonymously
-

26. When members begin to demand more participation in running the group, I slowly begin to empower them to do so

-

27. I expect challenges to my authority and see them as a sign of group progress

-

28. I try not to take attacks and challenges personally

-

29. I facilitate open discussion and resolution of conflicts that emerge

-

30. I encourage the use of effective conflict resolution strategies

-

Section IV

31. As the group matures, I increasingly involve members in the leadership function of the group

-

32. As the group matures, I encourage and support members efforts to share in the leadership function

-

33. As the group matures, I encourage the group to make any necessary changes in the groups structure to facilitate productivity

-

34. When a team is fully functional, I act more as an expert member than as a leader

-

35. When a team is fully functional, I continue to monitor team processes, especially for signs of regression

-

Section V

36. Initially, I negotiate with other external groups and individuals for needed resources

-

37. Initially, I buffer the group from excessive external demands

-
- 38. I scan the rest of the organization to collect information that might be useful to the group
-
- 39. I report group progress to others to ensure that the rest of the organization has a positive image of the group
-
- 40. I ask the organization to review its level of support for the team on a regular basis
-