

# LEDERUTVIKLING PÅ TROPSPSNIVÅ

HVA ER FOKUSET TIL TROPSSJEFEN?

©Kadett Mats Conny Øien



**KRIGSSKOLEN**

Bachelor I militære studier; ledelse og landmakt

Krigsskolen

Høst 2011

1. Innledning: .....	5
1.0. Bakgrunn: .....	5
1.1. Problemstilling: .....	5
1.2. Hypoteser: .....	6
1.3. Avgrensning: .....	6
1.4. Definisjoner: .....	6
1.5. Operasjonalisering.....	6
2. Metode .....	7
2.0. Valg av metode.....	7
2.1. Utvalg av kilder. ....	7
2.2. Metodebeskrivelse.....	7
2.3. Metode og kildekritikk.....	9
2.4. Forforståelse .....	9
3. Teori.....	10
3.0. Lederteorier .....	10
3.1. Ledergitteret – Blake og Mouton.....	10
3.2. MRPI – modellen .....	12
3.3. Demokratisk og Autoritær ledelse - Tannenbaum og Schmidt .....	13
3.4. Transaksjonsledelse.....	13
3.5. Transformasjonsledelse .....	14
3.6. Teamlederen – grupper og team .....	15
3.7. Motivasjonsteorier .....	17
3.7.1. Maslows behovspyramide .....	17
3.7.2. Herzbergs tofaktorteori.....	17
4. Forskningsresultat/Funn.....	18
4.0. Innledende spørreundersøkelse .....	18
4.1. Intervju og empiriske data. ....	19
4.2. La Det Skure-Lederskap.....	19
4.3. Relasjonsorientert ledelse .....	19
4.4. Oppgaveorientert Ledelse .....	20
4.5. Kompromiss - (transaksjonsledelse).....	20
4.6. Gruppeorientert -, Team- og (Transformasjons Ledelse) .....	21
4.7. Generell Lederutvikling.....	23
4.8. Vesentlige funn.....	23

5. Drøft.....	24
5.0. La Det Skure-Lederskap.....	24
5.1. Relasjonsorientert ledelse .....	25
5.2. Oppgaveorientert Ledelse .....	26
5.3. Delkonklusjon. ....	27
5.4. Kompromiss- og (transaksjonsledelse).....	27
5.5. Gruppeorientert -, team-, og (transformasjon ledelse).....	28
5.6. Generell lederutvikling .....	32
5.8. Konklusjon.....	33
6. Litteraturliste .....	35
7. Vedlegg.....	36

## FORORD.

Å skrive denne bacheloroppgaven har vært en lærerik prosess, som jeg ikke ville vært foruten. Det har også vært en tidkrevende prosess, men da innleveringsfristen begynte å gå mot slutten opplevde jeg å ha fått lønn for strevet. Det var da jeg med hevet blikk virkelig så at all lesingen, skrivingen, slettingen og omskrivingen hadde blitt til det ønskede produktet jeg så for meg fra begynnelsen. Denne perioden har gitt meg verdigfull teoretisk og faglig kunnskap, som jeg kan ta med meg videre i min karriere som offiser og soldat. Jeg ser også at jeg har nådd målet mitt, nemlig gjort funn jeg mener hæren er tjent med å ha fått klarlagt bedre.

Jeg vil rette en stor takk til veileder Henning Lilleng som har benyttet sin tid til å gi meg særdeles god veiledning og oppfølging gjennom hele perioden.

Jeg vil også rette en stor takk til kompanisjef Frode Flåteplass i 2.bataljon og kompanisjef Bjørn Gunnar Auran i Hans Majestet Kongens Garde, som i en hektisk hverdag stilte sitt befall til rådighet for denne oppgaven.

# 1. INNLEDNING:

## 1.0. BAKGRUNN:

”Det er viktig at unge ledere tidlig forstår effekten av eget lederskap” (Krigsskolen, 2009, s17). Et viktig aspekt at troppssjefen forstår hva han gjør og hvorfor. Hvem har så ansvaret for å få unge ledere til å forstå denne effekten? Krigsskolen skisserer i heftet *lederutviklingen i Hæren* at sjefen har et viktig ansvar, men også lederen selv og medsoldater (Krigsskolen, 2009, s18).

Historisk sett ser vi også den samme tankegangen om lederutvikling. Forsvarets doktrine fra 1974, UD 3-1 *militært lederskap* beskriver at den militære leder skal utdannes og utvikles i forhold til det som kreves av kunnskaper, ferdigheter, og holdninger som svarer til hans generelle og spesielle funksjon. UD 3-1 beskriver at lederen selv skal være med i denne utviklingen for få bedre innsikt i seg selv og forståelse av andre mennesker. ”Denne delen av lederutviklingen kan imidlertid vanskelig gjennomføres på egen hånd. En form for gruppevirksomhet er derfor ønskelig i lederutviklingen som del av den organiserte befalsutdannelsen eller som mer frivillig tiltak” (UD 3-1, 1974, s183).

Motivasjonen for å skrive denne oppgaven ligger først og fremst i at undertegnede snart skal tjenestegjøre som troppssjef, samt at jeg ønsker å kartlegge hva troppssjefer ute ved avdeling fokuserer på når de driver lederutvikling på troppsnivå i dag. Ved å forske på nærmere på dette ønsker jeg å gjøre funn jeg kan benytte i lederutvikling på troppsnivå.

## 1.1. PROBLEMSTILLING:

Lederutvikling er et viktig aspekt ved den militære profesjonen. Jeg har valgt en vinkling hvor jeg ser på sammenhengen mellom relasjons- og oppgaveorientert ledelse i forhold til fokusområdet troppssjefen i sin lederutvikling på troppsnivå. Vi skal løse oppdraget og ta vare på våre menn. Da må det tilrettelegges for lederutvikling på alle nivåer for å gjøre troppen best mulig rustet til dette.

Problemstillingen ble derfor: **Hva er troppssjefens hovedfokus når han driver lederutvikling på troppsnivå?**

## 1.2. HYPOTESER:

1: Troppssjefen fokuserer i større grad på oppgaven enn på menneskelig relasjoner i sin lederadferd og lederutvikling.

2: Troppssjefen fokuserer i høyere grad på menneskelig relasjoner enn på oppgaven i sin lederadferd og lederutvikling.

3: Troppssjefen fokuserer likeverdig på oppgaven og på menneskelig relasjoner i sin lederadferd og lederutvikling

## 1.3. AVGRENSNING:

Jeg vil i denne oppgaven kun fokusere på troppsnivå, det vil si undergitte og troppssjefer. Jeg vil ikke rette fokus på føringer gitt fra kompaninivå. Videre vil jeg ikke ta hensyn til ytre påvirkninger som nasjonale oppdrag og troppens beliggenhet.

## 1.4. DEFINISJONER:

### Generell Lederutvikling:

Lederutvikling handler om å lære gjennom medsoldater, egen refleksjon og ved veiledning fra en overordnet for å bli bedre skikket som leder (Krigsskolen, 2009, s17). Lederutvikling i denne oppgaven er alle de tiltak som bidrar til at militært personell utvikler seg personlig innenfor lederskap - enten av andre eller av seg selv. Jeg tar utgangspunkt i at de som leser oppgaven har grunnleggende forståelse om hæren og det som skjer på troppsnivå.

### Undergitte/underordnede

Alle som har en lederstilling på troppsnivå, og som tjenestegjør under troppssjefen. Det vil si, nestkommanderende (NK), lagførere(LF) og vognkommandører(VK).

## 1.5. OPERASJONALISERING

Blake og Moutons teori om ledergitteret sentral i oppgaven. Den tar for seg graden av relasjonsorientert ledelse i forhold til graden av oppgaveorientert ledelse hos en leder (Berg, 1996, s100). Teoriene i ledergitteret er uttrykt forskjellig i ulike teorier, derfor har jeg endret de originale navnene for at de lettere skal forstås i denne oppgaven.. Jeg har endret de fem punktene til følgende: maktesløs ledelse til la det skure-lederskap, personalorientert ledelse til relasjonsorientert ledelse, middelhavsfareren

til Kompromiss- og (transaksjonsledelse), gruppeorientert ledelse er slått sammen med team- og (transformasjonsledelse), oppgaveorientert ledelse står.

## 2. METODE

### 2.0. VALG AV METODE

Samfunnsvitenskaplig metode handler om den sosiale verden og den virkelighet som dreier seg om andre mennesker (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010, s35). Problemstillingen og oppgaven handler om mennesker derfor denne metoden.

Spørreundersøkelse og intervju er benyttet for å besvare problemstillingen.

Spørreundersøkelsen ble benyttet for å finne ut hvilken oppfattelse henholdsvis troppssjefen og hans undergitte har av førstnevntes lederskap, også for å etablere en intervjuguide. Formålet med intervjuene var å få de undergittes subjektive oppfattelse av troppssjefens lederskap. Dette for å få empiriske data som ville bidra til å besvare problemstillingen, samt avkrefte eller bekrefte hypotesene. Denne metoden ble derfor både kvantitativ og kvalitativ, med hovedvekt på en kvalitativ tilnærming.

### 2.1. UTVALG AV KILDER.

Utvalget besto av tre troppssjefer og elleve undergitte fra to tropper i HMKG (Hans Majestet Kongens Garde) og en tropp i 2BN(2.Bataljon). Respondentene ble valgt de jeg anså som representative, et såkalt skjønnsmessig utvalg (Jacobsen, 2005, s 293). Alderspennet på troppssjefene i spørreundersøkelsen varierte fra 26 – 29, både med og uten erfaring fra intops (internasjonal operasjoner). I tillegg hadde de 3-årig Krigsskole. Alderen til de undergitte varierte fra 20-24 år, med og uten erfaring fra intops. Tre av de undergitte var plikttersjanter. Respondentene ut fra erfaring og alder også valgt fra variasjon og bredde (Jacobsen, 2005, s174).

### 2.2. METODEBESKRIVELSE

I første fase sendte jeg spørreundersøkelse(vedlegg 1). til alle respondentene. De svarte på seks kategorier med spørsmål, skjemaet er bygget på teorien til Blake og Mouton (Berg, 1996,s100) Svarene gjorde det mulig å finne ut i hvilken grad lederen tar hensyn til relasjonsorientert ledelse og/eller i hvilken grad han tar hensyn til oppgaveorientert ledelse. Hensikten var å finne ut om det er stor divergens mellom det troppssjefen mener om seg selv og det de undergitte mener om han. Ideen med

spørreundersøkelsen var å skape et rammeverk for intervjuguiden. Jeg forventet å få et svar hvor troppssjefen var mer oppgaveorientert enn relasjonsorientert i henhold til hypotese 1. Svarene ble regnet ut og plottet inn i ledergitteret (vedlegg 2).

Troppssjefene scoret 6.6 og de undergitte scoret 7.6. Svarene pekte i retning av hypotese 3. Allerede på dette tidspunktet vurderte jeg å forkaste hypotese 1 på grunn av resultatet. Jeg valgte å ta den med videre, fordi jeg ikke visste hvilke nyanser intervjuet ville gi.

I neste fase utarbeidet jeg en intervjuguide med utgangspunkt i relevant teori knyttet mot ledergitteret og spørreundersøkelsesresultatet. Teorien står beskrevet i neste kapittel og intervjuguiden i vedlegg 5. Intervjuguiden har jeg spesifikke spørsmål rettet til lederutvikling, fordi oppgaven dreier seg om dette. Jeg anså et semi-strukturert intervju med fastsatte spørsmålstemaer og en fast rekkefølge på spørsmålene som hensiktsmessig, da jeg var ute etter de undergittes subjektive oppfattelse av troppssjefens lederstil. Et slikt intervju ville gi intervjuobjektene mulighet til å svare fritt på spørsmålene. (Johannessen et al, 2010, s139).

Formålet med intervjuene var å fremskaffe et empirisk grunnlag å benytte dette opp mot teorien i drøftingen. Denne prosessen hadde til hensikt å finne fram til nyanser som ikke spørreundersøkelsen ga, for å svare på problemstillingen og hypotesene.

I forkant av intervjuene gjennomførte jeg et testintervju på en medkadett. Hensikten var å luke bort misforståelser i forbindelse med spørsmålene, samt for å se at han ga meg svar som kunne benyttes. Jeg endret på to spørsmål i samråd med han.

Til intervjuet valgte jeg to undergitte fra to tropper i HMKG og fire undergitte fra en tropp i 2.BN. Intervjuobjektene deltok også på spørreundersøkelsen. Intervjuene ble gjennomført i en uformell ramme, i deres hjemmeavdeling. Det virket for meg som det gjorde dem avslappet og rolig.

Objektene ble anonymisert i alle undersøkelser. Intervjuobjektene ga samtykke på bruk av diktafon for å få dokumentasjon og å benytte anonymiserte sitater i oppgaven (vedlegg 5). Jeg transkriberte alle intervjuer for å gjøre bearbeidelsen av dataene enklere. Intervjuene ga meg funn som forholder seg relativt likt i forhold til spørreundersøkelsen, og enkelte funn som kan bekrefte avvik.



### 2.3. METODE OG KILDEKRITIKK

Intern validitet: "måler vi det vi tror vi måler?" (Johannessen et al, 2010, s230).

Validitet dreier seg om hvorvidt metoden undersøker det den har til hensikt å gjøre, og om det er sammenheng mellom fenomenet som undersøkes og de dataene som bli samlet inn (Johannessen et al, 2010, s230). Siden jeg hadde et semi-strukturert intervju, var det mulig å stille oppfølgingsspørsmål og avklare det som måtte være uklart. Dette vil jeg hevde styrker den interne validiteten. Man vet aldri om intervjuobjektene svarer fullstendig ærlig og dette kan føre til feil datagrunnlag. Intervjuene jeg hadde ble ført på deres "hjemmebane" i en uformell setting, med håp om at de skulle føle seg mer hjemme og vise mer ærlighet.

Ekstern validitet dreier seg om følgende spørsmål: "kan resultatene fra et forskningsprosjekt overføres til liknende fenomener?" (Johannessen et al, 2010, s230). Om dataene jeg har innhentet, kan overføres til andre avdelinger i hæren er tvilsomt. Grunnen er at en del av utvalget var nokså unge, også i forhold til at det de kommer fra en vernepliktig avdeling. Telemarkbataljon som eksempel, er en profesjonell avdeling, med høyere erfaringsnivå og aldersspenn. Denne oppgaven vil da kanskje ha ulik empiri og ulike funn i forhold til hva som gjelder for et eldre utvalg med mer erfaring. En annen grunn er intervjuobjektene subjektive oppfattelse. Dette kan gjøre dataene til variabler og da er det ingen automatikk i at oppgaven kan overføres til andre like fenomener. På den andre siden er det rimelig å anta at man kan trekke lærdom fra oppgaven, som har overføringsverdi til dette fenomenet i andre avdelinger.

### 2.4. FORFORSTÅELSE

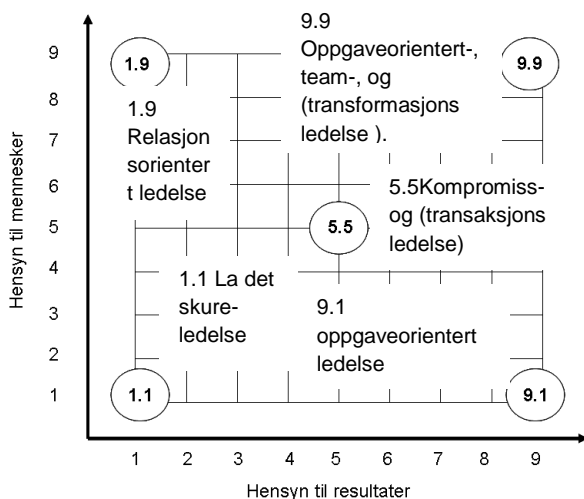
Jeg har ikke funnet annen forskningen på temaet, noe som har gjort arbeidet ekstra utfordrende. Den eneste forståelsen jeg har rundt temaet er fra egen tjeneste som lagfører gjennom fire år. De tilbakemeldinger og den oppfølging jeg fikk som undergitt i denne perioden var i de aller fleste tilfeller oppgaveorientert mot det resultatet vi skulle oppnå. Jeg fikk særdeles få tilbakemeldinger i forhold til relasjonsorientert lederskap og samhandling mellom andre mennesker. Jeg mener selv at begge aspektene er viktige som leder, siden vi samhandler med mennesker i alt vi gjør – derfor vil jeg forske på temaet.

### 3. TEORI

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for sentral teori rundt temaet som vil bli benyttet i drøft kapittelet. Den mest sentrale er teorien er Blake og Mouton, transformasjonsledelse, transaksjonsledelse, samt team-ledelse.

#### 3.0. LEDERTEORIER

#### 3.1. LEDERGITTERET – BLAKE OG MOUTON



Figur 1: Ledergitteret.

menes det at lederen gjennom sin lederstil legger vekt på faktorer som vennskap, god kommunikasjon, motivering og at medarbeiderne føler selvrespekt. Når det gjelder oppgaveorientert ledelse menes det at lederen har fokus på bedriftens produksjon og videre verdsetter lederen gode ideer for å øke salget. Ved å kombinere disse to dimensjonene i et system som visst på bildet over, kan man få fram en rekke ulike lederstiler.

#### La det skure-lederskap.

”Lederen bryr seg minst mulig med produksjonen og de ansatte, men akkurat tilstrekkelig til at organisasjonen fungerer på et vis” (Berg, 1996, s102). Lederens motto i dette området kan være at mennesker skal greie seg selv, det har gått bra til nå. Motto kan også være at lederen må vise at han er tilstede, ute å bli for mye involvert (Berg, 1996, s102). Denne type ledelse kan også slås sammen med la det skure-lederskap. Denne type lederskapet innebærer et fravær av ledelse og kan

Ledergitteret er konstruert for å forstå og fremme god ledelse, og består av to dimensjoner. Den første dimensjonen er lederens interesse for sine medarbeidere og den andre dimensjonen er lederens interesse for bedriften, primært salg og produksjon (Berg, 1996, s100). To dimensjonerte teorier kan beskrives som menneskeorientert og oppgaveorientert ledelse (Berg, 1996, s95).

Når det gjelder menneskelige relasjoner så

beskrives som det minst aktive og minst effektive lederskapet. Denne type ledelse blir også kalt *Laissez-faire* og kan være et av kjennetegnene til transaksjonsledere slik Martinsen beskriver (Martinsen, 2007, s194). I følge modellen sier Berg at alle ledere har et snev av alle lederstiler (Berg, 1996, s152).

#### Relasjonsorientert ledelse.

I dette området legger lederen vekt på følelser og mellommenneskelige relasjoner. Det som vil være sentralt er å vise omtanke og oppmerksomhet for menneskers behov, da lederen vil tro at det vil føre til et vennlig arbeidsklima og tilfredsstillende arbeidstempo. "Sjefens motto er: "god venner sloss ikke. La oss derfor være gode venner" (Berg, 1996, s102). I dette spekteret setter lederen ikke pris på uvenner og konflikter. Han ønsker at alle skal være venner (Berg, 1996, s102).

#### Oppgaveorientert ledelse.

I denne fasen er det oppgaven som er prioritert for lederen. Han søker å gjøre det han kan for å løse den, og menneskelig behov, følelser og reaksjoner får liten sjanse til å forstyrre dette (Berg, 1996, s102). Dersom noe går feil er det mennesket som har skylden. Under 9.1 ledelse er det ofte gjennomgående at lederen tar alle avgjørelser (Berg, 1996, s102).

#### Kompromiss ledelse (transaksjonsledelse)

I dette spekteret mener lederen at et tilfredsstillende resultat kan oppnås når det er rimelig likevekt (og hensyn) mellom menneskelige behov og de behov som skal til for å løse oppgaven. Berg skriver at ledere innenfor denne kategorien vil ha et motto der de vil gjøre det beste ut av situasjonen, men hva det beste er, er ikke tydelig definert (Berg, 1996, s102). Denne type ledelse som i stor grad handler om kompromiss mellom medarbeiderne krav og de krav som skal til for å løse oppgaven. Dette kan i høy grad sammenlignes med transaksjonsledelse. Martinsen beskriver i boka *Perspektiver på ledelse*:

I mange tilfeller kan imidlertid transaksjonsledelse være en resept på middelmådighet. Dette gjelder særlig hvis lederen baserer seg på passiv ledelse basert på aksept, og bare griper inn i situasjoner der prosedyrer eller rutiner ikke blir fulgt opp denne type ledere lever opp til det kjente ordtaket "hvis det ikke er ødelagt, så la være å reparere det" (Martinsen, 2007, s192).

### Gruppeorientert-, team- og (transformasjonsledelse)

Her er det ikke noe motsetningsforhold mellom menneskelig relasjoner og at effektiviteten skal være høy. Kjernen her ligger i at lederen forsøker å integrere personlige behov med organisasjonens mål, i tillegg til at medarbeiderne får være med på å fatte beslutninger og å ta del i planleggingen (Berg, 1996, s103).

Denne type lederskap som Blake og Mouton presenterer kan lett slås sammen med andre ledelsesmodeller. Dette være seg teamledelse, fordi teorien har et prinsipp om høy ytelse og god team effektivitet som prioritet for at medarbeiderne skal gjøre en god jobb. Teamledelse handler om effektivitet, og få medarbeiderne med på å utarbeide mål og ta beslutninger (Kaufmann & Kaufmann, 2009, 242).

Transformasjonsledelse er også settes inn her, fordi den i høy grad går ut på å uttrykke mål som medarbeiderne skal nå, instruer og gi råd, for å skape et effektivt arbeidsmiljø (Martinsen, 2007, s194).

### 3.2. MRPI – MODELLEN

Denne modellen beskriver fire kategorier av arbeids- eller oppgaverelaterte spørsmål som er sentrale for at et team skal kunne fungere effektivt (Kolb, Rubin og McIntyre, 1986, s174).

Målsettingsspørsmål går ut hva teamet skal oppnå omkring oppgaver for at de skal fungere optimalt. Det må finnes en grunnleggende forutsetning for at teamet skal bestå som team. En annen sentral del er at konflikter omkring målsettinger må løses klart og tydelig, slik at det ikke resulterer blir at teamet arbeider mye og hardt, i forskjellige retning (Kolb et al, 1986, s174).

Rollespørsmål handler om hvem som skal gjøre hva i teamet for at de sammen skal nå sitt mål på en effektiv måte (Kolb et al, 1986, s174).

Prosedyrespørsmål handler hvordan teamet skal ta beslutninger, hvordan de skal løse problemer og formidle informasjon (Kolb et al, 1986, s175).

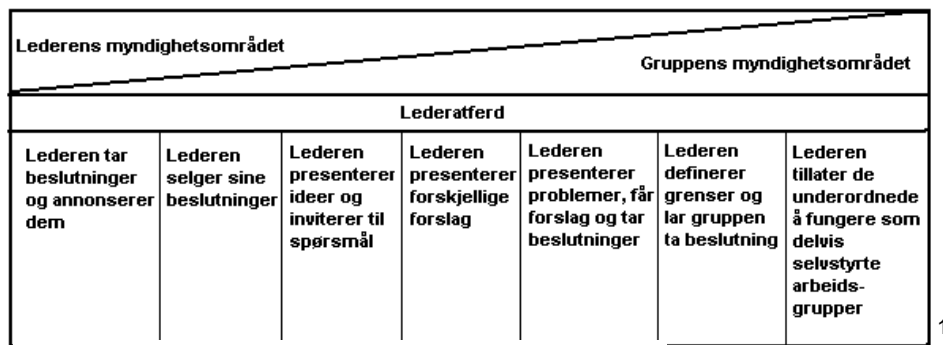
Den siste faktoren inter-personlige spørsmål, handler om myke verdier og hvilke følelser teammedlemmene har for hverandre. Det sentrale her er graden av tillitt, støtte, respekt og avslappethet gruppen har til og ovenfor hverandre. (Kolb et al, 1986, s175).

### 3.3. DEMOKRATISK OG AUTORITÆR LEDELSE - TANNENBAUM OG SCHMIDT

Tannenbaum og Schmidt skiller i hovedsak mellom to ulike måter som lederen kan påvirke sine medarbeiders adferd på. I den ene enden har lederen en autoritær og oppgaveorientert ledelsesstil, og i den andre enden har han en demokratisk og medarbeiderorientert ledelses stil (Berg, 1996, s98).

Berg beskriver at den autoritære stilen innebærer at folk må styres, tvinges, trues med straff for at de skal gjøre en hensiktsmessig jobb for organisasjonen (Berg, 1996, s98). Demokratisk ledere har et menneskesyn som innebærer at menneske kan styre seg selv og være kreative dersom de blir riktig motivert (Berg, 1996, s99). ”Resultatet blir at ved en autoritær ledelse er alle løsninger og fremgangsmåter bestemt av lederen selv. Ved demokratisk ledelse er gruppen med på planlegging, diskusjon og avgjørelser” (Berg, 1996, s99).

A-lederskap B C D E F G



Figur 2: Tannenbaum og Schmidts modell på autoritært og demokratisk lederskap.

### 3.4. TRANSAKSJONSLEDELSE

Det to faktorer som kjennetegner transaksjonsledelse. Den ene faktoren er å fokusere på å initiere og organiserer arbeidet, og få gjennomført det. Den andre faktoren er å ta hensyn til de ansatte og tilfredsstillende de som gjør en god jobb. Sentralt i transaksjon ledelse er ris og ros i forhold til om det blir gjort en god eller dårlig jobb. Lederen får ting gjort ved å gi og oppfylle et løfte om anerkjennelse, som kan være belønning for en god jobb, eller han kan gjøre det motsatte ved et dårlig

<sup>1</sup> Ytterst venstre er det en autoritær, sjefsorientert, jobborientert lederstil. Til høyere er det den demokratiske, medarbeiderorientert, relasjonsorienterte. (Ibid, 1996, 99). Hvis man er enten eller betyr dette en svart – hvit tenking, imidlertid skiller Tannenbaum og Schmidt mellom ulike stiler innenfor disse to ytterpunktene som vist på modellen (Ibid, 1996, 99). Disse er ofte betegnet som A til G lederskap.

arbeid, gi straff. Denne type ledelse sees på som ett bytteforhold mellom leder og ansatt, belønning og straff i forhold til godt og dårlig utført arbeid (Martinsen, 2007, s192).

Følgende punkter er kjennetegn på en transaksjonsleder i følge Martinsen.

- Betinget belønning: Avtaler belønning etter innsats, lover belønning for høy ytelse og gir anerkjennelse for gode resultater.
- Ledelse ved unntak (aktivt): Følger med å leter etter avvik fra regler og rutiner, og korrigerer avvik.
- Ledelse ved unntak (passivt): griper kun inn i situasjoner dersom regler ikke blir fulgt.
- Laissez-faire: unngår ansvar, unngår å ta avgjørelser. (Martinsen, 2007, s194).

Ledere med denne typen ledelse tendens til å akseptere en konfliktilstand som gitt, og de prøver å forhandle seg frem til best mulig resultat for begge parter (Kaufman & Kaufman, 2009, s350).

### 3.5. TRANSFORMASJONSLEDELSE

”Fremragende ledereffektivitet - transformasjonsledelse - oppstår når lederen utvikler og stimulerer sine ansattes interesser, når de skaper bevissthet om og aksept for gruppens konkrete og overordnede mål, og når de får ansatte til å se utover sine egne interesser til beste for gruppen” (Martinsen, 2007, s193). Dette kan oppnås på flere måter, lederen kan være karismatisk og være inspirerende, ta hensyn til ansattes følelsesmessige behov, eller stimulere de ansatte intellektuelt. Kjennetegn hos en transformasjonsleder:

- Karisma: skape visjon og følelse av å ha overordna mål, stolthet, respekt og tillitt
- Inspirasjon: kommunisere høye forventinger, bruke symboler for å fokusere på anstrengelser, uttrykke viktige mål på enkel måter.
- Intellektuell stimulering: Understøtte intelligens, rasjonalitet, og grundig problemløsning.
- Individuelle hensyn: gir folk oppmerksomhet, behandler hver ansatt individuelt, instruerer og gir råd (Martinsen, 2007, s194).

Transformasjonsledere, ”De handler som mentorer overfor dem som trenger hjelp for å vokse og utvikle seg” (Martinsen, 2007, s193).

### 3.6. TEAMLEDEREN – GRUPPER OG TEAM

Teamlederen har som grunnsyn at det viktigste er at gruppen fungerer og at han som leder må være sensitiv overfor de ansattes følelser og behov.

Arbeidsgruppe	Arbeidslag (team)
1. sterk og definert leder	1. omfordelte lederroller
2. individuelt ansvar	2. individuelt og gjensidig ansvar
3. formål sammenfallende med organisasjonens	3. også spesifikke formål
4. individuelle arbeidsprodukter	4. kollektive arbeidsprodukter
5. formelle strukturerte møter	5. åpne, problemløsningsorienterte møter
6. måler effektivitet indirekte	6. måler effektivitet direkte (kollektivt arbeidsprodukt)
7. diskuterer, beslutter og delegerer	7. diskuterer, beslutter og gjør jobben sammen

Figur 4: viser forskjeller på arbeidsgrupper og team. (Kaufman & Kaufman, 2009,s 242).

#### Arbeidsgruppe

En arbeidsgruppe har en klart definert leder med mye myndighet og den enkelte står til ansvar for sitt arbeid. Målsettingen i en arbeidsgruppe sammenfaller med de som er gitt av organisasjonen. Hovedforskjellen på en arbeidsgruppe og et team er at i man i en arbeidsgruppe måler produktiviteten i forhold til individuelle arbeidsprodukter(Kaufman & Kaufman, 2009,s 241). I en arbeidsgruppe holdes møter etter formelle, strukturerte retningslinjer, de har en klar dagsorden for møtene som gjennomføres. En arbeidsgruppe diskuterer, beslutter og delegerer arbeidsoppgaver til den enkelte, for deretter å arbeide individuelt med dette (Kaufman & Kaufman, 2009,s 241).

#### Team

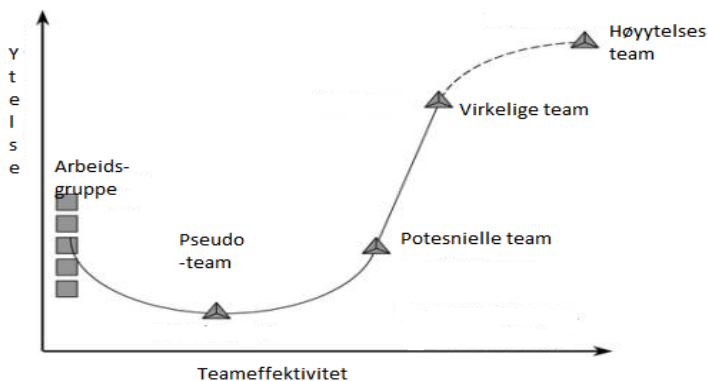
I et team fordeler man arbeidsrollene mellom medlemmene av temaet. Det er ingen klart definert leder med myndighet. I teamet er det ikke bare et individuelt ansvar, men også et kollektivt gjensidig ansvar medlemmene imellom. Team er i større grad selvstendig og har sine egne målsettinger, som ikke er fastsatt fra høyere hold i organisasjonen ved bruk av team ønsker man å oppnå en synergieffekt, slik at et kollektivt arbeidsprodukt i et team skal være større en summen av de individuelle

arbeidsproduktene slik det er i en arbeidsgruppe (Ibid, 242). Teamet gjennomfører i også diskusjoner og beslutninger, hovedforskjellen er at teammedlemmene jobber fullstendig sammen med dette (Kaufman & Kaufman, 2009, s 242).

### Fra arbeidsgrupper til høyytelsesteam.

#### Arbeidsgruppe

Her er det ikke behov for prestasjoner utover individnivå. De som tilhører gruppen jobber først og fremst sammen for å dele informasjon og perspektiver, og å ta



beslutninger. Her er finnes ingen synergier mellom medlemmene i gruppen, så lenge hver enkelt fungerer innenfor sitt felt (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s243-244).

Figur 5: overgangen mellom ulike former av team i forhold til ytelse og effektivitet

#### Pseudoteam

Denne er svakest av alle. Gruppen fokuserer ikke på kollektiv ytelse og forsøker ikke å oppnå det. Utfordringen med denne type grupper er at samhandling foregår på bekostning av enkeltmedlemmenes ytelser, uten at de greier å levere noe felles. (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s244).

#### Potensielle team

Her er det behov for synergieffekter med hensyn til ytelse, og gruppen jobber samlet etter å nå målet. Denne gruppen har ikke utviklet noe kollektiv ansvarlighet.

Kaufmann og Kaufmann beskriver dette som halvveis-team. "Tendens til team, men mangler kollektivt ansvar" (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s244).

#### Virkelige team

Dette er en smågruppe med solide ferdigheter, der alle er like forpliktet til å nå den felles målsettingen. Arbeiderne i denne gruppen er arbeider slik at de er gjensidig



ansvarlig for hverandre. "Gruppe med felles mål og gjensidig ansvarlighet" (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s244).

### Høyytelses team

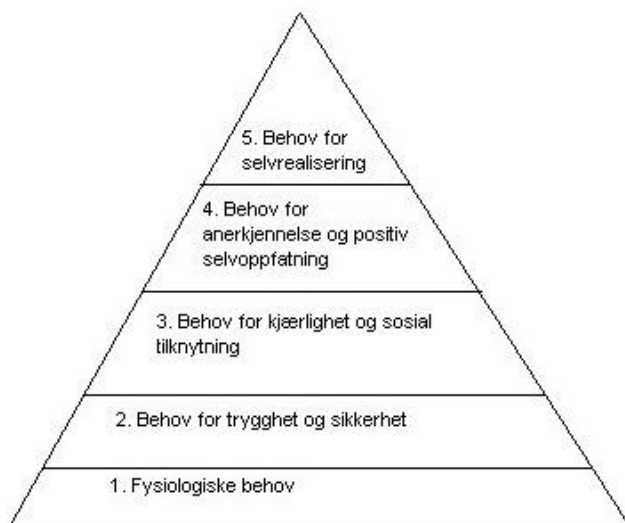
Dette er det absolutt det høyeste nivået. Denne gruppen tilfredsstillt absolutt alle krav et ekte team skal ha. I tillegg her er medlemmene dypt forpliktet på vegne av hverandres personlige vekst og suksess (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s244).

## 3.7. MOTIVASJONSTEORIER

### 3.7.1.MASLOWS BEHOVSPYRAMIDE

"I behovsteorier betraktes motivert adferd som noe utløst av ulike typer grunnleggende behov. Disse kan være utpreget biologiske, eller de kan være et produkt av læring over lang tid" (Kaufman & Kaufman, 2009, s93).

Maslows behovspyramide er en hierarkisk oppbygning av menneskers behov, der et minimum av det ene må dekkes før du oppnår det andre (Kaufman & Kaufman, 2009, s94-95).

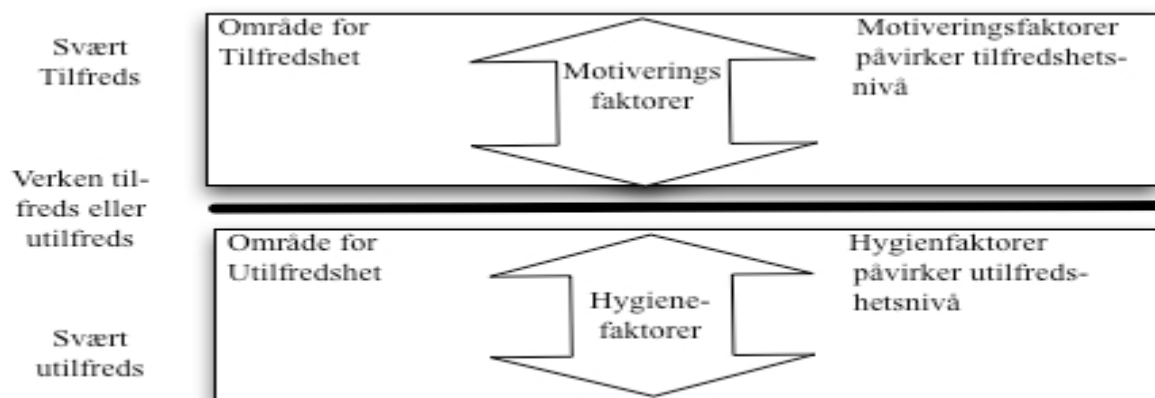


Figur 6: Maslows behovspyramide

Dette er trygge omgivelser som beskytter mot psykiske og fysiske skader i miljøet. (Kaufman & Kaufman, 2009, s94). Ha lederen i ryggen er en faktor i denne dimensjonen (Berg, 1996, s226).

### 3.7.2.HERZBERGS TOFAKTORTEORI

I følge Berg sier Herzberg at det er to ulike typer dimensjoner som er viktig og gjeldende ved motivering, den ene dimensjonen er hygiene faktorer og den andre er motivasjonsfaktorer (Berg, 1996, s228). Når det gjelder Hygienefaktorene skaper de mistrivsel i den grad de ikke er tilstede, men ikke nødvendigvis trivsel i den grad de er tilstede. Motivasjonsfaktorene derimot skaper trivsel i den grad de er tilstede, men ikke mistrivsel dersom de ikke er tilstede (Kaufman & Kaufman, 2009, s108).



Figur 8: Viser forholdet mellom motiveringsfaktorer og hygienefaktorer i forhold tilfredsheten til medarbeiderne.

Motivasjonsfaktorer	Hygienefaktorer
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Det å nå mål. Prestere noe.</li> <li>- Anerkjennelse</li> <li>- Arbeidet i seg selv</li> <li>- Ansvar</li> <li>- Forfremmelse</li> <li>- Personlig vekst</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisasjonens mål</li> <li>- Faglig rettleiding fra sjefen</li> <li>- Det sosiale forholdet til sjefen</li> <li>- Det sosiale forholdet til medarbeiderne</li> <li>- Arbeidsbetingelse</li> <li>- Lønn</li> <li>- Status. Jobbsikkerhet</li> </ul>

(Berg, 1996, s231).

Lederen må konsentrere seg om bruk av motivasjonsfaktorer, men samtidig passe på at hygiene faktorene er tilfredsstillende og ivaretatt (Berg, 1996, s232).

## 4. FORSKNINGSRESULTAT/FUNN

Her har jeg kun tatt med det jeg mener er et representativt utvalg av det intervjuobjektene sier. Alt av direkte sitat er slik de har uttrykt seg, derfor er det et veldig muntlig språk. Jeg har latt deres egne formuleringer komme til uttrykk.

### 4.0. INNLEDENDE SPØRREUNDERSØKELSE

Troppssjefene scoret seg selv til 6.6, undergitte scoret troppssjefene til 7.6. Dette er et lite avvik, noe som gjør at det er vanskelig å lese noe ut av det i forhold hvordan fokus troppssjefen har i sin lederutvikling av undergitte på troppsnivå. Dette bare at troppssjefens lederstil ligger mellom det som betegnes som kompromiss lederskap

(transaksjonsledelse) og gruppeorientert-, team og (transformasjonsledelse). Se vedlegg 2.

#### 4.1. INTERVJU OG EMPIRISKE DATA.

Intervjuguide, samt utdrag fra svarene i form av tankekart finner du i vedlegg 5 og 6.

#### 4.2. LA DET SKURE-LEDERSKAP

Intervjuobjektene har svart på spørsmål angående troppssjefens tilstedeværelse når de driver selvstendig utdanning av laget og den oppfølging de får da.

Intervjuobjektene er enige i at troppssjefen er delvis tilstede når de driver selvstendig trening av laget. Objekt fire 2BN beskriver at: "Han er tilstede sånn midt på treet, 50/50 prosent av tiden." Mens noen indikerer at han mer tilstede når troppen er samlet, enn når lagføreren driver selvstendig trening. Intervjuobjektene svarer at det er mye på grunn av tid og planlegging. Blant de seks intervjuobjektene så er oppfølgingen de får når han er tilstede varierende, noen beskriver troppssjefen som faglig dyktig, og at han er flink til å komme med tips og triks, kontroll spørsmål og sjekkpunkter. Intervjuobjekt 2 HMKG beskriver at troppssjefen kikker innom, men at sjefen vet at han vet, hva han skal gjøre og at han derfor klarer seg mye selv!

#### 4.3. RELASJONSORIENTERT LEDELSE

Her har intervjuobjektene svart på spørsmål angående hva som gjør at de trives i troppen, hvordan troppen takler konflikter, på hvilken måte de får gjennomslag for sine personlige behov og hvilken type forhold de har til troppssjefen.

På spørsmål om trivsel er intervjuobjektene delt på midten. Tre av intervjuobjektene svarer at det er kjemien og samholdet blant befalet i troppen som gjør at de trives på jobb. Mens de tre andre svarer at det er utfordringer og krav som gjør at de trives på jobben. Intervjuobjekt 1BN2 svarer følgende: hva er det som gjør at du trives i jobben? "At jeg blir utfordret hele tiden og med forskjellige ting, og at jeg får oppfølging. Blir stilt krav til og blir fulgt opp".

På spørsmål om hvordan konflikter takles i troppen gir fire av intervjuobjektene svar som peker i samme retning. De løser det ved å kommunisere om problemet. Intervjuobjekt 3 og 2 2BN forteller at troppssjefen gjerne kan bryte inn for å få slutt på uenigheter mellom andre parter, og styre det i den retningen han ønsker. De to siste intervjuobjektene forteller at de foreløpig ikke har opplevd en konflikt.

På spørsmål om personlig behov blir ivaretatt er det brei enighet om at troppssjefen er flink til å legge til rette for slike ting, så lenge det ikke går på bekostning av viktig tjeneste.

#### 4.4. OPPGAVEORIENTERT LEDELSE

Her har intervjuobjektene svart på spørsmål angående hvor stor grad de blir tatt hensyn til når et oppdrag skal løses, på hvilken måte de har påvirkningskraft på det som blir besluttet av sjefen, og hvor de mener fokuset i troppen ligger.

På spørsmål angående troppssjefen hensyn til undergitte i oppdragsløsningen er alle enige om at de blir tatt hensyn til, at troppssjefen er flink til å lytte og vurdere deres behov. intervjuobjekt 1 2BN sier at det er avhengig av situasjonen om han blir tatt hensyn til.

På spørsmål stilt om påvirkningskraften på troppssjefen når han har besluttet saker og ting, er intervjuobjektene enige om at de har mulighet til det, og at han er åpen for innspill på det meste. intervjuobjekt 1 og 2HMKG, 4 2BN, sier også at det er varierende at det blant annet kommer an på tingen som blir besluttet. intervjuobjekt 2 2BN sier følgende: "Aldri følt at han har gitt etter hvis han har bestemt seg.(...)Han har hørt og kanskje møttes litt på halvveien".

Når det gjelder fokusområdet i troppen; Svarer hovedvekten at det er både er på at det skal være god stemning og at det er å gjøre en best mulig jobb. Intervjuobjekt 1 HMKG uttaler følgende: "Vi tenker løse oppdrag først, også er det en bonus at det skal være bra miljø". intervjuobjekt 3 sier seg delvis enig i dette, men uttaler at de gjør det bra fordi det er god stemning og trivsel på alle nivåer.

#### 4.5. KOMPROMISS - (TRANSAKSJONSLEDELSE)

Jeg har stilt spørsmål angående prinsippene for transaksjonsledelse med fokus på hvilken reaksjon troppssjefen får og hvordan de blir behandlet når de henholdsvis gjør en god og en dårlig jobb.

På spørsmål om en godt utført jobb er intervjuobjektene enige om at troppssjefen er flink til å gi ros. De får skryt, anerkjennelse, og klapp på skuldra. Enkelte av dem får gode tilbakemeldinger og skryt i plenum, med andre til stede, før de blir dratt til side for å få en tilbakemelding om den gode jobben."(...)han sier bra jobba til laget først, så tar han samtalen med meg senere". For å fortelle: "ting som kanskje ikke har med

laget å gjøre eller som ikke de forstår, som har med mine avgjørelser å gjøre”(Intervjuobjekt 2 2BN).

På spørsmål om hvordan reaksjon troppssjefen får når en dårlig jobb bli utført, svarer alle intervjuobjektene at han gir en slags tilbakemelding på det, men at det ikke er ris i forhold til straff. Det er en konstruktiv tilbakemelding der han sier det han mener og kommer med bemerkninger. Intervjuobjekt 2 2BN sier følgende: ”Da er det klar melding å bare gjøre slik han vil at vi skal gjøre det.” Intervjuobjekt 1 2BN sier også at måten gir ris på er varierende. ”Noen ganger er det kjeft eller stygt blikk, i ledig tid blir (...) vi enige om ting som må gjøres annerledes”.

#### 4.6. GRUPPEORIENTERT -, TEAM- OG (TRANSFORMASJONS LEDELSE)

Her har jeg stilt spørsmål om målsettinger i troppen, hvem som bidrar til å utarbeide disse, og kjemi og samhold. Spørsmål angående transformasjonsledelse går på: engasjement og inspirasjon til å arbeide, troppssjefens lederstil, personlig vekst, oppfølging, og hvordan troppssjefen mottar ideer fra undergitte.

På spørsmål om troppen har målsettinger i den daglige tjenesten er svarene veldig varierende blant alle objektene. Intervjuobjekt 2 HMKG og objekt 1 2BN vet ikke om de har det. De fire andre intervjuobjektene antyder at de har noe, men det er veldig generelle. Intervjuobjekt 1 HMKG mener at målet er at soldatene skal ha enverdig førstegangstjeneste og at de skal løse pålagte og oppdukkende oppgaver, intervjuobjekt 3 2BN forteller at de skal bli best på troppsnivå, mens objekt 2 2BN mener at stridsteknikk er det viktigste, samt holdninger og innsatsen til gutta skal være korrekt og bra. 4 av intervjuobjektene forteller at troppen har slutttilstander som de jobber for å nå, mens to av objektene er usikre.

I hvilken grad troppen blir enige om disse slutttilstandene og målsettingene svarer 3 at de stort sett er satt på forhånd, en av intervjuobjektene kan ikke huske å ha sett noen målsettinger. 2 av intervjuobjektene antyder at troppssjefen er åpen for innspill på dette.

På spørsmål om de jobber hver for seg eller sammen som en gruppe for å nå målene svarer hovedvekten at de stort sett jobber sammen som tropp for å løse målene. Det er ikke mye selvstendighet i forhold til å nå målene. Intervjuobjekt 4 2BN forteller: ”Vi skiller ganske greit på VK(vognkommandør), de har ansvar for vogn, og lagførerne står primært ansvarlig for utdanningen av fot, nk styrer med sitt på depot og troppssjefen driver med sitt på kontoret.”

Alle intervjuobjektene beskriver takhøyden er stor, og at samholdet og kjemien i troppen er god. Intervjuobjekt 2 HMKG beskriver det slik: "Takhøyden er stor. Hvis jeg sliter med ting kan jeg snakke med troppssjefen om ting hjemme".

På spørsmål om på hvilken måte de blir engasjert og inspirert til å utføre jobben sin svarte to av intervjuobjektene at det var på grunn av sin faglig flinke troppssjef, samt at han er flink til å følge opp. Mens de andre intervjuobjektene svarte at det var på grunn av andre motivasjonsfaktorer, at man får fleksibilitet til å gjøre ting på sin måte, arbeide med andre mennesker, at det er et ønske om å gjøre det bra i troppen.

På spørsmål om hvordan de personlige interessene blir ivaretatt i troppen, svarer alle intervjuobjektene at den er god. Intervjuobjekt 1 HMKG beskriver at den er bra fordi det er en god dialog mellom troppssjefen og undergitte. Intervjuobjekt 4 fra 2BN beskriver at den er bra fordi det er fokus på trivsel, mens intervjuobjekt 1 2BN beskriver at den er god fordi det er takhøyde og gode muligheter for å ta opp ting.

Intervjuobjektene fikk spørsmål om å beskrive troppssjefens lederstil ut i fra A-E av Tannenbaum og Schmidt. Her beskriver samtlige at troppssjefen er flink til å varierer lederskap sitt ut ifra situasjonen. Fra autoritært lederskap når det trengs, til en demokratisk stil der han tar beslutninger på bakgrunn av undergittes innspill.

På spørsmål om hvordan de undergitte får personlige vekst i arbeidsmiljøet, svarer intervjuobjektene at de får en slags personlig vekst, men varierende grunner. Intervjuobjekt 2 2BN sier følgende: "Får kanskje ikke så mange tilbakemeldinger når det gjelder lederskapet mitt, men hele tiden under det faglige vi gjør så får jeg alltid tilbakemeldinger om hvordan jeg gjør det". Intervjuobjekt1 HMKG synes det er bra fordi han blir prøvd i de oppgavene han ikke er så flink til, men han synes manglende kursing hemmer utviklingen.

Få spørsmål om hvilken type oppfølging de får før, under og etter trening og oppdragsløsning svarer tre av intervjuobjektene at de synes oppfølgingen er bra. Dette i form av tilbakemeldinger, påpekninger og stikkprøver. De tre andre intervjuobjektene synes at det er varierende. Intervjuobjekt 2 HMKG sier at troppssjefen vet hva han skal gjøre, slik at han ikke trenger mye oppfølgingen. Intervjuobjekt 1 HMKG svarer at det er fokus på soldaten under trening, og på grunn av lite befal må man gjøre alt selv hvis noe skal bli gjort. " Troppssjefen har ikke alltid tid"( Intervjuobjekt 1 HMKG). Intervjuobjekt 3 2BN forteller at det er variert gjennom

treningen, når troppssjefen er tilstedet er det bra, men han ønsker mer oppfølging i forhold til sin GBU utdanning.

Samtlige av intervjuobjektene synes troppssjefen er flink til å lytte på deres ideer, han hører på dem og viser interesse, samtidig kan han være bestemt, uten å ta hensyn.

#### 4.7. GENERELL LEDERUTVIKLING

Jeg har stilt spørsmål om i hvilke situasjoner de får tilbakemeldinger på sitt lederskap, og hvor fokuset på tilbakemeldingen ligger.

Når det gjelder tilbakemeldinger på lederskapet forteller tre av intervjuobjektene at det er lite av den type tilbakemeldinger. Intervjuobjekt 2 HMKG kan fortelle at han ikke har mottatt slike tilbakemeldinger etter 4 mnd i tjeneste som pliktsersjant.

Intervjuobjekt 1 HMKG sier at det forekommer i den daglige tjenesten, at troppssjefen ser det han gjør men at han ikke får tilbakemeldinger så ofte. Intervjuobjekt 3 2BN forteller at han ikke har fått mye på tilbakemeldinger på måten han leder på. Han får bare høre det når troppssjefen ikke vil ha det sånn eller slik. Intervjuobjekt 2 BN2 forteller at det er etter situasjoner, mens intervjuobjekt 4 2BN forteller at når det er når han har utført en dårlig jobb.

Intervjuobjektene mener at fokuset på tilbakemeldingene fra troppssjefen ligger på det stridstekniske og taktiske nivået og ikke mye på lederskaps adferd. Intervjuobjekt 3 2BN føler at det er det stridsmessige i troppen og laget dem vil forbedre, og at det ikke er mye tilbakemeldinger med tanke på befalsutdanning og lederskap.

Intervjuobjekt 2 2BN mener også at det ikke er mye på lederskapet.

#### 4.8. VESENTLIGE FUNN

Slik jeg tolker mine funn, er oppfølgingen veldig varierende, og at dette kan ha med tid og bemanning å gjøre. I tillegg virker det som om de fleste tilbakemeldingene ligger på et stridsteknisk og taktisk nivå, og ikke på menneskelige relasjoner.

Et av de viktigste funnene slik jeg ser det kommer de tre pliktsersjantene jeg intervjuet. Alle pliktsersjantene mener at det er lite tilbakemeldinger og oppfølging. Spesielt med tanke på befalsutdanningen og deres lederskap slik de er vandt med fra hærens befalsskole.

Intervjuobjekt 2 HMKG:

I Hvilke situasjoner får du tilbakemeldinger på ditt lederskap?

”Det har jeg enda ikke fått. Startet i juli. Hadde en oppstartssamtale. Mer en forventingsavklaring. Men tilbakemelding på lederskap har jeg ikke fått.”

Hvor vil du si at fokuset på tilbakemeldingen ligger?

Det har han ikke grunnlag til å svare på. Se overnevnte svar.

Er det noe du vil kommentere eller legge til i forhold til det vi har snakket om? (din lederutvikling)

Vi har nettopp vært på modul tre(på HBS), hvordan blir vi ivaretatt som pliktsersjanter? Man skal ha en oppstartssamtale når man kommer hit (til ny avdeling), og utvikle en handlingsplan, det var vi nøye med i fjor, sterke sider svake sider, (eget lederskap), forbedringspotensialer, en sånn plan skal være utarbeidet i pliktåret, og det er ikke gjort. Og utarbeide en sånn handlingsplan kunne jeg tenke å få utarbeidet sammen med troppssjefen, det skal jo gjøres.

## 5. DRØFT

### 5.0. LA DET SKURE-LEDERSKAP

Troppssjefen har i veldig liten grad ladetskure-lederskap.

Lederens motto i dette området kan være at mennesker skal greie seg selv - det har gått bra til nå (Berg, 1996, s102). ”Troppssjefen kikker innom, men sjefen vet at jeg vet hva jeg skal gjøre, og da klarer jeg meg mye selv”(Intervjuobjekt 2 HMKG). Intervjuobjektet beskriver det på en slik måte at det kan tyde på at lederen har tendenser som peker mot dette sjiktet av lederskap. ”Han er til stede midt på treet - 50 % av tiden” (Intervjuobjekt 4 2BN). Motto kan også være at lederen må vise at han er tilstede, ute å bli for mye involvert (Berg, 1996 s102). Slik jeg tolker det trenger ikke dette nødvendigvis å bety at lederen har denne form for ledelse. Grunnen er at intervjuobjektene forteller også at troppssjefen er fraværende fordi det er mangel på tid og befal i troppen, og fordi han må planlegge. Dette kan være grunnen til at troppssjefen er mer tilstede når troppen trener samlet enn når langet trener selvstendig,.

Intervjuobjektene beskriver at den tilbakemeldingen de får når han er tilstede er varierende, men han kontrollerer, kommer med tips og triks og er faglig dyktig. I følge Berg innebærer det demokratiske lederskapet til Tannenbaum og Schmidt at lederen



mener mennesket kan styre seg selv (Berg, 1996, s299). Jeg tror dette kan bety at troppssjefen legger til grunn at han har kompetente og selvstendig befal som styrer seg selv, fordi de beskriver at troppssjefen er faglig dyktig og da bør være i stand til å vurdere om de er flinke nok. Enkelte av intervjuobjektene beskriver at han kommer og kontrollerer. Det kan bety at han er usikker på om de takler oppgavene, eller om de gjør det i henhold til retningslinjer han har gitt. . Dersom lederen følger med og leter etter avvik fra hva han har fortalt dem, kan det være et tegn på *Ledelse ved unntak*. Det er et tegn på transaksjonsledelse (Martinsen, 2007, s192). Selv om troppssjefen ikke er til stede hele tiden trenger ikke det bety at han driver Ladetskurelederskap. Berg sier at alle ledere har et snev av alle lederstiler, og Martinsen sier la det skure også kan være et tegn på transaksjonsledelse (Berg, 1996, s152 og Martinsen 2007, s192).

## 5.1. RELASJONSORIENTERT LEDELSE

Troppssjefen har ikke en rendyrket relasjonsorientert lederstil.

Her setter ikke lederen pris på uvenner og konflikter. Han ønsker at alle skal være venner (Berg, 1996, s102). Tre av intervjuobjektene svarer at det forekommer konflikter, men at de løses ved at de snakker om problemet. Slik jeg ser det er det tydelig rom for uenigheter og konflikter, men de skal løses. Dette fordi troppssjefen også stiller krav, hvilket fører til at de trives. "At jeg blir utfordret hele tiden og med forskjellige ting, og at jeg får oppfølging, bli stilt krav til og fulgt opp fører til at jeg trives i jobben" (Intervjuobjekt 1 2BN). To av intervjuobjektene forteller at troppssjefen gjerne kan bryte inn i en uenighet mellom undergitte, og styre den i retningen han ønsker. Kaufmann og Kaufmann sier at ledere som har en tendens til å akseptere en konfliktilstand som gitt, og som prøver å forhandle seg frem til best mulig resultat for begge parter kan være transaksjonsledere (Kaufman & Kaufman, 2009, 350). Omtanke og oppmerksomhet for menneskers behov er sentralt her, da lederen vil tro at det vil føre til et vennlig arbeidsklima og tilfredsstillende arbeidstempo (Berg, 1996, s102). Intervjuobjektene er enige om at troppssjefen er flink til å ivareta deres personlig behov, så lenge det ikke går på bekostning av viktig tjeneste. Slik jeg ser det, kan viktig tjeneste (oppgaven) gå foran menneskelige behov. Intervjuobjektene har et godt forhold til troppssjefen både på jobb og privat. Dette tyder på at han tenderer til relasjonsorientert lederskap. Troppssjefen har likevel ikke utelukkende relasjonsorientert ledelse, da han også stiller krav, tillater konflikter og ved enkelt

tilfeller lar oppgaven gå foran personlige behov. Det tolker jeg slik at han opp mot teorien legger til rette for at de undergitte skal trives, altså mellommenneskelige forhold, samtidig som han tar hensyn til oppgaven. Dette kan være også være for å motivere de ansatte. Kaufmann og Kaufmann beskriver Maslows sosiale og sikkerhetsmessige behov som viktig for at mennesket skal være motivert. Sosiale behov dreier seg om gode kollegaer, støtte, aksept, og gode samarbeidsforhold på jobben. Sikkerhets behov kan være at man føler man har lederen i ryggen (Kaufman & Kaufman, 2009, 95).

## 5.2. OPPGAVEORIENTERT LEDELSE

Troppssjefen har ikke en rendyrket oppgaveorientert ledelse.

Sentralt i den type ledelse er oppgaven. Fokus på resultatet kan skygge over menneskelige behov. Medmenneskelig forhold er mindre viktige (Berg, 1996, s102). Alle intervjuobjektene mener at troppssjefen tar hensyn til dem i oppdragsløsningen. Han er flink til å lytte og til å vurdere deres behov. Dette tyder på at troppssjefen ikke utelukkende avfeier mellommenneskelig forhold for å løse oppgaven. "Hvis jeg har noe å tilføye og har noe jeg brenner for, får jeg som regel gjennomslag hvis det er hensiktsmessig" (Intervjuobjekt 1 HMKG). Intervjuene avdekker også at sjefen kan være bestemt i forhold til oppdraget. Oppgaven skygger altså ikke alltid over menneskelige behov. Det kan se ut som at troppssjefen driver situasjonsbestemt ledelse og faktisk fokuserer på begge deler. Troppssjefen er villig til å lytte til undergitte selv om resultater skal oppnås, men kan være bestemt. Om jeg blir tatt hensyn til i oppdragsløsningen er situasjonsavhengig. Intervjuobjekt 1 2BN: Jeg blir tatt hensyn til, og får melding om hva jeg skal gjøre. Jeg kan komme med innspill, men det er ingen hemmelighet at jeg er undergitt - og sånn bør det være. Slik at han har mulighet til å skjære igjennom. Troppssjefen han altså både være autoritær, oppgavefokusert, og mer demokratisk og relasjonsorientert, slik Berg beskriver det (Berg, 1996, s99). Intervjuobjekt 1 og 2 HMKG og 4 2BN forteller at det er varierende i hvor stor grad de har påvirkningsgrad på troppssjefen når han har besluttet en ting, og at det kommer an på situasjonene. Alle intervjuobjektene er enige om at troppssjefen er åpen for innspill. "Aldri følt at han har gitt etter hvis han har bestemt seg. Det har han ikke - han har ikke trukket seg. Han har hørt og kanskje møttes litt på halvveien" (Intervjuobjekt 2 2BN).

Når fokuset for lederen utelukkende er oppgaven, er det naturlig å tro at alle skal gjøre en best mulig jobb. Hovedvekten av intervjuobjektene svarer det er varierende. "Vi tenker løse oppdrag først, også er det en bonus at det skal være god stemning" (Intervjuobjekt 1 HMKG). Dette tyder på at arbeidet kanskje er viktigst, men at god stemning og trivsel er en del av det. Intervjuobjekt 3 2BN forteller at de gjør en god jobb fordi det er god stemning og trivsel på alle områder. To av hygienefaktorene er: det sosiale forholdet til sjefen og medarbeiderne (Kaufman & Kaufman, 2009, s108). Herzbergs tofaktorteori tar for seg hygiene og motivasjonsfaktorer. Den beskriver at dersom hygienefaktorene ikke er tilstede kan det føre til mistrivsel. Det vil si at en blanding av fokuset på trivsel og det å gjøre en god jobb, er hensiktsmessig av troppssjefen. Kaufmann og Kaufmann beskriver at Herzberg understreker at mangel på disse faktorene kan virke negativt på produksjon og tilfredshet (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s109).

### 5.3. DELKONKLUSJON.

Troppssjefen har både relasjonsorientert og oppgaveorientert fokus.

Jeg har nå drøftet de tre første ytterpunktene i ledergitteret. Det er ingen funn som tyder på at troppssjefen utelukkende tilhører ett av ytterpunktene. Til nå tyder alt på at troppssjefen både har relasjonsorientert og oppgaveorientert ledelse. Riktignok tar han i enkelte tilfeller mindre hensyn til menneskelige relasjoner til fordel for oppgaven, dersom den er viktig og situasjonen tilsier at han skal det. Dette innebærer at jeg velger å avkrefte hypotese 1 og hypotese 2.

### 5.4. KOMPROMISS- OG (TRANSAKSJONSLEDELSE)

Troppssjefens lederstil er i mindre grad kompromiss – (transaksjonsledelse). (transformasjonsledelse).

Troppssjefen bruker ros og anerkjennelse når han ser at de gjør en god jobb. Intervjuobjektene forteller at de får skryt og anerkjennelse for godt utført arbeid. Transaksjonsledelse går ut på å få ting gjort ved å gi og oppfylle et løfte om anerkjennelse, som kan være belønning for en god jobb (Martinsen, 2007, s192). Slik

jeg ser det, benytter ikke troppssjefen avtalt belønning for at de undergitte skal gjøre en god jobb Han gjør det heller etter at jobben er utført, for å motivere.

Sentralt i transaksjons- og kompromissledelse er også straff for en dårlig utført jobb, siden det er et bytteforhold (Martinsen, 2007, s192). Intervjuobjektene antyder at troppssjefen benytter ris i forhold til konstruktive og direkte tilbakemeldinger, og ikke i forstand av straff. "Det er jo en direkte tilbakemelding der og. Du får kjeft eller et stygt blikk. Blir dratt til side i ledig tid og vi snakker om det. Vi blir enige om hva som skal gjøres annerledes" (Intervjuobjekt 1 2BN). Her har lederen fokus på en middelvei mellom medarbeidernes behov og de resultatene som skal oppnås og/eller organisasjonens mål. Dette er sentralt ved denne type ledelse (Berg, 1996, s102). Transaksjonsledelse kan være et resept på middelmådighet (Martinsen, 2007, s192).

Troppssjefen sier direkte hva han synes var dårlig. Alt tyder på at dersom noe blir gjort dårlig av de undergitte, er det ikke noe som henger over dem i lengre tid. Det er kultur og takhøyde for å ta opp uenigheter og dårlig utført jobb der og da. "Han gir uttrykk for det han mener, at han er misfornøyd med det som har skjedd(...)det er ikke noe han tar videre og det er ikke noe som går i mot deg senere." Intervjuobjekt 3 2BN angående troppssjefens reaksjon på en dårlig utført jobb. Dette tyder på at troppssjefen spiller på lag med sine undergitte både når de gjør en god jobb og dårlig jobb. Intervjuobjekt 1 beskriver at de stort sett løser ting gjennom en dialog, men at det enkelte ganger kan være enveiskommunikasjon fra troppssjefen. Det ser altså ikke ut til at troppssjefen til enhver tid skal inngå et kompromiss med sine undergitte. "Da er det en klar melding om å bare gjøre slik han vil at vi skal gjøre det" (Intervjuobjekt 2 2BN). Slik troppssjefen oppleves så langt, tilhører han ikke fullstendig i dette sjiktet heller.

## 5.5. GRUPPEORIENTERT -, TEAM-, OG (TRANSFORMASJON LEDELSE)

Troppssjefen er i større graden gruppeorientert- team-, og (transformasjons leder).

Det ser ut til at troppene har målsettinger, men de er veldig varierende og litt overfladiske i forhold til at de er veldig generelle. "Vi har ikke meg bekjent noen målsettinger. Det går på det å være mest mulig profesjonell og gjøre en god jobb, en noe egendefinert målsettingsprogram fra troppen har vi ikke,.Det har vi fra bataljon"(intervjuobjekt 1 2BN). Det virker for meg som om de undergitte ikke helt vet

hva målene er. Intervjuobjekt 1 HMKG beskriver at soldatene skal få en verdig førstegangstjeneste og at målene er å løse pålagte oppgaver, samt oppdukkende oppgaver. Det finnes målsettinger, men de er ikke klare og konsise. Kolb mfl. beskriver at målsettingsspørsmål er en viktig del av teamkulturen, fordi det går ut på hva teamet skal oppnå omkring oppgaver for at de skal fungere optimalt (Kolb et al, 1986, s174). Slik jeg tolker intervjuobjektene, er dette for lite for å være et fullferdig team. "God stridsteknikk er vel det viktigste, og at holdningene og innsatsen til soldatene er korrekt og bra" (intervjuobjekt 2 2BN). I følge Kaufmann og Kaufmann beskriver Katzenbach og Smith Potensielle team som "tendens til team, men mangler kollektivt ansvar" (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s244). Slik jeg tolker det tenderer troppen til et potensielt team. De har målsettinger, men det er ikke et kollektiv ansvar for dem.

Et kjennetegn for denne type ledelse er at de ansatte skal få være med på å fatte beslutninger og å delta i planleggingen (Berg, 1996, s103). I følge intervjuobjektene får de i liten grad ta del i utarbeidelsen av disse målsettingene."Jeg føler ikke at jeg har så mye påvirkningskraft på det. Det er en ukessedel som vi får to til tre uker i forveien, og jeg tror den er mer utarbeidet av troppssjef og kompanisjef" (intervjuobjekt 3 2BN). Her ser vi også at det kollektive ansvaret er borte, noe som tyder på at det ikke er fullstendig rendyrket teamledelse. Intervjuobjekt 2 2BN forteller også at målsettingene i de fleste tilfeller er satt på forhånd. Troppssjefen er også åpen for innspill fra de undergitte på målsettingsspørsmål. "Det er som regel bestemt av troppssjef, men igjen så er han ganske åpen for innspill"(Intervjuobjekt 2 HMKG). I følge Kaufmann og Kaufmann beskriver Katzenbach og Smith at målsetninger i en arbeidsgruppe er mer sammenfallende med organisasjonens, mens i team er det mer selvstendighet, samt at de har sine egne målsettinger (Kaufmann & Kaufmann, 2009, 242). Det tyder på at undergitte delvis får være med på å utvikle egne målsettinger, noe som peker i retning av et potensielt team.

Troppssjefen legger både opp til individuelt og gjensidig ansvar. Hovedvekten sier at de jobber sammen som gruppe for å nå målene sine. "Mer som en gruppe, det er sjeldent at man jobber helt aleine" (Intervjuobjekt 1 HMKG). Riktignok har de også individuelt ansvar. "Vi skiller ganske greit på VK. De har ansvar for vogn, og lagførerne står primært ansvarlig for utdanningen av fot. NK styrer med sitt på depot,

og troppssjefen driver med sitt på kontoret.” (intervjuobjekt 4 2BN). At lederen kan gi medarbeidere ansvar som stimulerer til personlig vekst og intellektuell stimulering, og at han er oppmerksom på forskjeller mellom ansatte og våkne for individualitet, tyder på at han er mer en transformasjons leder (Martinsen, 2007, s193).

I mine øyne fokuserer også troppssjefen på myke verdier. Dette er viktig for en transformasjonsleder og for at teamet skal være velfungerende og mest mulig effektivt. Slik jeg tolker intervjuobjektene, er kjemien og samholdet i alle troppene veldig godt, - noe troppssjefen også legger til rette for . Intervjuobjekt 2 HMKG beskriver det slik: ”Ganske livlig(..), kjemien stemmer for å si det sånn. Takhøyden er stor. Hvis jeg sliter med ting kan jeg snakke med troppssjefen om ting hjemme”. Kolb beskriver inter-personlige spørsmål som viktig i et team Han sier at det sentrale her er graden av tillitt, støtte, respekt og avslappethet gruppen har til og ovenfor hverandre (Kolb et al, 1986, s175).

Troppssjefen er flink til å imøtekomme sine medarbeidere og deres personlige interesser . Dette er noe han tar hensyn til, hvilket gjenspeiles hos de undergitte. Alle intervjuobjektene forteller at deres personlige interesser blir ivaretatt i troppen. Intervjuobjekt 4 2BN forteller følgende: ” Det føler jeg blir ganske ivaretatt. Troppssjefen og andre videre høyere opp i systemet har et høyt fokus på trivsel. Føler at det har ganske stor prioritet både i og utenfor jobb.” Berg beskriver det er viktig å integrere personlige behov med organisasjonens mål, da det vil føre til mer effektivitet (Berg, 1996, s103). Martinsen beskriver at et av kjennetegnene til en transformasjonsleder er å gi medarbeiderne Individuelle hensyn og gi folk oppmerksomhet (Martinsen, 2007, s193). ”Jeg får lov til å komme med innspill på alt jeg det vi holder på med.(...)Vi møtes og befalet har samlinger, da er alle med på å bidra” (Intervjuobjekt 2 2BN). Dette understreker at troppssjefen fokuserer på individuelle hensyn i forhold til de undergittes meninger. Intervjuobjekt 1HMKG sier hans personlige interesser blir ivaretatt, hvilket han begrunner med at det er en god dialog mellom troppssjef og instruktører. I forhold til det Berg sier om at Transformasjonsledelse er en symbiose mellom lederen og de ansatte (Berg, 1996, s145). Det er temmelig logisk at troppssjefen er nødt til å kunne variere lederskapet sitt til de undergitte for å få disse forholdene til å fungere på sikt. Alle

intervjuobjektene er enige om at troppssjefen er flink til å variere lederskapet sitt, for å få med seg fellesskapet.

Det er A når det trengs og G når det trengs, veldig varierende ut ifra (..) hva det skal tas beslutninger på(...) Hvis han er usikker på noe, så har han ikke problemer med å vise dette ved å la de under seg få muligheten til å bruke hodet å komme med alternativer(Intervjuobjekt 4 2BN).

Vi ser altså her at troppssjefens lederstil bidrar til å la medarbeiderne få bli med å og fatte beslutninger, noe som i følge Berg er sentralt i gruppeledelse. (Berg, 1996, s103). "Det varierer, han er "C" leder. Han er åpen for innspill, ovenfor troppen så er det litt mer "B". Han er flink til å variere, synes jeg. Han kjører ikke bare én stil" (Intervjuobjekt 2 HMKG). Det ene objektet sier de får være med å bruke hodet. Det handler om å stimulere de ansatte intellektuelt som er en av måtene man kan oppnå transformasjon på (Martinsen, 2007, s193).

Troppssjefen bidrar i noen grad til personlig vekst. Intervjuobjekt 1 HMKG beskriver at det som bidrar til hans personlige vekst, er at han blir prøvd i de oppgavene han ikke er så flink i. Han mener samtidig at manglende kursing hemmer hans utvikling. Martinsen sier at transformasjonsledelse oppstår når lederen utvikler og stimulerer sine ansattes interesser (Martinsen, 2007, s193). Derfor tolker jeg det dit hen at det er vanskelig for de undergitte å få personlig vekst i forhold til eget lederskap, fordi troppssjefen ikke gir tilstrekkelig tilbakemeldinger. "Får kanskje ikke så mange tilbakemeldinger på lederskapet mitt, men hele tiden under det faglige vi gjør, får jeg tilbakemeldinger på hvordan jeg gjør det" (intervjuobjekt 2 2BN). Tilbakemeldinger på lederskap handler om personlig vekst og motivasjons for de som ønsker det. Det er sentralt i transformasjonsledelse at lederen skal instruere og gi råd.

Transformasjonsledere, "(...) handler som mentorer overfor dem som trenger hjelp for å vokse og utvikle seg" (Martinsen, 2007, s193). Her ser vi antydninger til at det ikke er gode nok tilbakemeldinger på lederskapet til de undergitte. Intervjuobjekt 1 HMKG svarer at det er fokus på soldaten under trening, og på grunn av lite befal må man gjøre alt selv hvis noe skal bli gjort. Han sier også at " troppssjefen har ikke alltid tid". Intervjuobjekt 3 2BN forteller at det er variert gjennom treningen, når troppssjefen er tilstede er det bra, men han ønsker mer oppfølging i forhold til sin GBU (Grunnleggende befalsutdanning). Han ønsker at troppssjefen skal være mer

tilstede, og at det ikke er forskjell på oppfølging i forhold til kompetanse på lagførerne.

## 5.6. GENERELL LEDERUTVIKLING

Jeg anser tilbakemeldingens fokusområdet som det viktigste her. Intervjuobjekt 1 HMKG svarer at det er fokus på soldaten under trening, og på grunn av lite befal må man gjøre alt selv hvis noe skal bli gjort. Noen beskriver på grunn av tid og. Ut fra egen erfaring som lagfører i 4 år, gir troppssjefen tilbakemelding på stridstekniske nivå når han først er til stede. Det er ikke mye fokus på relasjoner og lederadferd. Det ser fortsatt ut som det er slik ut ifra intervjuobjektene.

## 5.7. VESENTLIGE FUNN

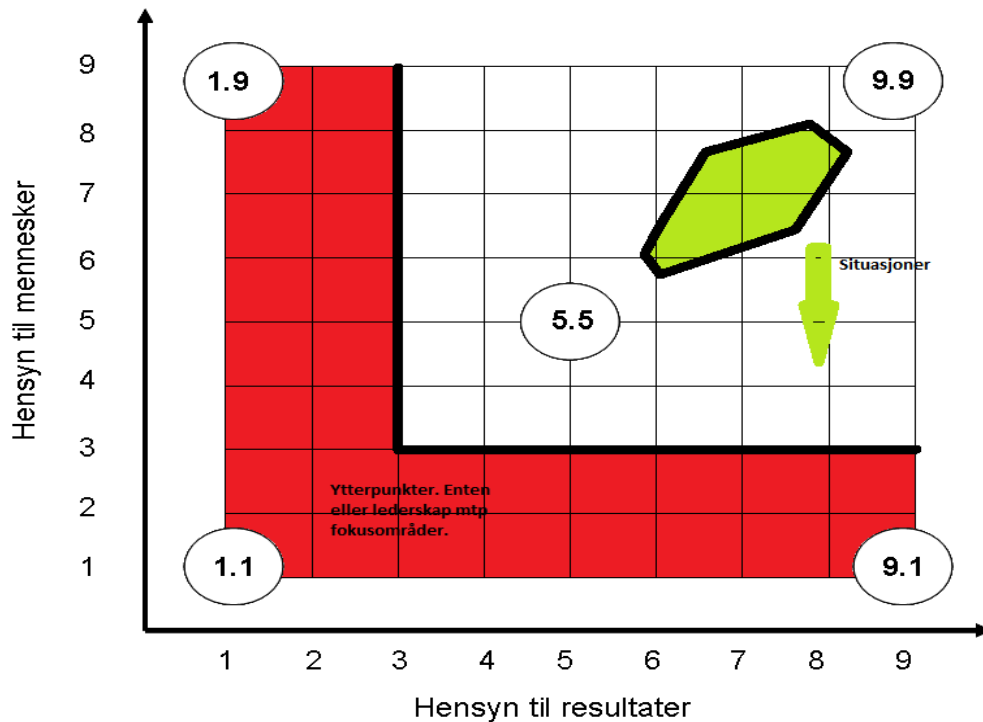
På grunn av oppgavens omfang har jeg ikke mulighet til å redegjøre for dette her. At pliktsersjantene føler de mangler oppfølging og tilbakemeldinger på lederskaps framferd<sup>2</sup>, vil kreve en oppgave i seg selv. En tanke kan være å se på hva hæren sier om oppfølging av pliktsersjanter og skrive noe om hvorfor dette ikke skjer i praksis på troppsnivå, slik denne oppgaven antyder.

---

<sup>2</sup> Lederskapsframferd: Det jeg legger i det i denne oppgaven er hvordan lederen framstår i forhold til de han leder. Det kan være snakk om egenskaper som: oppførsel, hvordan man snakker til andre, kroppsspråk, respekt for andre, faglig dyktighet, utviklingspotensialer, lederens sterke og svake sider.



## 5.8. KONKLUSJON



Figur 10: Det grønne området illustrer hvor troppssjefens lederstil ligger, og men at den i enkelte situasjoner blir mer oppgaveorientert spesielt . Troppssjefen ligger sjelden kun i de røde ytterpunktene.

Spørreundersøkelsen viste at troppssjefen lå mellom kompromiss- (transaksjonsledelse), og gruppeorientert-, team-, og (transformasjons ledelse). Resultatene fra drøftingen er illustrert i figur 10, viser at troppssjefen ligger i det grønne område, hvor han likeverdig fokuserer på oppgaven og på menneskelig relasjoner i sin lederadferd og lederutvikling.

Data drøftet opp mot teorien viser at troppssjefen peker mot det samme området som resultat fra spørreundersøkelsen. Troppssjefen tipper mer mot gruppeorientert-, team og (transformasjonslederskap), enn mot kompromiss-, (transaksjonsledelse). Dette fordi troppssjefen ikke til enhver tid er ute etter bytteforhold med de undergitte, han straffer de ikke hvis de gjør en dårlig jobb, og han lever ikke etter motto: "Hvis det ikke er ødelagt, så la være å reparere det" (Martinsen, 2007, s192). Troppssjefen identifiserer seg mer med kjennetegnene til det andre spekteret. For det første er han bare delvis flink til å kombinere troppens mål med menneskelig behov når det gjelder personlige behov og interesser. For det andre tar han personlig hensyn: gir folk oppmerksomhet, behandler hver ansatt individuelt, instruerer og gir råd til en viss

grad. For det tredje, fordi troppen peker mot et potensielt team, og ikke et høyytelses-team. Medarbeiderne er ikke fullstendig med på å bestemme og å utarbeide målsettingen, de er heller ikke med på å fatte alle beslutninger som i et høytelses team der alt er basert på kollektivitet.

Intervjuene og drøftingen indikerer også at han i enkelte situasjoner fokuserer mer på selve oppgaven. I situasjoner hvor troppssjefen skal gi de undergitte tilbakemeldinger fokuserer han som oftest mer på det stridstekniske og taktiske (oppgaven), enn hva han gjør på lederskapsfremferden til de undergitte (menneskelige relasjoner). Grunnen til dette slik det fremstår, er at troppssjefen har dårlig tid, driver med planlegging, har lite befal og/eller er opphengt i andre ting. Vi ser også at han i enkelte situasjoner, tar mindre hensyn til personlig behov og interesser, dersom tjenesten er viktig.

Med dette vil jeg si at hypotese 3 er delvis bekreftet, fordi troppssjefen i enkelte situasjoner fokuserer mer på oppgaven enn på relasjoner.

På veien videre mener jeg hæren kan være tjent med å kartlegge hvorfor pliktserjantene føler de mangler oppfølging og tilbakemelding på lederskapet sitt, for å eventuelt finne årsaken til det, og forbedre det.

## 6. LITTERATURLISTE

### Bøker.

- Berg, Morten E. (1996). *Lederutvikling. (2.utgave)*. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.
- Jacobsen, Dag Ingvar. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser. (2.utgave)* Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Johannessen, Asbjørn, Tufte, Per Arne & Christoffersen, Line. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Kaufmann, Astrid & Kaufman, Geir. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse. (4. Utgave)*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Kolb, David A, Rubin, Irwin M & McIntrye, James M (1986). *Organisasjons- og ledelsespsykologi. (4th ed.)*. Bergen: Universitetsforlaget AS.
- Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Martinsen, Øyvind L. (2007). *Perspektiver på ledelse. (2. Utgave, 4 Opplag)*. Otta: Gyldendal Norsk Forlag AS.

### Offentlig oppslagbøker og håndbøker

- Forsvarets Overkommando/Hærstaben.(1974). *Veiledning i militært lederskap-UD3-1*. Oslo: Aktietrykkeriet.
- Krigsskolen. (2009). *Lederutvikling i hæren*. Oslo: Krigsskolen.

### Intervjuer.

- Intervjuobjekt 1 2BN. (2011,17. November)
- Intervjuobjekt 2 2BN. (2011,17. November)
- Intervjuobjekt 3 2BN. (2011,17. November)
- Intervjuobjekt 4 2BN. (2011,17. November)
- Intervjuobjekt 1 HMKG. (2011, 20. November)
- Intervjuobjekt 2 HKMG. (2011, 20. November)

## 7. VEDLEGG

Vedlegg 1: Spørreundersøkelses mal med forklaring

Vedlegg 2: Spørreundersøkelse: utregningmetode

Vedlegg 3: Spørreundersøkelse; gjennomsnittlig resultat med alt utvalg

Vedlegg 4: Spørreundersøkelse; resultat 2BN

Vedlegg 5: Spørreundersøkelse; resultat HMKG

Vedlegg 6: Intervjuguide

Vedlegg 7: Tankekart fra intervjuene (Notat;stikkord fra intervjuene x 6)

## Vedlegg 1: Spørreundersøkelses mal

Samme spørreskjemaet ble gitt til troppssjefen og til undergitte. Forskjellen på spørreskjemaet gitt til undergitte er at i JEG er byttet ut med VEDKOMMENDE i de ulike elementene under. Troppssjefen svarte på sitt eget lederskap i dette skjemaet, og de undergitte svarte på troppssjefens lederskap.

Spørreskjemaet er hentet fra bok *Lederutvikling* skrevet av (Berg, 1996, s103).

### **Spørreskjema: Vurdering av eget lederskap. (Til troppssjef).**

Denne spørreundersøkelsen skal benyttes i en bacheloroppgave om lederskap. Du som fyller ut denne vil være anonym og det vil ikke refereres til navn. Navn skal IKKE skrives på skjemaet.

Under vært element skal du merke en av bokstavene A, B, C, D, E med fargen **rød**, for det som passer deg best. Når du har fylt ut, lagrer du og sender i retur ASAP.

*Info om utfyller.*

Alder: \_\_\_\_\_

Stilling: \_\_\_\_\_

Militær utdanning: \_\_\_\_\_

*Element 1: Beslutninger*

A Jeg overlater til andre å ta beslutninger og går med på det de kommer frem til.

B Jeg legger vekt på at beslutningene blir slik at vi beholder det gode forholdet til hverandre.

C Jeg forsøker å finne frem til brukbare løsninger, selv om de ikke blir perfekte.

D Jeg legger stor vekt på beslutninger jeg kan stå for.

E Jeg legger stor vekt på å få frem holdbare og realistiske beslutninger som er basert på fakta og skapende ideer.

*Element 2: Overbevisninger*

A Jeg slutter meg til det andre mener og unngår å ta standpunkt.

B Jeg lar andre komme til med sine meninger, innstillinger og ideer og godtar gjerne disse fremfor å holde på mine egne.

C Når andres forslag, meninger og innstillinger avviker fra mine, tar jeg initiativ til at vi møtes på halvveien.

D Jeg står fast ved mine ideer, meninger og standpunkter selv om det går utover andre.

E Jeg er våken for andres syn og søker å få frem nye ideer og impulser.

Vedlegg 1: Spørreundersøkelse mal

## Vedlegg 1: Spørreundersøkelses mal

### *Element 3: Konflikter*

- A Jeg prøver å unngå konflikter, men hvis de oppstår, holder jeg meg nøytral eller prøver å komme unna.
- B Jeg prøver å forhindre at det oppstår konflikter, men hvis de oppstår, forsøker jeg å godsnakke med folk og appellere til samarbeid.
- C Når det oppstår konflikter, forsøker jeg å være rimelig, men bestemt og prøver å finne frem til en løsning som gir noenlunde like fordeler eller ulemper for alle parter.
- D Når det oppstår en konflikt, forsøker jeg å bryte den av eller jeg sloss for å vinne.
- E Når det oppstår en konflikt, prøver jeg å få klarlagt hva som egentlig er problemet, finne frem til årsakene og løse det i samarbeid med dem det gjelder.

### *Element 4: Følelser og temperament*

- A Fordi jeg forholder meg nøytralt, blir jeg sjelden verken ivrig eller opphisset
- B Spente forhold mellom folk skaper uro og forstyrrelser. Derfor prøver jeg å forhindre at de oppstår ved å være imøtekommende og vennlig.
- C I spente situasjoner føler jeg meg usikker og prøver å finne ut hvordan jeg kan gjøre en "vri" for å unngå ytterligere press.
- D Når jeg ikke får det som jeg vil, gir jeg meg ikke, men forsvarer mitt standpunkt og argumenterer for å vinne.
- E Når jeg blir irritert, klarer jeg å beherske meg, men andre kan merke at jeg er utålmodig.

### *Element 5: Humor*

- A Når jeg forsøker å være morsom, er det sjelden andre skjønner hvor jeg vil hen.
- B Jeg bruker min humor bevisst for å holde folk sammen eller for å lede oppmerksomhet bort fra det som skaper ubehageligheter.
- C Jeg bruker humor for at folk skal like meg og ha tillit til meg, eller som et hjelpemiddel for å overtale andre.
- D Min humor kan ramme hardt. Jeg bruker den for å sette folk på plass.
- E Min humor passer inn i situasjonen og hjelper til å belyse den. Jeg beholder min humoristiske sans selv når det røyner på.

## **Vedlegg 1: Spørreundersøkelses mal**

### *Element 6: Innsats*

- A Jeg gjør nok til å holde det gående.
- B Det er sjelden jeg tar ledelsen, men jeg gir gjerne hjelp.
- C Jeg forsøker å holde et godt, jevnt tempo.
- D Jeg driver meg selv og andre hardt.
- E Jeg er aktiv og energisk og får andre med meg.

## Vedlegg 2: Spørreundersøkelse: utregningsmetode

Utregning:

Etter at spørsmålene er besvart, regner du sammen antall A,B,C,D og E som du har krysset av.

For å finne lederstilen din i ledergitteret skal du regne ut 2 faktorer.

Første faktor hvor A=1, B=1, C=5, D=9, E=9

Andre faktor hvor A=1, B=9, C=5, D=1, E=9

Summen av faktorene divideres med 6 og settes sammen til et desimaltall hvor første faktor representerer horisontal akse mens andre faktor representerer vertikal akse.

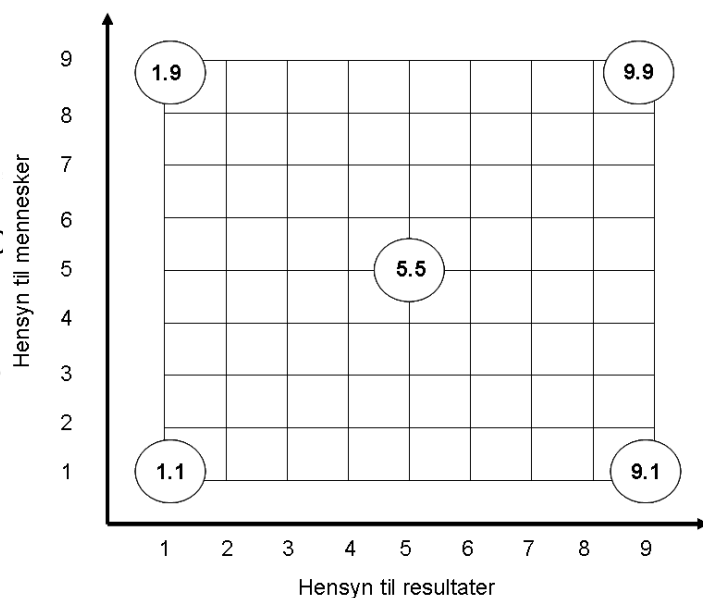
Eksempel:

Du har fått 2 B'er, 2 C'er og 2 E

Første faktor:  $1+1+5+5+9+9=30$

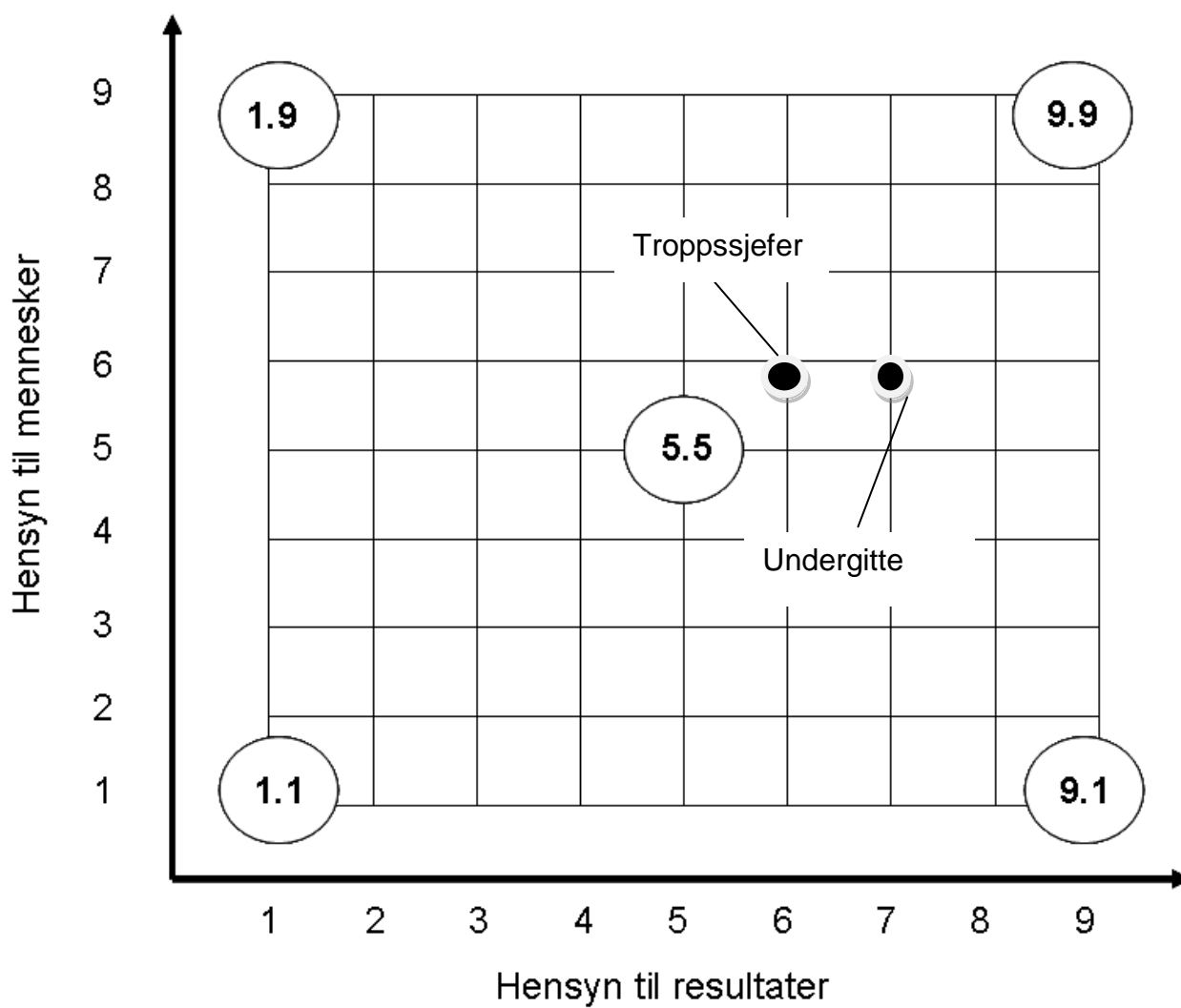
Andre faktor:  $9+9+5+5+9+9=46$

**Sammensatt lederstil → 5.8**

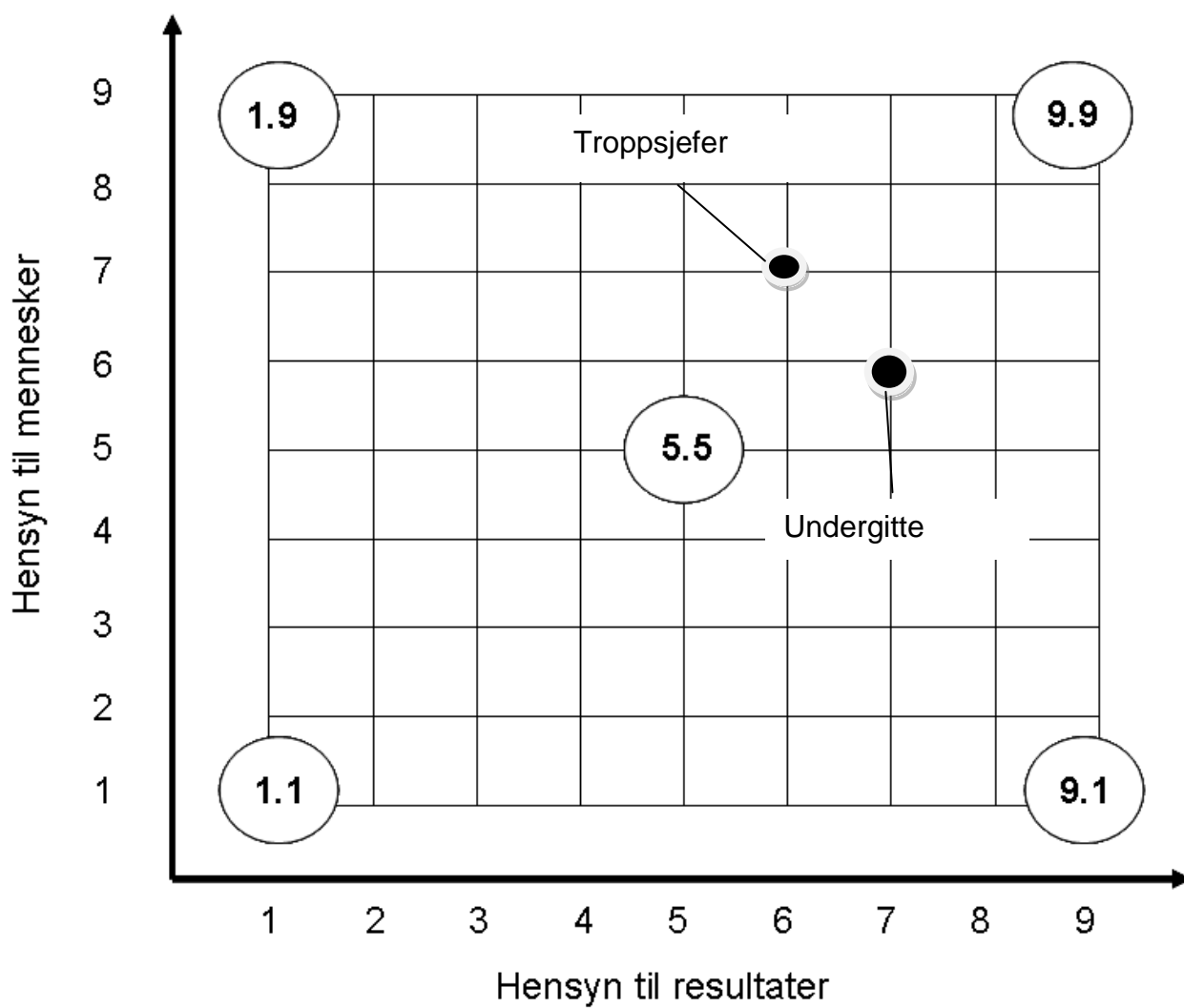




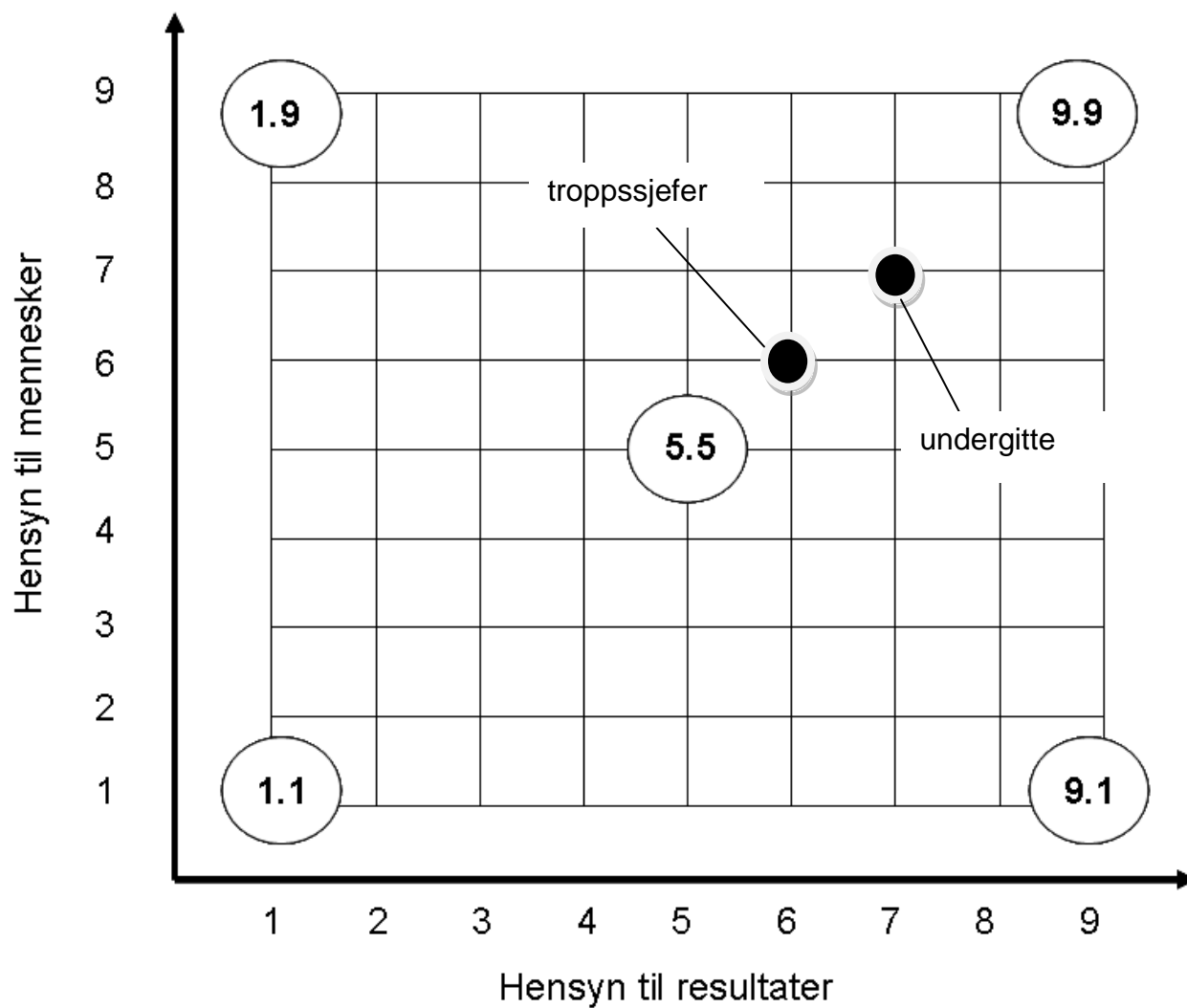
Vedlegg 3: Spørreundersøkelse; gjennomsnittlig resultat med alt utvalg



Vedlegg 4: Spørreundersøkelse; resultat 2BN



Vedlegg 5: Spørreundersøkelse; resultat HMKG



## Vedlegg 6: Intervjuguide

### Fakta om undersøkelsen

Mitt navn er Mats Conny Øien. Jeg går nå 3.avd ved Krigsskolen på Linderud og arbeider med en bacheloroppgave om Lederutvikling på troppsnivå. I den forbindelse vil jeg stille deg noen spørsmål om utdanning, trivsel, lederskap og lederutvikling.

Formålet med dette intervjuet er å få din personlige betraktning på spørsmålene. Derfor vil den være anonym, samtidig har jeg taushetsplikt i forhold til hvem som forteller meg hva så lenge dette intervjuet er anonymt.

Det vil bli benyttet diktafon under intervjuet, og opptaket vil bli slettet når bearbeidelsen av dataene er gjennomført og bacheloroppgaven er sensurert.

Samtykker du til bruk av anonyme sitater fra dette intervjuet i oppgaven?

JA \_\_\_\_\_ NEI \_\_\_\_\_

Underskrift/Dato: \_\_\_\_\_

Informasjon om intervjuobjektet.

Alder:

Militær utdanning:

Nåværende stilling:

## **Vedlegg 6: Intervjuguide**

### **Transformasjonsledelse**

Inspirerende, personlig vekst, undergitte bidrar i arbeidet med mål å jobbe mot, karismatisk engasjerende, instruerer og gir råd, ivaretar personlige behov, stimulerer de ansattes interesser.

På hvilken måte føler du at du blir engasjert og inspirert til å utføre jobben din?

Hvordan føler du at dine personlige interesser blir ivaretatt i troppen?

Hvordan vil du beskrive troppssjefens lederstil? (a-e lederskap – situasjonen)

På hvilken måte føler du, at du får personlig vekst i ditt arbeidsmiljø? f.eks. At du utvikler deg som leder.

Hvilken type oppfølging får du før, under og trening og oppdragsløsning?

Hvordan blir dine interesser og ideer mottatt av troppssjefen?

### **Kompromiss - transaksjonsledelse**

Belønning etter innsats, straff etter feil, leter etter avvik fra regler, (bytteforhold), bryter kun dersom regler ikke blir fulgt.

I hvilken grad føler du at du som del av troppen kan arbeide selvstendig?

Dersom du gjør en god jobb som blir lagt merke til, hva gjør troppssjefen?

Hvordan føler du at du blir behandlet dersom du løser en oppgave som ikke var slik troppssjefen hadde tenkt det? (evt. hvilken reaksjon får troppssjefen???)

Hvordan behandles du i forhold til resten av troppsbealet?

I hvilken grad har dere klare og fastsatte regler og prosedyrer som dere forholder dere til i arbeidstiden? (rutiner)

**Oppgaveorientert ledelse** - Tannenbaum og Schmidt (autoritær lederstil; sjefen tar alle avgjørelser. Resultatet kan overstyre menneskelige behov.

I hvor stor grad vil du si at det blir tatt hensyn til dere som undergitte når et oppdrag skal løses?

På hvilken måte har du som undergitt påvirkningskraft på saker og ting som blir besluttet av troppssjefen?

Hvor mener du fokuset i troppen ligger; på at det skal være god stemning eller fokus på at man skal gjøre en best mulig jobb? Hvorfor?

Når troppssjefen legger fram hvordan han har tenkt å løse et oppdrag, kan du komme med innspill eller blir det som regel slik han har bestemt?

Hvordan vil du beskrive ordrene som kommer fra troppssjefen? Hva går de ut på?

## **Vedlegg 6: Intervjuguide.**

### **Gruppeorientert-, team-, og (transformasjons ledelse).**

Team lederen: integrere individets behov med organisasjonens mål, kollektivitet, Omfordelte lederroller, individuelt og gjensidig ansvar, spesifikke formål, kollektive arbeidsprodukter, åpne, problemløsningsorienterte møter, diskuterer, beslutter og gjør jobben sammen. Fra Kolb: målsettingsspørsmål: hva er det teamet ønsker å utrette, rollespørsmål: hvem bør gjøre hva for å hjelpe dette teamet til å nå sine mål, prosedyre spørsmål: hvordan fungerer vi, inter-personlige spørsmål: følelser vi har for hverandre.

Hva vil du si er troppen målsettinger i den daglige tjenesten?

I hvilken grad har dere slutttilstander dere jobber for å nå?

På hvilken måte vil du si at dere blir enige om disse målsettingene og slutttilstandene?

Hvilke rollefordelinger har dere i troppen? (jobber dere hver for dere for å løse målene, eller sammen som en gruppe)

I hvilken grad føler du at dere har fastsatte gjøremål som hver og en skal løse selvstendig for å nå den overordna målsettingen for troppen?

Hvordan vil du si troppen fungerer i forhold til å benytte seg av fastsatte prosedyrer og rutiner?

Kan du beskrive hvordan kjemien og samholdet mellom dere i troppen ? Hvordan vil du beskrive takhøyden i troppen?

### **La-det-skure lederskap.**

Byr seg minst mulig om de ansatte og resultatene. Så lenge det har fungert før fungerer det nå(motto)

Hvordan type oppfølging får du, når du eksempelvis trener laget ditt selvstendig?

Hvor ofte vil du si troppssjefen er tilstede når du driver med selvstendig utdanning av laget eller troppen?

Hvordan type oppfølging får du?

På hvilken måte føler du at du må ta selvstendige avgjørelser på troppssjefens vegne, uten at han er tilstede?

## **Vedlegg 6: Intervjuguide.**

**Relasjonsorientert ledelse. Demokratisk lederstil: tannenbaum og schmidt. lederen har fokus på å bli godt likt, trivsel og hygge er det vesentlige. Alle skal være venner og konflikter skal unngås**

Hva er det som gjør at du trives i denne jobben?

Hvordan takler dere konflikter innad i troppen blant befalet?

På hvilken måte føler du at du får gjennomslag for dine personlige behov? For eksempel avspasering dersom du trenger det av personlige årsaker, fri for å dra på ferie, konsert?

På hvilken måte føler du at dine personlige behov blir ivaretatt?

Hvordan type forhold har du til troppssjefen? (evt. Kan du beskrive ditt forhold til troppssjefen).

### **Generell lederutvikling**

Hva er det som gjør at du føler at du utvikler deg som leder i rammen av troppen?

I Hvilke situasjoner får du tilbakemeldinger på ditt lederskap? Hvor vil du si at fokuset på tilbakemeldingen ligger?

Er det noe du vil kommentere eller legge til i forhold til det vi har snakket om? (din lederutvikling)

## **Vedlegg 7: Tankekart fra intervjuene**