

TILLIT

Et kvantitativ studie om tillitsrelasjonen mellom soldaten og troppssjefen



KRIGSSKOLEN

Anders Bjørklund

Bachelor i militære studier; ledelse og landmakt

Emne fordypning

Krigsskolen

2017

Antall ord: 9540

Blank

Sammendrag

Tillit består av forventninger, sårbarhet og risiko. Mellommenneskelig tillit kan skilles i to prinsipielt forskjellige former. Dette er kognitiv og affektiv basert tillit. Egenskaper som vekker tillit hos en militær leder er kompetanse, omsorg og integritet. Dette tillitsbåndet mellom soldat og leder er avgjørende for å kunne operere etter Forsvarets ledelsesfilosofi, Oppdragsbasert Ledelse (OBL). Denne oppgaven har undersøkt hvilken type tillit soldatene i Artilleribataljonen (ART BN) vurderer å være viktigst i relasjonen til en troppssjef. Videre har studiet undersøkt om det finnes forskjeller i hva som vektlegges for grenaderer og vernepliktige. Utvalget var 76 vernepliktige og 41 grenaderer fra ART BN. Resultatet viste at soldatene mente kognitiv tillit var viktigere enn affektiv tillit. Det ble ikke avdekket signifikante forskjeller mellom gruppene.

Blank

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	6
1.1	Bakgrunn	6
1.2	Problemstilling.....	8
1.3	Disposisjon	8
1.4	Avgrensing.....	8
2	Teori.....	9
2.1	Militært lederskap og Oppdragsbasert ledelse.....	9
2.2	Leader Membership Exchange (LMX).....	10
2.3	Makt.....	11
2.4	Tillit	12
2.5	Affektiv og kognitiv tillit.....	14
2.6	Lederegenskaper som fremmer tillit.....	15
2.6.1	Kompetanse	15
2.6.2	Omsorg	16
2.6.3	Integritet	17
3	Metode	19
3.1	Valg av metode	19
3.2	Utvalg	19
3.3	Fase 1: Forberedelse	20
3.4	Fase 2: Datainnsamling	21
3.5	Fase 3: Kontroll av data.....	22
4	Resultater	23
4.1	Deskriptiv statistikk.....	23
4.2	Affektiv basert tillit	24
4.3	Kognitiv basert tillit.....	25
4.4	Hypotesetesting	26
5	Diskusjon.....	28
5.1	Hypotese 1	28
5.2	Hypotese 2	30
5.3	Betydning for troppssjefen	31
5.3.1	LMX	31
5.3.2	Makt	32
5.3.3	Tillit.....	33
6	Konklusjon.....	35
7	Oppgavens begrensninger og videre studier.....	36
7.1	Forslag til videre studier	37
8	Referanseliste	38
9	Vedlegg:.....	40
9.1	Spørreskjema:	40
9.2	Orginalt spørreskjema.....	42

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Betydningen av ordet ledelse er abstrakt, og har eksistert i lang tid. Det finnes utallige definisjoner av lederskap (Martinsen, 2004, s. 25; Yukl, 2013, s. 18), men det er allikevel mulig å definere kjernen i fenomenet. Lederskap kan være den mest betydningsfulle faktoren for at en organisasjon lykkes (Martinsen, 2004, s. 21; Strand, 1994, s. 24). Ledelse er å skape mening (Arnulf, 2012, s. 13). Ledelse er en sosial påvirkningsprosess (Yukl, 2013, s. 18). Mer konkret kan ledelse beskrives som å redusere usikkerhet gjennom å ta beslutninger (Arnulf, 2012, s. 28). Militært lederskap er i seg selv ikke veldig ulikt lederskap i andre organisasjoner.

«Militært lederskap skjer sammen med andre. Lederskap handler om relasjoner og i fellesskap å utvikle et godt miljø i gruppen. Gode relasjoner påvirker arbeidsinnsats og måloppnåelse på en positiv måte» (Forsvarets Høgskole, 2012, s. 8). Vesensforskjellen ligger i situasjonen det ledes i, og konsekvensen av lederens beslutninger. Situasjonen preges av «[...] å leve med usikkerhet, mestre farefulle omgivelser, og tåle ekstreme påkjenninger bedre enn motstanderen» (Forsvarets Høgskole, 2012, s. 5). Selv om lederen ofte må ta avgjørelser på egenhånd, tilpasset ulike situasjoner, er også militær ledelse en kollektiv prosess. Militært lederskap er derfor følgende:

En kontinuerlig prosess som bidrar til å skape felles retning, samhandling og forpliktelse i en militær enhet. Denne prosessen, som utøves i samspill mellom lederen og medarbeiderne, har til hensikt å påvirke den militære enhetens evne og vilje til å løse oppdrag (Krigsskolen, 2015, s. 11)

I 1995 ble manøverkrigføring innført som et nytt konsept i Forsvaret (Forsvarets Høgskole, 2012, s. 6). Konseptet omhandler å sette fienden ut av stand til å fatte beslutninger. Det sentrale i manøverkrigføring er identifisering av fiendens styrker og svakheter, kraftsamling og oppdragsbasert ledelse (OBL) (Lind, 1985, s. 13). I år 2000 ble OBL innført som Forsvarets nye ledelsesfilosofi (Forsvarets Høgskole, 2012, s. 6). Denne innføringen satte nye krav til militære ledere. Lydighetsprinsippet var ikke lenger det viktigste, men rett handling til rett tid skulle sikre best mulig bruk av militærmakten. Forsvaret hadde en påfølgende endring i organisasjonskultur for å tilpasse seg den nye ledelsesfilosofien. Grunnpilaren i

organisasjonskulturen som muliggjør OBL er tillit (Forsvarets Høgskole, 2012, s. 8). Tillit er viktig fordi OBL kjennetegnes ved desentralisert styring.

Siden militært lederskap gjennom OBL er en kollektiv prosess, er tillit til de rundt seg essensielt for oppdragsløsning. Leader Member Exchange (LMX) teori sier at lederen utvikler forskjellige relasjoner til ulike ansatte (Gómez & Benson, 2001, s. 57). En relasjon er ofte preget av et maktforhold. Dette gjelder særlig i Forsvaret, hvor det finnes et naturlig hierarki. Ifølge Sørhaug (1996) er makt nært knyttet opp mot tillit. Fische (1998) skriver at en leder må ha mulighet til å bruke makt, for å opprettholde tillit. En annen faktor til relasjonen er tid. Vurderinger av kompetanse og integritet vil utvikles tidlig i en relasjon. Omsorg eller velvilje vil kunne ta lenger tid å utvikle (Mayer, Davis, & Schoorman, 2007, s. 346). Dette betyr at tillit i ulike relasjoner ikke nødvendigvis utvikler seg likt.

Tillit er villighet til å ta risiko, og med det gjøre seg sårbar (Mayer et al., 2007, s. 350). I den militære konteksten gjør en seg sårbar ved å slippe kontrollen, og forvente at andre utfører sine oppgaver. Soldater kan ta risiko fordi de har tillit til sjefens intensjon. En sjef tar risiko, og gjør seg sårbar, ved å ha tillit til andres situasjonsforståelse. Tillit er fundamentet for effektivt lederskap, spesielt i situasjoner som truer liv og helse (Sweeney, Matthews, & Lester, 2011, s. 179). Spurkeland (2013) sier at tillit er viktig fordi det er bærebjelken i en relasjon. Ifølge McAllister (1995) er mellommenneskelig tillit viktig for å opprettholde både individuell- og organisasjonseffektivitet. Derfor er tillit, og mer spesifikt hva som utvikler tillit i en relasjon, relevant for Forsvaret.

Det finnes ulike egenskaper ved en leder som fremmer tillit. De viktigste egenskapene er kompetanse, omsorg og integritet (Stouffer, Adams, Sartori, & Thompson, 2008; Mayer et al., 1995; Sweeney et al., 2011; Larsson, 2006). Det er viktig at en leder innehar disse attributtene, og finner troverdige måter å bevisstgjøre sine følgere om dem (Sweeney et al., 2011, s. 169). Ifølge McAllister (1995) handler tillit om mellommenneskelighet. Mellommenneskelig tillit kan skilles i to prinsipielle former. Den ene formen er kognitiv tillit, med fundament i noens pålitelighet (McAllister, 1995, s. 25) og kompetanse (Watson, 2005, s. 8). Den andre formen er affektiv tillit, med fundament i gjengjeldt omsorg (McAllister, 1995, s. 25). På bakgrunn av dette kan det sies at kognitive egenskaper ved en leder tar utgangspunkt i ens kompetanse. Affektive egenskaper ved en leder tar utgangspunkt i ens evne til å vise omsorg.

1.2 Problemstilling

Denne oppgaven skal ta for seg relasjonsbasert tillit mellom troppssjefen og soldaten. Det er allerede vist gjennom teori og forskning hvilke egenskaper ved en leder som er avgjørende for å oppnå tillit i relasjoner. Denne oppgaven har derfor til hensikt å utforske området nærmere. Oppgavens problemstilling er:

Er kognitiv eller affektiv basert tillit viktigst for soldatene i ART BN når de vurderer tillit til en troppssjef?

Oppgavens hensikt er ikke å kartlegge en nå-situasjon, men å måle hva vernepliktige og grenaderer i ART BN mener er viktig for tillit til en fiktiv troppssjef. Dette skal til slutt i oppgaven operasjonaliseres ved å forklare hva funnene har å si for en troppssjef. Tilliten forankres altså i to prinsipielt ulike former. Hvilken er viktigst?

1.3 Disposisjon

Oppgaven skal besvares ved presentasjon av relevant teori og resultater fra gjennomført undersøkelse. Kapittel 2 tar for seg det teoretiske fundamentet, og går dypere inn på områder som ble adressert i bakgrunnen. Det teoretiske grunnlaget gir rasjonale for to hypoteser som vil bli presentert underveis. Kapittel 3 belyser metoden, og valg som ble gjort gjennom prosessen. I kapittel 4 blir resultatene presentert, med korte kommentarer opp mot problemstilling og hypoteser. Kapittel 5 skal først drøfte resultatene. Deretter skal funnene bli operasjonalisert ved å drøfte hva de betyr for en troppssjef. Kapittel 6 omfatter oppgavens konklusjon. Kapittel 7 belyser oppgavens begrensninger og anbefaling til videre studier.

1.4 Avgrensning

Oppgaven vil omhandle relasjonell tillit, og avgrense seg fra tillit til organisasjon. Videre vil konteksten for etableringen av tillit være daglig tjeneste. Dette fordi det er lederskapet i hverdagen som legger premissene for vellykket lederskap under akutt stress (Larsson, 2006, s. 291).

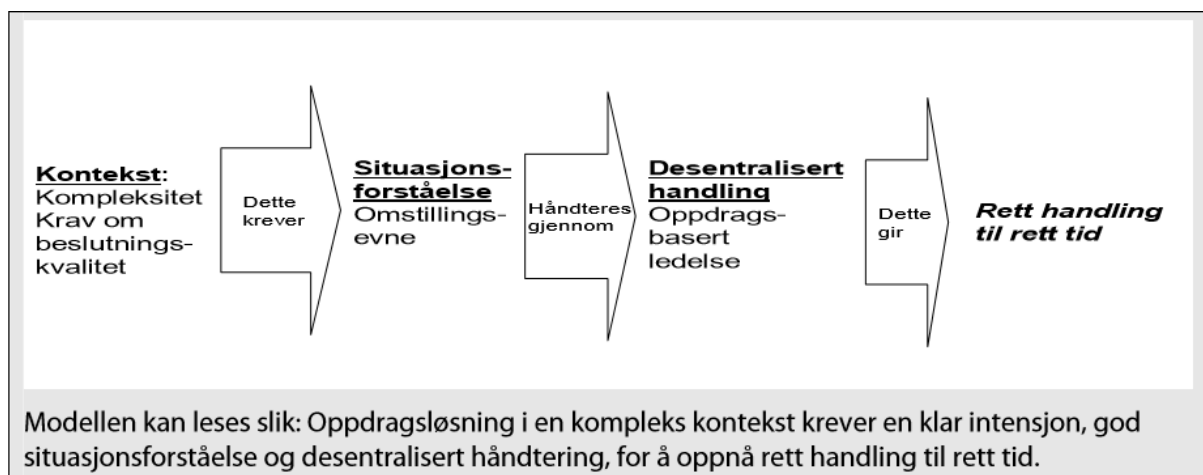
2 Teori

I denne delen av oppgaven vil det teoretiske fundamentet bli presentert. Kapitlet vil ta for seg OBL, relasjoner gjennom LMX og makt, tillit og lederegenskaper som fremmer dette. Underveis vil to hypoteser bli presentert ut ifra teorigrunlaget som fremlegges.

2.1 Militært lederskap og Oppdragsbasert ledelse

Fortell aldri hvordan medarbeiderne skal gjøre ting. Fortell dem hva de skal gjøre, og de vil overraske deg med sin oppfinnsomhet. (General George S. Patton)

Militært lederskap er definert som en kollektiv prosess som skaper retning, forpliktelse og samhandling i en militær enhet (Krigsskolen, 2015). Dette skal bidra til oppdragsløsning. Militært lederskap skiller seg fra annet type lederskap grunnet situasjonen det ledes i, og konsekvensen av lederens avgjørelser. Dette er bakteppet for det Forsvaret har definert som sin ledelsesfilosofi. OBL kom som et resultat av diskusjonen etter Vassdalulykken i 1986. 16 soldater omkom i et snøskred, og sentralisert kommando og kontroll ble identifisert som hovedårsaken til at øvelsen ikke ble stoppet før ulykken inntraff. Lederen som sto på stedet, med best situasjonsforståelse, burde hatt myndighet til å endre oppdraget. Løsningen på denne utfordringen ble OBL (Forsvarets Høgskole, 2012, s. 6)



Figur 1: Grunnmodell for ledelse i Forsvaret (Forsvarets Høgskole, 2012, s. 7)

Filosofien ble innført i år 2000. Hensikten er at den med best situasjonsforståelse skal kunne handle selvstendig, i tråd med sjefens intensjon. Intensjonen rommer hensikt, metode og slutttilstand, og gis direkte med oppdraget. Dette skal skape kollektiv forpliktelse ved å skape

initiativ, kreativitet, eierforhold og ansvarsfølelse. Beslutningene blir desentralisert, samtidig som sjefens intensjon ivaretas (Forsvarets Høgskole, 2012, s. 7).

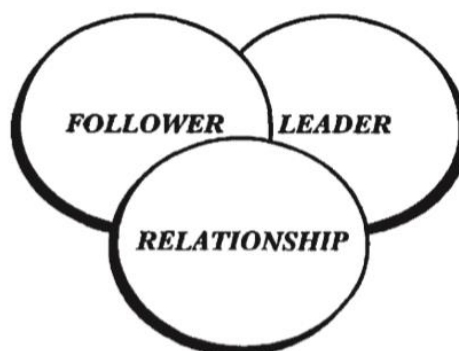
For å kunne desentralisere beslutningene må det etableres situasjonsforståelse i flere ledd og ledere må klare å aktivisere alle ressursene i et team. Gjennom erfaring og møte med omgivelsene vil felles mentale modeller kunne etableres. Dette vil kunne legge til rette for å forutse behov og handlinger til andre grupped medlemmer, hvilket muliggjør at atferden kan tilpasses situasjonen i fravær av koordineringsaktiviteter (Forsvarets Høgskole, 2012, s. 10).

En forutsetning for ikke-planlagt samhandling, initiativ, handlekraft og desentralisering er tillit. Gjensidig tillit mellom likestilte, men særlig over- og underordnet er grunnpilaren i oppdragsbasert ledelse (Forsvarets Høgskole, 2012, s. 8). Tillit tilfører en mulighet til å slippe kontrollen over en situasjon, og desentralisere enkelte beslutninger. Dette vil føre til hurtighet i beslutningstaking, som til slutt vil kunne sette fienden ut av stand til å operere på egne premisser. Siden militært lederskap er en kollektiv prosess, er det naturlig å se videre på hva som preger relasjonen mellom leder og undergitt.

2.2 Leader Membership Exchange (LMX)

Lojalitet og tillit er ikke noe du kan kreve, det er noe du gjør det fortjent av (Gerry Larsson).

LMX teorien sier at ledere utvikler forskjellige typer relasjoner til ulike ansatte. Noen vil føle at de hører til i en inn-gruppe, mens andre vil føle at de hører til i en ut-gruppe. Medlemmene i inn-gruppen har en relasjon med høy kvalitet til sin leder. Medlemmene i ut-gruppen vil derimot ha dårlig kvalitet i relasjonen til sin leder. Medlemmene i inn-gruppen mottar ulike fordeler som mer informasjon, påvirkning, involvering og omsorg fra lederen (Gómez & Benson, 2001, s. 57).



Figur 2: Deler i lederskap (Graen & Uhl-Bien, 1995, s. 221).

LMX teorien tar, som modellen til Graen og Uhl-Bien viser, for seg dyaden mellom lederen og medarbeideren. Tillit har en viktig rolle for kvaliteten på denne dyaden mellom lederen og medarbeideren. LMX-forskning tilsier at lederen velger sine inn-gruppe medlemmer basert på tre kriterier. Dette er den ansattes kompetanse, vilje til å ta på seg ansvar, og i hvor stor grad lederen tror den ansatte kan stoles på (Gómez & Benson, 2001, s. 57). Ledere benytter ofte delegering av oppgaver som metode for å vurdere om den ansatte er kompetent eller ikke (Gómez & Benson, 2001, s. 58). Lederens plassering av den ansatte i inn- eller ut gruppe, vil ha en effekt på hvor mye tillit medarbeideren føler fra lederen. LMX-studiet har tidligere belyst sammenhengen mellom prestasjon hos medarbeider og kvalitet i dyader. I en utviklet leder-medarbeider dyade, bør tillit til lederen assosieres med medarbeiderens persepsjon av dyaden. Fordi inn-gruppe relasjoner karakteriseres av høy tillit, bør medarbeidere som har tillit fra lederen assosiere seg med en inn-gruppe (Gómez & Benson, 2001, s. 57). Disse medlemmene vil prestere bedre, fordi de får sjansen til å vise seg frem, og mottar ulike fordeler fra lederen. For en troppssjef skjer ikke militært lederskap kun med deler av hans eller hennes tropp. Ofte er ikke lagets eller troppens prestasjon bedre enn det svakeste ledd. Derfor er tillit i hele enheten viktig for OBL, og for å lage sterke relasjoner.

2.3 Makt

Ledelse består av en kritisk balanse mellom makt og tillit (Sørhaug 1996)

I Forsvaret finnes det et naturlig hierarki mellom ulike individer. Ifølge Sørhaug (1996, s. 22) dreier makt seg om kapasiteter i personer eller institusjoner som får folk til å gjøre noe de sannsynligvis ikke ville gjort. Hernes (1975, s. 15) definerer makt som evne til å realisere interesser. Løchen & Albrektsen (1978, s. 30) tar utgangspunkt i at maktutøvelse er et sosialt fenomen, som har noe å gjøre med transaksjoner mellom mennesker. Det skjer noe mellom noen, og derved med noen. Makt kan altså sies å være en slags gjennomslagsevne som påvirker andre.

Ifølge Martinsen (2007) finnes det fem kilder til makt. Disse er belønningsmakt, tvangsmakt, legitim makt, referansemakt og ekspertmakt. Belønningsmakt er mulighet eller evne til å bestemme hvem som skal få eller ikke få en belønning. Dette kan være forfremmelse, lønn eller arbeidsoppgaver. Tvangsmakt baseres på evnen til å skape frykt hos andre. Den innebærer straff som suspensjon, degradering eller fjerning av goder. Legitim makt baseres på andres aksept av å bli ledet av en bestemt person. Makten kan tilegnes gjennom sosiale forhold eller en stilling.

Referansemakt skapes med en tiltrekkende personlighet, eller andre spesielle kvaliteter. Makten baseres på folks ønske om å identifisere seg med denne personen. Ekspertmakt skapes om en oppfattes som kunnskapsrik eller talentfull. Makten er vanligvis begrenset til et spesifikt område (Martinsen, 2007, s. 33-35).

Makt og tillit kan sies å være nært knyttet sammen. Ifølge Sørhaug (1996) er makt og tillit størrelser som på en side truer, men som på en annen side forutsetter hverandre. Det er enkelt å se at makt truer tillit. Ved bruk av makt kan man tvinge frem ønskede handlinger hos andre. Dermed kan makt overkjøre behovet for tillit. Over tid vil denne type makt fungere dårlig på egen hånd. Den vil destruere sitt eget grunnlag, og falle sammen av seg selv. På en annen side kan makt legge til rette for tillit. Mennesker tør ikke ha tillit til noen, hvis det ikke finnes noe eller noen som kan stoppe vold (Sørhaug, 1996, s. 23). Fische (1998) beskriver hva som menes med «vold» på en god måte. Det dreier seg om ytre og indre vold. Ytre vold er det som truer organisasjonen, altså ens arbeidsplass. Tillit til ledelsen forutsetter derfor at lederen innehar vilje og makt nok til å ivareta organisasjon og arbeidsplass. Indre vold går på arbeidstakeren som individ. Han eller hun skal være sikret respekt og beskyttelse av eget selvbilde og egenverdi innenfor et fellesskap. Derfor vil det være behov for regler, som er i samsvar med felles verdier, for å sikre dette. I en stabil situasjon vil ikke dette bli lagt merke til, men ved ustabilitet blir det viktig. Da er det nødvendig at ledelsen har *makt nok* til å sørge for at reglene følges (Fische, 1998, s. 3). Når en gir noen makt til påvirkning, gjør man seg sårbar for at makten ikke misbrukes. Man har altså tillit til noen, som fører til villigheten til å gjøre seg sårbar.

2.4 Tillit

«Hvis folket ikke har tillit til deg, har du mistet ditt grunnlag for å lede» (Confucius)

Viktigheten av tillit har vært anerkjent i lang tid. Confucius (551-479 F. Kr.) forklarte tidlig hva han mente en leder trengte å gjøre for å tilfredsstille sitt folk. Lederen måtte gi folket bevæpning, rikelig med mat, og tillit. Om lederen måtte eliminere noe av de tre, skulle det først være bevæpning, og deretter mat. Hensikten med rekkefølgen var hvis folket ikke hadde tillit til deg, mistet du ditt grunnlag for å lede (Stouffer et al., 2008, s. 525). I nyere tid er det også bred enighet rundt viktigheten av tillit. Ifølge McAllister (1995, s. 24) er mellommenneskelig tillit viktig for å opprettholde både individuell- og organisasjonseffektivitet. Denne påstanden støttes opp med det Rousseau et al., (1998) skriver i sin artikkel. Tillit er viktig, fordi det

muliggjør hurtig sammensetning av ad-hoc team, og effektiv kriserespons (Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998, s. 393). Tillit i Forsvaret er viktig fordi det er hjørnesteinen i OBL. Det muliggjør ledelse etter intensjon, desentraliserte beslutninger, og handlekraft. Alt i alt kan det sies at tillit er viktig fordi det er essensielt i relasjoner (Watson, 2005, s. 5). I en militær kontekst blir dette viktig, fordi militært lederskap skjer sammen med andre. Selv om forskere uttrykker stor interesse i tillit, skriver Watson (2005, s. 2) at studiet av det har vært problematisk av flere grunner. For det første er det ikke en enighet til hva som er definisjonen av tillit.

Det finnes en rekke ulike definisjoner av tillit. Ved å trekke essensen ut av hovedsynene til fenomenet, kan man komme frem til tre viktige aspekter. Dette er forventninger, sårbarhet og risiko. Rotter (1967) definerer det slik, oversatt fra engelsk til norsk. «Mellommenneskelig tillit er en forventning av et individ eller gruppe, om at et løfte eller en uttalelse til et annet individ eller gruppe kan stoles på» (Rotter, 1967, s. 651). Rotter sier altså at mellommenneskelig tillit handler om *forventninger* til et løfte. Mayer et al., (1995) skriver at tillit handler om å gjøre seg *sårbar*, her oversatt fra engelsk til norsk. «Tillit er noens villighet til å være sårbar ovenfor andre når de skal utføre en handling som er viktig for deg, uten at du har mulighet til å følge opp, eller kontrollere handlingen» (Mayer et al., 1995, s. 712). Et tredje aspekt ved tillit er *risiko*. Dette henger sammen med sårbarhet. Det å gjøre seg sårbar, er å ta risiko (Mayer et al., 1995, s. 712). Alle tre aspektene kan sees i sammenheng. Ved å slippe kontrollen over en situasjon, og forvente at noen utfører sine oppgaver, gjør vi oss sårbare. Dette er en risiko vi er villig til å ta, fordi vi har tillit til individet eller gruppen som skal utføre sin oppgave.

Det finnes flere definisjoner som utdyper aspektene forventninger, sårbarhet og risiko. Rousseau et al., (1998) skriver følgende, her oversatt fra engelsk til norsk. «Tillit er en psykologisk tilstand, bestående av villigheten til å godta sårbarhet, basert på positive forventninger til en annens intensjon eller oppførsel» (Rousseau et al., 1998, s. 395). Denne definisjonen er gjenkjennbart til FGL. «Tillit er å stole på noen, selv når det koster noe å gjøre det» (Forsvarets Høgskole, 2012, s. 8). Dette kan sees i sammenheng med det Rousseau et al., skriver om villigheten til å gjøre seg sårbar. Det koster å gjøre seg sårbar. Misforståelser til en intensjon, eller en annens handling, kan sette både oppdrag og soldaters liv og helse på spill. Samtidig er dette avgjørende for oppdragsløsning gjennom OBL.

McAllister (1995, s. 25) definerer mellommenneskelig tillit som i hvor stor grad en person er trygg med, og villig til, å handle basert på en annens ord, handlinger eller avgjørelser. Dette kan

sees i sammenheng med et annet styringsdokument i Forsvaret. FFOD (2007) skriver at tillit til hverandres dømmekraft er fundamentet i oppdragsbasert ledelse (Forsvarets stabsskole, 2007, s. 161). Uten denne tilliten, eller tryggheten til hverandres avgjørelser vil ikke OBL fungere slik det er tiltenkt. Tillit handler altså om forventninger, sårbarhet og risiko. Forventninger kan være til ferdigheter, kunnskaper eller evner en har til de rundt seg i laget eller troppen. Sårbarhet kan være ens villighet til å gjøre seg sårbar for andres handlinger (Sweeney et al., 2011, s. 165). Risiko kan være det man utsetter seg for ved å gjøre seg sårbar. Oppsummert kan det sies at man gjør seg sårbar, ved å ta risiko basert på forventninger til andres handlinger.

2.5 Affektiv og kognitiv tillit

Selv om viktigheten av tillit er anerkjent, har måten tilliten fungerer og utvikler seg på hatt lite teoretisk oppmerksomhet (McAllister, 1995, s. 25). McAllister tar utgangspunkt i at tillit handler om mellommenneskelighet (Watson, 2005, s. 8). Mellommenneskelig tillit kan skilles i to prinsipielle former. Den ene formen er kognitiv tillit, med fundament i noens pålitelighet (McAllister, 1995, s. 25) og kompetanse (Watson, 2005, s. 8). Den andre formen er affektiv tillit, med fundament i gjengjeldt omsorg (McAllister, 1995, s. 25).

Affektiv basert tillit består av det emosjonelle båndet mellom individer (Lewis & Wiegert, 1985, s. 971). Relasjonen uttrykker genuin omtanke og omsorg for andres velvære (McAllister, 1995, s. 26). Følelsen av sikkerhet og styrke til relasjonen, karakteriserer affektiv tillit (Johnson & Grayson, 2005, s. 501). For kognitiv basert tillit til lederen, er gruppemedlemmers oppfatning til lederens kompetanse er ansett som det viktigste elementet. (Schaubroeck, Peng, & Lam, 2011, s. 864). Utover kompetanse er pålitelighet (Johnson & Grayson, 2005, s. 501) og troverdighet (Burke, Sims, Lazzara, & Salas, 2007, s. 608) sentralt for kognitiv basert tillit. Kognitiv basert tillit er ansett som mer overfladisk og mindre spesielt enn et emosjonelt knyttet bånd (McAllister, 1995, s. 30).

Affektiv og kognitiv basert tillit er to distinkte former, og utvikler seg også ulikt på forskjellige stadier i en relasjon. McAllister (1995) utdyper at i en relasjon kan en viss kognitiv basert tillit måtte være etablert, for at affektiv basert tillit skal utvikle seg. En persons forventning til noens pålitelighet må bli tilfredsstillende før han eller hun investerer mer i relasjonen. Når et individ har etablert denne påliteligheten, og dermed et visst nivå kognitiv basert tillit, kan relasjonen utvikle seg videre (McAllister, 1995, s. 30). Han skriver videre at når affektiv tillit utvikles øker sjansen

for at de to ulike formene for tillit blir vurdert under ett. Affektiv tillit påvirker altså kognitiv tillit. Når affektiv tillit først er etablert, vil det være vanskelig å oppheve denne, selv når det kognitive grunnlaget rokkes ved. Over tid vil følelsen av genuin omsorg overskygge alt annet. Selv om overtredelser skulle skje, vil disse bli forkastet og bortforklart. På bakgrunn av dette argumenterer McAllister for at når et høyt nivå av affektiv basert tillit er etablert, vil fundamentet av kognitiv basert tillit ikke lenger være nødvendig (McAllister, 1995, s. 30).

2.6 Lederegenskaper som fremmer tillit

Løs oppdraget, og ta vare på dine soldater (Dale, 2016,)

En måte å forstå hvorfor noen ledere har mer tillit blant sine ansatte enn andre, er å se på attributter ved den som skal stoles på (Mayer et al., 1995, s. 716). Disse attributtene omtales av flere ulike forfattere. Mayer et al., (1995, s. 715) skriver at det er *ability, benevolence* og *integrity*. Stouffer et al., (2008, s. 541) skriver at det er *competence, integrity, benevolence* og *predictability*. Sweeney et al., (2011, s. 169) omtaler de som *competence, character* og *caring*. Oversatt og satt sammen betyr dette *kompetanse, omsorg* og *integritet*. Sammen er disse attributtene med på å gjøre en person troverdig, som igjen påvirker graden av tillit. Attributtene er relatert til hverandre, men er likevel mulig å skille (Mayer et al., 1995, s. 720). Det er viktig at en leder innehar disse attributtene, og finner troverdige måter å bevisstgjøre sine følgere om dem (Sweeney et al., 2011, s. 169), fordi det er nettopp soldatenes oppfattelse og vurdering av attributtene som er gjeldende til slutt. Disse egenskapene er sentrale, og vil utdypes videre i de neste avsnittene.

2.6.1 Kompetanse

Ifølge Mayer et al., (1995, s. 717) er kompetanse de evner, ferdigheter og kjennetegn ved noen som gir påvirkningsevne innenfor et spesifikt område. Stouffer et al., (2008, s. 531) støtter opp under dette. Kompetanse omhandler andres syn på ens evner eller talent for å utføre en spesifikk oppgave. Ifølge Larsson (2006, s. 292) er kompetanse innenfor sitt fagområde med på å bygge opp tillit. Forsvarets grunnsyn på ledelse understreker også viktigheten av kompetanse ved å skrive: «Lederens faglige kompetanse vil ha innvirkning særlig i forhold til tillit, troverdighet og eksempelets makt» (Forsvarets Høgskole, 2012, s. 10). Kompetanse har en sentral rolle i oppdragsløsning, og i beskyttelse av soldater (Sweeney et al., 2011, s. 169). Lederens kompetanse er altså de evner og ferdigheter som løser oppdraget, med minst mulig risiko for at egne liv går tapt. Sweeney et al., (2011, s. 154) forklarer videre hva soldatene forventer at en

leder minimum må kunne. Dette er (1) taktisk og teknisk kunnskap og evne til å handle under tilstedeværelse av en trussel. (2) Gode kommunikasjonsferdigheter og evner til å dele informasjon. (3) Beslutningstagning og organiseringsevner. (4) Sosiale ferdigheter og samspill med underordnede.

I farlige situasjoner er oppfattelsen av lederens kompetanse den viktigste faktoren for utviklingen av tillit (Sweeney et al., 2011, s. 169). Dette bekrefter Larsson (2006, s. 292) i sin referanse til israelske studier. Kompetanse ble også her vurdert som den viktigste årsaken til at en soldat har tillit til sin leder i strid. Norske soldater øver til daglig på å fungere under slike farlige forhold. Flere har også operert under slike forhold i internasjonale operasjoner. McAllister (1995) skrev at kognitiv tillit tok utgangspunkt i noens kompetanse og pålitelighet. Med bakgrunn i dette, og at kompetanse blir beskrevet som den viktigste egenskapen for tillit, stilles følgende hypotese:

Hypotese 1: Kognitiv basert tillit til troppssjefen vektes tyngre enn affektiv basert tillit av soldatene i ART BN.

2.6.2 Omsorg

Ordet omsorg kan sammenliknes med ordet velvilje. Velvilje er hvor stor grad noen gir inntrykk av å ville gjøre andre godt, uten et egoistisk motiv (Mayer et al., 1995, s. 718). Stouffer et al., (2008, s. 531) skriver at velvilje er å vise genuin omsorg om andre, uavhengig av egne interesser. Omsorg for den enkelte, og for gruppen, er viktig for tillitsskapende lederskap (Larsson, 2006, s. 291-292). Sweeney et al., (2011, s. 171) skriver at omsorg for sine undergitte er den nest viktigste faktoren som påvirker utviklingen av tillit i farlige situasjoner. Soldater tror at ledere som bryr seg om dem vil planlegge og gjennomføre oppdrag med minst mulig risiko for deres liv.

Det finnes ulike måter for en militær leder å operasjonalisere omsorg i en avdeling på. Ifølge Sweeney et al., (2011) er en av de viktigste måtene for lederen å vise omsorg på å trene avdelingen godt. Hard og realistisk trening, som lederen selv deltar på, bidrar til å forsikre individer og avdelingen at de kan utføre pålagte oppgaver. En annen indikator på at lederen bryr seg er hvor han eller hun investerer sin tid. Situasjoner hvor lederen må ofre sin egen interesse, for å fremme velferden til avdelingen, viser genuin omsorg for undergitte. Lederen må også investere tid i den enkelte. Om lederen støtter, hører etter og blir bedre kjent med sine

undergitte, kommuniserer det genuin omsorg. Offentlig anerkjennelse av suksesser, utvikle undergitte gjennom kurs og skole, og hjelpe til med problemer vil også vise omsorgen lederen har for sine undergitte (Sweeney et al., 2011, s. 171-172).

Utviklingen av oppfattet omsorg i en relasjon vil ta lenger tid enn utviklingen av oppfattet kompetanse og integritet. Før utviklingen av genuin omsorg vil integriteten ha en mer fremtredende effekt for tillit tidlig i relasjonen. Effekten av oppfattet omsorg vil øke med tiden, mens relasjonen utvikler seg (Mayer et al., 2007, s. 346). Dette stemmer overens med McAllisters teori om at kognitiv tillit utvikles før affektiv tillit. McAllister (1995) skrev videre at affektiv tillit tok utgangspunkt i det emosjonelle båndet mellom individer. Relasjonen uttrykker genuin omtanke og omsorg for andres velvære. Dette samsvarer med hvordan Mayer et al.; Stouffer et al., og Sweeney et al., beskriver omsorg. Videre er det en ulikhet til nettopp tid mellom vernepliktige soldater og grenaderer i ART BN. Tjenestetiden til vernepliktige begrenses til 12 måneder førstegangstjeneste. Grenaderer har som minimum gjennomført denne førstegangstjenesten og er på kontrakt inntil fylte 35 år. På bakgrunn av dette, og at grenaderer har hatt lengre tjenestetid enn vernepliktige, stilles følgende hypotese:

Hypotese 2: Betydningen av affektiv og kognitiv tillit til troppssjefen vektes ulikt hos grenaderer og vernepliktige.

2.6.3 Integritet

Integritet omhandler å følge et sett med prinsipper som andre aksepterer. De prinsippene man velger å følge, kan være med på å definere ens personlige integritet (Mayer et al., 1995, s. 719). Stouffer et al., (2008, s. 531) støtter opp under dette. Integritet innebærer konsistens mellom ens ord og handlinger. Det inkluderer rettferdighet, mottakelighet for underordnedes innspill, samt ærlig og åpen kommunikasjon. Sweeney et al., (2011) hevder at karakter eller karakterstyrke er sentralt for andres vurdering av tillit. Denne karakterstyrken innebærer blant annet å ha integritet. Dette gir følgere en trygghet til at lederen vil handle i samsvar med deres og organisasjonens verdier, samt lede med eksempelets makt. Ledere bør identifisere og kommunisere sine verdier. Dette gjør ledere til gode rollemodeller og setter klare moralske grenser under oppdragsløsning (Sweeney et al., 2011, s. 170). Larsson (2006, s. 292) støtter opp under dette. For å vinne tillit, bør ledere synliggjøre sine verdier, og hva man står for. Det er viktig at lederen er ærlig, modig og rakrygget, og kan være et forbilde. Lederens integritet

kan sees i sammenheng med definisjonen av tillit. Soldater gjennomfører *risikofylte* handlinger, basert på informasjonen lederen gir dem (Sweeney et al., 2011, s. 170). De gjør seg *sårbare*, fordi det til slutt er soldaten som må stå til ansvar for sine handlinger. Soldatene *forventer* derfor korrekt og oppriktig informasjon om risikoen fra sin leder (Sweeney et al., 2011, s. 170). Mangel på integritet hos lederen, vil kunne gå ut over effektiviteten og evnen til å løse oppdrag.

3 Metode

Kapittelet skal gjøre rede for metoden og forskningsdesignet som er benyttet for å svare på problemstillingen. Først redegjøres valg av metode. Deretter forklares prosessen, gjennom følgende faser: forberedelser, datainnsamling og kontroll av data.

3.1 Valg av metode

Oppgavens hensikt er å undersøke om kognitiv eller affektiv tillit er viktigst for soldatene i ART BN når de vurderer tillit til en troppssjef. Ettersom oppgaven tar for seg fenomener hos mennesker, er den samfunnsvitenskapelige metoden valgt. Samfunnsvitenskapelig metode handler om hvordan en skal gå frem for å finne informasjon om den sosiale virkeligheten (Johannessen, Tuft, & Christoffersen, 2010, s. 29). Kvantitativ metode ble valgt for å besvare oppgavens problemstilling. Denne metoden gir mulighet til å studere et representativt utvalg, for så å generalisere for en populasjon (Johannessen et al., 2010, s. 366). Spesifikt er valgt metode å gjennomføre en tverrsnittsundersøkelse på grenaderer og vernepliktige i ART BN.

3.2 Utvalg

Utvalget for undersøkelsen var grenaderer og vernepliktige i Artilleribataljonen. Deltagende batterier var Btt P, Btt O, Btt N og Lok Btt.

		Status			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Grenader	41	35,0	35,0	35,0
	2 Vernepliktig	76	65,0	65,0	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

Figur 3: Antall respondenter, vernepliktige og grenaderer. Tabellen er hentet fra SPSS.

Av 62 mulige grenaderer og 95 aktuelle vernepliktige svarte totalt 117 på undersøkelsen, hvilket gir en svarprosent på 75%. Dette er en ifølge Johannessen et al., (2010, s. 245) en bra svarrespons. Vernepliktige soldater i Btt O ble ikke spurt om å delta, da de på det daværende tidspunkt kun hadde hatt tre uker tjeneste i Forsvaret. De var derfor ikke skikket til å ta stilling om tillit til en troppssjef. Øvrige vernepliktige hadde seks måneders tjeneste. Grenaderene varierte fra 1-10 års tjeneste, med et gjennomsnitt på 2-4 års tjeneste. Dette er en stratifisert utvelgelse (Johannessen et al., 2010, s. 243), hvilket betyr at utvalget er basert på ulike egenskaper ved respondentene. Egenskapene var om de var vernepliktig eller grenader.

Soldatene utfører tilnærmet lik tjeneste i de ulike batteriene. Hensikten med å holde utvalget innenfor ART BN var at eventuelle ulikheter i tjeneste ikke skulle ha innvirkning på resultatet.

3.3 Fase 1: Forberedelse

Undersøkelsens hensikt var ikke å kartlegge en nå-situasjon, men å måle hva vernepliktige og grenaderer mener er viktig for tillit til en troppssjef. Undersøkelsen kunne derfor ikke være laget for å måle et visst nivå av tillit i en populasjon. Den måtte skissere ulikheter i hvordan tillit utvikles. Affektiv- og kognitiv tillit ble derfor brukt for å kategorisere ulikhetene i tillit. McAllister utviklet i 1995 et spørreskjema med 5 items for affektiv tillit og 6 items for kognitiv tillit. Respondentene tok stilling til påstandene på en likert skala fra 1 (sterkt uenig) til 7 (svært enig) (McAllister, 1995, s. 35). Det ble gjort endringer til den opprinnelige undersøkelsen for å tilpasse oppgavens problemstilling. Likert skalaen ble endret fra enighet til viktighet. Alle spørsmålene ble oversatt fra engelsk til norsk, og satt i en militær kontekst ved å sette inn ordet «troppssjef». Fem personer vurderte oversettingen i en pilot-test for å kvalitetssikre oversettingen. Ett spørsmål til affektiv tillit ble lagt til. Dette var AFF06, «Min troppssjef bryr seg genuint om meg». Spørsmålet er hentet fra artikkelen til McAllister, hvor det blir beskrevet som en nøkkelfaktor i affektiv tillit (McAllister, 1995, s. 30).

Spørsmål		
Item	Kode	Type
Vi har en relasjon hvor vi begge fritt kan dele våre ideer, følelser og forhåpninger	AFF01	Affektiv
Jeg kan snakke fritt om vanskeligheter jeg har i tjenesten, og vet at troppssjefen vil lytte	AFF02	Affektiv
Begge ville føle et tap dersom en av oss ble overført til et annet tjenestested, og vi ikke lenger kunne jobbe sammen	AFF03	Affektiv
Dersom jeg deler mine problemer med troppssjefen, vet jeg at han/hun vil respondere konstruktivt og omsorgsfullt	AFF04	Affektiv
Min troppssjef og meg selv gjør en betydelig emosjonell innsats i vår jobbrelaterte relasjon	AFF05	Affektiv
Min troppssjef bryr seg genuint om meg	AFF06	Affektiv
Troppssjefen tilnærmer seg jobben på en dedikert og profesjonell måte	KOG01	Kognitiv
Troppssjefens tidligere erfaringer gjør at jeg ikke ser noen grunn til å tvile på hans/hennes kompetanse og forberedelser til jobben	KOG02	Kognitiv
Jeg kan stole på at troppssjefen ikke gjør min jobb vanskeligere ved å være uaktsom	KOG03	Kognitiv
Folk flest, selv de som ikke er nære venner med troppssjefen, har tillit til, og respekterer min troppssjef som kollega	KOG04	Kognitiv
Andre i avdelingen som jobber med min troppssjef anser han/hun som troverdig	KOG05	Kognitiv
Om andre i avdelingen visste mer om troppssjefen og hans/hennes bakgrunn, ville de blitt mer bekymret, og passet bedre på jobben han/hun utfører	KOG06* Rev score	Kognitiv

Figur 4: Spørreskjema, oversatt fra engelsk til norsk.

3.4 Fase 2: Datainnsamling

Det er viktig å tilrettelegge undersøkelsen for å minimere bortfallet. Dette gjør man ved å vurdere årsaker til at folk ikke deltar i forkant (Johannessen et al., 2010, s. 245). Erfaringsvis er det lavere svarprosent om utvalget får undersøkelsen tilsendt, og skal svare på eget initiativ. Derfor ble en representant for hvert batteri kontaktet pr. telefon for å bli informert om gjennomføringen av undersøkelsen. Deretter fikk de undersøkelsen på mail med vedlagt følgeskriv. Innsamlingen ble gjort ved at respondentene ble samlet, og informasjon gitt felles av en offiser. Undersøkelsesmotoren SurveyMonkey ble brukt for å gjennomføre undersøkelsen. Respondentene ble forklart at undersøkelsens tematikk var tillit. Det ble

presisert at undersøkelsen ikke skulle måle tillitsforholdet til den nåværende troppssjefen. Respondentene vurderte påstandene om tillit på en skala fra 1 (ikke viktig) til 7 (svært viktig). De ble ikke fortalt hensikten med undersøkelsen, da det kan påvirke resultatet. Respondentene ble informert om at undersøkelsen var anonym. Enkelt personer kunne ikke identifiseres, og undersøkelsen inneholdt ikke sensitive opplysninger. Den er derfor ikke melde- eller konsesjonspliktig (Johannessen et al., 2010, s. 95).

3.5 Fase 3: Kontroll av data

Dataene ble strukturert i Microsoft Excel, og deretter analysert i SPSS versjon 24. Først ble det gjennomført en faktoranalyse for å kontrollere konvergent og diskriminant validitet. Dette for å sjekke samsvar innad i kategoriene, og i hvilken grad spørsmålene til kognitiv tillit skiller seg fra affektiv tillit (Sander, 2016). Inter-item korrelasjon viste lav verdi på KOG02 og AFF03, og negativ på KOG06. Dette kan indikere at disse ikke målte den karakteristikken den var tiltenkt (Pallant, 2010, s. 100). Disse ble derfor fjernet før analysen. KOG03 ladet på affektiv tillit, og derfor ble denne også fjernet før analysen. Items som ble fjernet er markert i gult i tabellen til venstre. Tabellen til høyre viser inter-item korrelasjon på items som ble brukt i analysen.

Pattern Matrix^a

	Component	
	1	2
AFF04	,770	
AFF06	,767	
AFF02	,724	
AFF01	,612	
AFF05	,556	
KOG03	,470	
AFF03	,312	
KOG05		,847
KOG01		,694
KOG04		,627
KOG06		-,293
KOG02		,264

Figur 5: Pattern Matrix før items er fjernet

Pattern Matrix^a

	Component	
	1	2
AFF01	,644	
AFF02	,730	
AFF04	,728	
AFF05	,585	
AFF06	,748	
KOG01		,744
KOG04		,689
KOG05		,820

Figur 6: Pattern Matrix etter items er fjernet

Dataene som ble brukt til endelig analyse inneholdt til slutt 5 items for affektiv tillit og 3 items for kognitiv tillit. Det ble gjennomført en reliabilitetskontroll på hver av faktorene. Denne viste en Cronbach Alpha på 0,720 for affektiv tillit og 0,619 for kognitiv tillit.

4 Resultater

I dette kapittelet vil resultatene som fremkom av undersøkelsen bli lagt frem. Først vil deskriptiv statistikk bli presentert. Deretter legges resultatene for affektiv og kognitiv tillit frem. Dette vil deretter bli sett i sammenheng med oppgavens problemstilling og hypoteser. Alle tabeller i dette kapittelet er hentet fra analyseverktøyet SPSS.

4.1 Deskriptiv statistikk

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Btt P	28	23,9	23,9	23,9
	2 Btt O	9	7,7	7,7	31,6
	3 Btt N	43	36,8	36,8	68,4
	4 Lok Btt	37	31,6	31,6	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

Tabell 1: Avdeling for respondentene

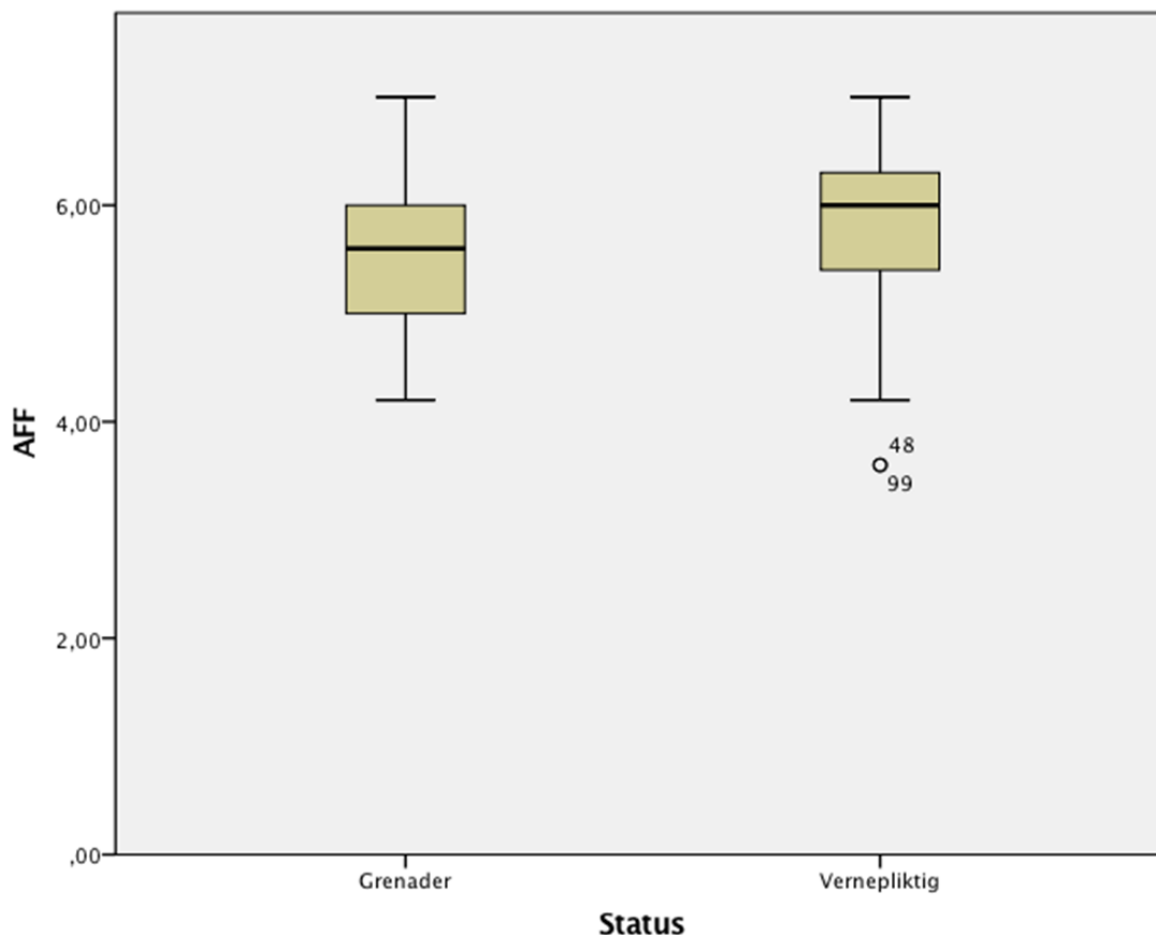
Tabellen ovenfor viser hvilken avdeling respondentene tjenestegjør ved. Den lave prosenten i Btt O skyldes at avdelingen har januar innrykk, hvilket gjorde at vernepliktige derfra ikke deltok.

Status		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1 Grenader	Valid	3 1-2 år	16	39,0	39,0
		4 2-4 år	14	34,1	73,2
		5 4-6 år	5	12,2	85,4
		6 6-10	6	14,6	100,0
		Total	41	100,0	100,0
2 Vernepliktig	Valid	2 4-12 mnd	76	100,0	100,0

Figur 6: Tjenestetid på respondentene

Tabellen over viser hvor lang tjenestetid de ulike respondentene hadde da de gjennomførte undersøkelsen. Samtlige av de vernepliktige soldatene hadde 4-12 måneders tjeneste. 73% av grenaderene hadde en tjenestetid på 1-4 år.

4.2 Affektiv basert tillit



Figur 7: Median, midtre utvalg, høyest og laveste score og uteliggere. Tabellen viser både vernepliktige og grenaderers vurdering av affektiv tillit

Tabellen er «Box Plot» hentet fra SPSS. Y-aksen viser likert skalaen fra 1 til 7. X-aksen viser de to gruppene i undersøkelsen. Den nederste og øverste horisontale linjen som former en «T» viser henholdsvis laveste og høyeste score for hele utvalget. Den fargede firkanten viser den midtre delen av utvalget, fra 25% til 75%. Den svarte horisontale linjen inne i den grønne firkanten er medianen. Uteliggere er representert med en sirkel.

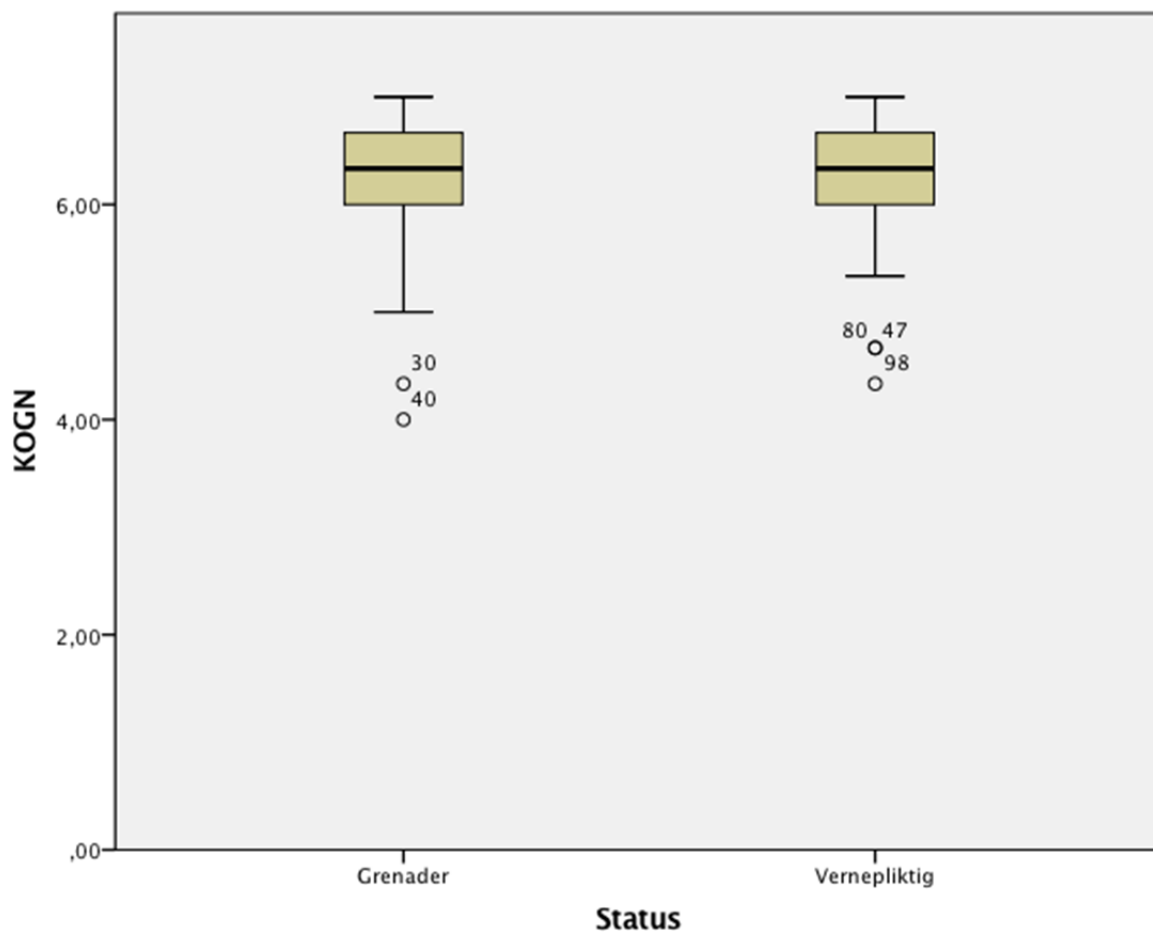
Grenaderer:

- Gjennomsnitt: 5,63
- Median: 5,60
- Standardavvik: ,73

Vernepliktige:

- Gjennomsnitt: 5,81
- Median: 6,00
- Standardavvik: ,75

4.3 Kognitiv basert tillit



Figur 8: Median, midtre utvalg, høyest og laveste score og uteliggere. Tabellen viser både vernepliktige og grenaderers vurdering av kognitiv tillit

Grenaderer:

- Gjennomsnitt: 6,26
- Median: 6,33
- Standardavvik: ,72

Vernepliktige:

- Gjennomsnitt: 6,34
- Median: 6,33
- Standardavvik: ,59

4.4 Hypotesetesting

Hypotese 1 var at kognitiv basert tillit til troppssjefen vektet tyngre enn affektiv basert tillit av soldatene i ART BN. Gjennomsnittet for respondentenes vurdering av affektiv tillit var 5,75. Gjennomsnittet for kognitiv tillit var 6,31. Ut ifra dette karakteriseres vurderingen av begge formene for tillit tilnærmet «ganske viktig». Det gir allikevel en gjennomsnittsforskjell på 0,56 i favør viktighet av kognitiv tillit. Dette gir støtte for hypotese 1.

Hypotese 2 var om betydningen av affektiv og kognitiv tillit til troppssjefen vektet ulikt hos grenaderer og vernepliktige.

Status		N	Mean	Std. Deviation
AFF	1 Grenader	41	5,6293	,72603
	2 Vernepliktig	76	5,8184	,74917
KOGN	1 Grenader	41	6,2602	,72077
	2 Vernepliktig	76	6,3465	,59738

Tabell 2: Gjennomsnitt og standardavvik for grenaderer og vernepliktige

For affektiv tillit er gjennomsnittsforskjellen = 0,19. For kognitiv tillit er forskjellen = 0,09. Dette er en svært liten forskjell. Medianforskjellen for affektiv tillit er derimot større (0,4) i favør vernepliktige soldater. En independent-samples t-test ble deretter gjennomført. Denne måler om det er signifikante forskjeller mellom gruppene gjennomsnittsverdier (Pallant, 2010, s. 240). Tabellen under viser resultatet av testen.

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
AFF	Equal variances assumed	,041	,839	-1,317	115	,190	-,18915
	Equal variances not assumed						
KOGN	Equal variances assumed	1,736	,190	-,693	115	,490	-,08633
	Equal variances not assumed						

Tabell 3: Independent samples t-test

Affektiv tillit:

Det var ingen signifikante forskjeller i scoren for grenaderer ($M = 5.63$, $SD = .73$) og vernepliktige ($M = 5.82$, $SD = .75$; $t(115) = -1,317$, $p = .19$, two tailed). På bakgrunn av dette finnes det ingen støtte for hypotese 2 innenfor affektiv tillit

Kognitiv tillit:

Det var ingen signifikante forskjeller i scoren for grenaderer ($M = 6.26$, $SD = .72$) og vernepliktige ($M = 6.35$ $SD = .60$; $t(115) = -.693$, $p = .49$, two tailed). På bakgrunn av dette finnes det ingen støtte for hypotese 2 innenfor kognitiv tillit.

5 Diskusjon

Problemstillingen i denne oppgaven er om kognitiv eller affektiv basert tillit er viktigst for soldatene i ART BN når de vurderer tillit til en troppssjef. Dette kapitlet skal først diskutere funnene i analysen, og drøfte mulige årsaker knyttet til disse. Dette gjøres med å drøfte hypotesene, som igjen vil gi et svar på problemstillingen. Deretter skal oppgaven peke på hva funnene har å si for en troppssjef. Hypotese 1 ble støttet av undersøkelsen. Hypotese 2 ble ikke støttet av undersøkelsen.

5.1 Hypotese 1

Hypotese 1 var om kognitiv basert tillit til troppssjefen vektet tyngre enn affektiv basert tillit av soldatene i ART BN. Resultatene i undersøkelsen viste at det var en forskjell i gjennomsnittet for vurderingen av de ulike typene tillit. Viktigheten av affektiv tillit ble vurdert til 5,75. Viktigheten av kognitiv tillit ble vurdert til 6,31. Dette gir en forskjell på 0,56 i favør kognitiv tillit. Begge vurderingene tenderer mot verdien 6 på likert-skalaen som betyr «ganske viktig». Allikevel antyder undersøkelsen at grenaderer og vernepliktige i ART BN mener kognitiv basert tillit er viktigst for tillit til en troppssjef. Kognitiv tillit tar fundament i noens pålitelighet (McAllister, 1995, s. 25) og kompetanse (Watson, 2005, s. 8). Sweeney et al., (2011, s. 169) vurderer kompetanse til å være den viktigste faktoren for påvirkning av soldaters tillit til lederen. Dette er støttet hos Larsson (2006, s. 292) hvor han beskriver en studie gjort i Israel. Studien viste at det viktigste tillitsskapende forholdet i strid, er soldaters tiltro til lederens yrkesmessige kompetanse. Funnene i undersøkelsen samsvarer derfor med teorien presentert til kompetanse.

Selv om det ble påpekt en forskjell ut fra undersøkelsen, var den ikke stor, da verdien i forskjellen utgjør 8% av likert skalaen fra 1-7. Årsaken til dette kan være at det over tid blir vanskelig å skille de to formene for tillit fra hverandre. McAllister (1995) skriver at i en relasjon må et visst nivå kognitiv tillit være etablert, før affektiv tillit kan utvikle seg. Det kognitive skaper et fundament for det affektive. Det affektive vil til slutt overskygge alt annet, selv om det kognitive fundamentet skulle få et tilbakeslag. Følelsen av genuin omsorg vil ta over, og man vil være tilbøyelig for å bortforklare hendelser som rokker ved det kognitive. McAllister mener derfor at når affektiv tillit først er etablert, vil kognitiv tillit bli mindre viktig. Når den affektive tilliten utvikles, økes sjansen for at de to ulike formene for tillit blir vurdert under ett. Det blir altså vanskelig å skille vurderingene, fordi det affektive tilslører det kognitive. Dette

kan være med på å forklare respondentenes lave distinksjon mellom kognitiv og affektiv basert tillit.

Ifølge Sørhaug (1996) er makt og tillit nært knyttet sammen. Martinsen (2007, s. 35) argumenterte for at det finnes fem kilder til makt. En av disse var ekspertmakt. Personer med ekspertmakt oppfattes som kunnskapsrike eller talentfulle på et bestemt område. De er derfor i stand til å lede andre. Denne maktkilden kan sammenliknes med kognitiv tillit, da den omhandler noens kompetanse. De fleste underordnede antar at deres leder har ekspertmakt, ved at lederen har innsikt i en enhets arbeidsoppgaver. Et høyere erfaringsnivå og jobbrelevant kunnskap vil gi ledere et fortrinn som eksperter (Martinsen, 2007, s. 35). En troppssjef vil enten være utdannet ved Krigsskolen (KS) eller ha erfaring som offiser. Troppssjefen har også legitim makt, gjennom sin stilling som leder for troppen. Dette kan være med på å skape en forventning til at troppssjefen skal være kunnskapsrik. Denne forventningen kan være en forklaring til at respondentene vektet kognitiv tillit tyngst, i betydningen for tillit til en fremtidig troppssjef.

Ekspertmakt har samtidig et annet aspekt. I sammenhenger som krever et høyt teknisk nivå, vil underordnede ha mer ekspertkunnskap enn lederen. Dette fører til en ombytting av maktforholdet mellom undergitt og leder (Martinsen, 2007, s. 35). Dette er noe troppssjefen opplever, og ikke minst er avhengig av for oppdragsløsning. Det kan allikevel ha en innvirkning på underordnetes vurdering av kognitiv tillit. En troppssjefs faglige kunnskap kan bli vurdert på områder som ikke er tekniske. Det kan være med på å styrke vurderinger av affektiv tillit til en troppssjef.

Oppsummert har kognitiv tillit blitt vurdert til viktigere enn affektiv tillit for vurdering av tillit til en troppssjef. Det uklare skillet som oppstår mellom affektiv og kognitiv tillit kan være med på å forklare den snevre forskjellen. Forventinger til troppssjefens ekspertmakt kan styrke betydningen av kognitiv tillit. Ekspertkunnskap hos underordnede vil kunne tilsløre det kognitive aspektet hos troppssjefen, og i så måte styrke vurderingen av affektiv tillit.

5.2 Hypotese 2

Hypotese 2 var om betydningen av affektiv og kognitiv tillit til troppssjefen vektet ulikt hos grenaderer og vernepliktige. Resultatene fra undersøkelsen viste at det var en svært liten forskjell mellom grenaderer og vernepliktige. For affektiv tillit var gjennomsnittsforskjellen 0,19. For kognitiv tillit var forskjellen 0,09. T-testen viste ingen signifikante forskjeller mellom gjennomsnittene. Dette kapitelet skal først drøfte bakgrunnen for hypotesen, og deretter se på årsaker som kan ha påvirket likheten i resultatet.

McAllister (1995) hevder at affektiv tillit er mer spesielt enn kognitiv tillit. Johnson & Grayson (2005) skriver at en følelse av styrke og sikkerhet til relasjonen, karakteriserer affektiv tillit. Denne sterke, og spesielle relasjonen vil ta lenger tid å utvikle enn en relasjon som er basert på kognitiv tillit. Ifølge Mayer et al., (2007) vil effekten omsorg har på tillit øke over tid når en relasjon utvikles. På bakgrunn av ulik lengde i tjenestetid kunne det sannsynliggjøres at affektiv tillit til en troppssjef ville stå sterkere hos grenaderer enn hos vernepliktige. Resultatet av undersøkelsen viste at det kun var en liten forskjell mellom gruppene. Hvor lang tid det tar for en affektiv relasjon å utvikle seg vil avhenge av situasjon og person. Ut ifra resultatene kan det tenkes at vernepliktige i ART BN også har opplevd denne affektive tillitsrelasjonen. Dette kan ha ført til at vernepliktige også vurderte betydningen av affektiv tillit som viktig hos en fremtidig troppssjef.

Dette støttes ved å se på medianforskjellen. Medianen for affektiv tillit hos grenaderer var 5,6. Hos vernepliktige var den 6,0. Fordelen med å bruke median kontra gjennomsnitt er at de ekstreme verdiene får mindre betydning. Dette kan være med på å støtte hypotesen, om at affektiv tillit vurderes ulikt hos vernepliktige og grenaderer. På en annen side er medianforskjellen fortsatt relativt liten. En gjennomsnittsmåling, kombinert med en t-test, kan sees på som et mer solid måleverktøy. Derfor vil gjennomsnitt og t-test fortsatt være grunnlaget for besvarelsen av hypotesen.

Kognitiv tillit ble vurdert tilnærmet likt av vernepliktige og grenaderer. Sweeney et al., (2011) skrev hva soldater forventet av sin leder. Dette innebar taktisk og teknisk kunnskap, kommunikasjonsferdigheter, beslutningstaging og samspill med underordnede. I forlengelsen av dette skriver han om hvorfor soldater gjennomfører operasjoner. Soldaten vil holde ut med feltrasjoner og dårlig vær på ubestemt tid, så lenge han forstår det taktiske grunnlaget og

rasjonale for operasjonen. Om han mister troen på dette kan det vanskelig gjenopprettes. Troen vil mistes om han ser at operasjonen er meningsløs, eller at han blir offer for dårlig planlegging og svake operasjonskonsepter (Sweeney et al., 2011, s. 154). Disse forholdene preges i stor grad av lederens kompetanse. I første omgang kan det knyttes til lederens taktiske kunnskap. Dette vil legge forutsetning for planlegging av operasjonen. Deretter vil lederens kommunikasjonsferdigheter og beslutningstaking være avgjørende for at soldaten opplever mening i operasjonen. Dette er noe alle soldater vil oppleve under gjennomføring av operasjoner, både under trening og skarpe operasjoner. Denne likheten mellom soldatgruppene kan være med på å forklare hvorfor det ikke er forskjeller i hvordan vernepliktige og grenaderer vurderer kognitiv tillit.

Oppsummert finnes det liten forskjell mellom vernepliktige og grenaderers vurdering av affektiv og kognitiv tillit. Drøftingen har belyst to bakenforliggende årsaker som kan være med å forklare dette. Den første er at selv om tjenestetiden er ulik, kan begge gruppene ha erfart affektive tillitsbånd. Dette kan ha ført til at vernepliktige også vurderte betydningen av affektiv tillit som viktig, hos en fremtidig troppssjef. Den andre årsaken er at det soldaten opplever som motiverende i felt, kan i stor grad fasiliteres for gjennom lederens kompetanse. Denne kompetansen er viktig for alle soldater, uavhengig om de er vernepliktig eller grenader.

5.3 Betydning for troppssjefen

Competent military leaders develop trust (Lieutenant-General Walker)

Tillit er avgjørende for godt lederskap, men hva har dette å si for troppssjefer i Forsvaret? En leder kan være bevisst viktigheten, men mislykkes med å praktisere tillitsfremmende tiltak i praksis. Et lederskap som fungerer i stressende situasjoner, bygges gjennom ledelse i hverdagen (Larsson, 2006, s. 291). Derfor vil kapittelet sentreres rundt det som skjer til daglig, som igjen legger en forutsetning for OBL og ledelse i strid.

5.3.1 LMX

I en organisasjon vil en leder ha medarbeidere i inn- og utgrupper. De som føler tillit fra lederen, plasseres i en inn-gruppe. Medlemmene i inn-gruppen har en høy kvalitet i sin dyade med lederen, og vil derfor prestere bedre. Dette kan bety at det er hensiktsmessig for troppssjefen å ha flest mulig soldater i inn-gruppen. Først og fremst er det viktig at troppssjefen er bevisst dannelsen av inn- og utgrupper. Dette er noe som vil skje, uansett om man er oppmerksom på

det eller ikke. Gomez og Benzon (2001, s. 58) skriver at ledere vurderer undergittes kompetanse, pålitelighet og evner initielt i en relasjon. Dette gjøres ved å delegere oppgaver, for deretter å se hvordan de løses. Det kan være lett for en troppssjef å fortsette å delegere oppgaver, kun til de som presterte godt ved første anledning. Dette vil forsterke disse, men en vil også svekke de som ikke får oppgaver, ved at de får mindre fordeler fra lederen. Troppen vil på kort sikt kunne prestere godt, men troppssjefen vil ikke utvikle troppen som helhet over tid.

Ifølge Stouffer et al., (2008) er det viktig å gi nye medlemmer av organisasjonen mulighet til å vise seg. Dette ved å veilede til hvilke verdier organisasjonen står for, og skape arenaer hvor de får vist sin kompetanse og pålitelighet (Stouffer et al., 2008, s. 536). En måte å legge til rette for disse er å vise tillit og tiltro ved å involvere i beslutningsprosesser der det er hensiktsmessig (Stouffer et al., 2008, s. 532). Dette gjelder både nye, og andre som lederen identifiserer til å være i en ut-gruppe. Om enkelte soldater ikke presterer godt kan det altså hende at det er et lederansvar. Ved å involvere flere, gir det muligheten til å etablere gjensidige kognitive tillitsbånd, som er både det initielle og viktigste tillitsbåndet. Dette kan også være en vei inn til å utvikle affektive tillitsbånd, som igjen vil føre til en dypere og sikrere relasjon.

5.3.2 Makt

Bartolomé skrev i 1989 en artikkel om at ingen stolte fullt ut på sjefen. Innledningsvis i denne artikkelen tok han for seg forholdet vedrørende makt. I et hierarki er det naturlig at personer med mindre makt er forsiktig og varsom for å avsløre egne feil og svakheter. Dette gjelder spesielt når den med mer makt er i posisjon til å evaluere og straffe. Tillit viker fra autoritet, og ikke minst fra en som dømmer. Ledere er uungåelig i en posisjon til å bedømme underordnede. Gode ledere evner å begrense evalueringen til formelle anledninger, og unngå å dømme undergitte i andre anledninger. Kritikkk kommuniseres på en positiv og konstruktiv måte. Allikevel kommer en ikke foruten underordnedes tilbøyelighet til å se på lederen som en som bedømmer (Bartolomé, 1989, s. 135). Dette er noe de fleste i en arbeidsrelasjon kjenner seg igjen i. Hierarkiet og maktavstanden skal ikke likestilles i en tropp. Allikevel er det små grep en troppssjef kan gjøre i hverdagen for å unngå at undergitte er «redd» for å feile. Spesielt sentralt er måten lederen reagerer på når ting ikke går som planlagt.

Ifølge Larsson (2006) er et nærliggende aspekt hvordan lederen reagerer når noen gjør feil (Larsson, 2006, s. 292). Som troppssjef er man i posisjon til å velge hvordan man skal håndtere

at noen feiler. Dersom en straffer feil hardt, vil det kunne føre til at undergitte tilstreber å gjøre ting mer presist og nøyaktig. Samtidig kan det føre til at det sprer seg en frykt til å feile i avdelingen. Dette kan knyttes direkte til å være en negativ effekt for å operere etter OBL. Hensikten med OBL er at den med best situasjonsforståelse skulle ta avgjørelser i tråd med sjefens intensjon. Dette åpner for at feil kan skje, men under trening er det gjennom slike feil at avdelinger gjør seg erfaringer og blir dyktigere. Slik kan man forstå at måten lederen håndterer maktavstanden i hverdagen, har en påvirkning på tillit. Dette muliggjør disiplinert initiativ som løser oppdrag gjennom OBL.

5.3.3 Tillit

Militære ledere på alle nivå er i en åpenbar og unik posisjon til å fremme, utvikle og vedlikeholde tillit. Lederens handlinger er svært synlige, og bestemmer om tillit utvikles eller brytes ned (Stouffer et al., 2008, s. 532). Kompetanse, omsorg og integritet er lederegenskaper som fremmer tillit, men hva betyr dette konkret for troppssjefen?

Kompetanse

Ifølge Stouffer et al., (2008, s. 532) er det viktig å demonstrere sine ferdigheter og kompetanse innenfor kjernevirksomheten, og benytte anledninger til å forbedre egen kompetanse. Dette, sett i sammenheng med at kognitiv tillit er den viktigste delen av tillit for militære ledere, vil være en viktig del av lederskapet i hverdagen. Samtidig utdannes offiserer til å bli generalister og ikke spesialister. Derfor vil det være mange ferdigheter som andre vil være bedre på enn lederen. Ifølge Larsson (2006) vil erkjennelse av egne feil øke en gruppes tillit til lederen. Den kan videre styrkes ved å se at andre har større kunnskap enn en selv, og så delegere oppgaven til denne personen (Larsson, 2006, s. 292). Dette er en situasjon troppssjefen vil møte hyppig, spesielt i avdelinger med profesjonelle soldater. Derfor er demonstrering og utvikling av sin kompetanse, samt åpenhet til sitt kompetansegap viktig for tillit til lederen.

Omsorg

De empiriske funnene i denne oppgaven har anerkjent viktigheten av affektiv tillit. I Bratlands beretninger fra andre verdenskrig kan vi lese at omsorg er viktig i strid. Soldatene hadde hyppige behov for moralsk hjelp, oppmuntring og individuell oppfølging (Bratland, 2012, s. 43-44). Hva skal en leder gjøre for å etablere denne omsorgen i hverdagen? Ifølge Sweeney et al., (2011, s. 6-7) må følgerne tro på at lederen bryr seg om dem som individer, og er interessert i deres personlige og profesjonelle utvikling. Søråug (1996, s. 123) antar i sin bok at det

personlige møtet er uerstattelig i oppbygningen av tillits- og autoritetsforhold. Altså handler dette om å se den enkelte i hverdagen. Dette vil være utfordrende i en hektisk hverdag og i større tropper. Allikevel er det slik at i en tropp på 40 soldater, så finnes det 40 individer. Ingen er like, og har individuelle behov for å føle seg sett og ivaretatt. En forutsetning for å vise personlig omtanke er å interessere seg for sine medarbeidere, både i arbeid og privat (Larsson, 2006, s. 286). Troppssjefer må investere tid og energi til dette i hverdagen, for å lykkes med å etablere robuste tillitsrelasjoner.

Integritet

En leder må kunne være eksempelets makt, og dele risiko og harde forhold med sine undergitte (Stouffer et al., 2008, s. 533). Videre sier Larsson (2006, s. 292) at lederen må være ærlig, modig, og være et forbilde. FGL har definert dette ved å si at militære ledere skal være en rollemodell (Forsvarets Høgskole, 2012, s. 11). Rollemodell er ikke noe en velger å være, det er noe som følger med stillingen som troppssjef. Det er derimot opp til den enkelte leder, å velge hva han eller hun vil gjøre som en rollemodell og et forbilde. Første steg vil være åpenhet. En leder bør, for å vinne tillit, synliggjøre sin verden, og hva man står for i hverdagen (Larsson, 2006, s. 292). Å være eksempelets makt, et forbilde og en rollemodell er nært knyttet til lederens integritet. Det handler om ærlighet og å være «hel ved». Ledere som stoles på er ærlige, og gjør det de sier de skal gjøre.

6 Konklusjon

Formålet med denne oppgaven har vært å utforske tillitsrelasjonen mellom soldaten og troppssjefen gjennom å svare på følgende problemstilling:

Er kognitiv eller affektiv basert tillit viktigst for soldatene i ART BN når de vurderer tillit til en troppssjef?

Oppgaven ble besvart ved å undersøke teoretiske perspektiver og svare på to hypoteser.

Den første hypotesen var: *Kognitiv basert tillit til troppssjefen vektet tyngre enn affektiv basert tillit av soldatene i ART BN.* Denne hypotesen ble utarbeidet på grunnlag av at teorien om at lederens kompetanse er viktigst for utviklingen av tillit (Sweeney et al., 2011; Stouffer et al., 2008; Larsson, 2006). Undersøkelsen viste at soldatene i ART BN vurderte kognitiv tillit til å være viktigere enn affektiv tillit. På grunnlag av dette konkluderes det med at hypotesen støttes. Samtidig er det viktig å understreke at affektiv tillit også ble vurdert som viktig for tillit til troppssjefen.

Den andre hypotesen var: *Betydningen av affektiv og kognitiv tillit til troppssjefen vektet ulikt hos grenaderer og vernepliktige.* Denne hypotesen ble utarbeidet på grunnlag av hvordan affektiv og kognitiv tillit utvikles i en relasjon. Dette ble sett i lys av ulikheter mellom vernepliktige og grenaderer. Undersøkelsen viste at det var svært liten forskjell mellom vernepliktige og grenaderer. På grunnlag av dette konkluderes det med at hypotesen ikke støttes.

Undersøkelsen avdekte at soldatene anerkjente både affektiv og kognitiv basert tillit som viktig. Samtidig var det en distinksjon i vurderingen. Oppgaven konkluderer derfor med at kognitiv basert tillit er viktigst for soldatene i ART BN når de vurderer tillit til en troppssjef.

7 Oppgavens begrensninger og videre studier

Funnene i denne oppgaven bør tolkes i lys av dens begrensninger. Først og fremst er det en svakhet at Cronbach Alpha har sunket etter oversettelsen av spørsmålene. Kognitiv tillit er også under anbefalt på score på ,07 (Pallant, 2010, s. 100). Selv om Pallant skriver at det kan være vanskelig å få en god Cronbach Alpha i en skala på under 10 items, er det flere faktorer som kan ha bidratt til lavere score. For det første kan oversettelsen ha vært unøyaktig. Dette kan ha ført til at spørsmålene ikke har målt de ulike typene tillit like godt som tiltenkt. For det andre kan undersøkelsen ha hatt for få respondenter. Dette var svakheten med å holde utvalget innenfor soldater i ART BN. Det lille utvalget kan også ha hatt innvirkning på at det ikke fremkom noen signifikante resultater. For det tredje kan det være at undersøkelsen ikke passet inn i den militære konteksten. Dette er alltid en mulighet, når det brukes undersøkelser som har hatt til hensikt å måle andre kontekster. Lav reliabilitet øker sjansen for at resultatene i undersøkelsen er tilfeldig.

Undersøkelsen var i utgangspunktet sårbar, da den kun inneholdt 12 items. Etter bortfall av items som ikke korrelerte med hverandre, ble det kun tre igjen på kognitiv tillit. Dette er færre variabler enn ønsket, og kan ha hatt innvirkning på hvordan kognitiv tillit ble målt.

Undersøkelsens hensikt var ikke å måle en utvikling, og derfor ble ikke en longitudinell undersøkelse gjort. Allikevel kunne undersøkelsen blitt mer reliabel med en test-retest, med noen ukers mellomrom, for å se om resultatene korrelerte. Dette kunne økt reliabiliteten til oppgaven (Johannessen et al., 2010 s. 40). Videre ble spørreundersøkelsen gjennomført ved å samle flere respondenter i samme område. Fordelen med dette er at flere gjennomfører undersøkelsen. Ulempen er at respondentene kan bli påvirket av det andre svarer. Respondentene kan også ha følt seg tvunget til å svare, noe som kan innvirke på deres opprinnelige mening.

Ved å fjerne items kan undersøkelsen ikke lenger sammenliknes med undersøkelser som bruker den komplette undersøkelsen (Pallant, 2010, s. 100). Oppgaven blir i så måte stående alene, og dette må taes hensyn til i eventuell fremtidig forskning på samme fenomen.

Både affektiv og kognitiv tillit er viktig for soldater. En svakhet ved undersøkelsen er da at den kun har spurt om påstander som er viktig for soldatene. Det blir således vanskeligere å finne forskjeller mellom gruppene, noe undersøkelsen også identifiserte.

7.1 Forslag til videre studier

Tillit er et bredt tema, og det finnes mange veier å gå for å undersøke dette fenomenet. Følgende er identifisert som mulige forslag til videre studier:

- Måle andre avdelinger enn ART BN, for å se hvilken type tillit som er viktigst i andre våpengrener
- Forsøke å bekrefte at kompetanse er viktigst ved å måle tillit gjennom andre skalaer
- Sammenlikne motstridende teorier til tillit, og forsøke å finne hvilken teori som passer den militære konteksten best.

8 Referanseliste

- Arnulf, J. K. (2012). *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bartolomé, F. (1989). Nobody Trusts the Boss Completely - Now What? *Harvard Business Review*.
- Bratland, S. (2012). En troppssjefs problemer i krig. I O. Boe, O. Kjørstad, & K. Werner-Hagen, *Løytnanten og krigen, Operativt lederskap i strid* (ss. 40-49). Bergen: Fagbokforlaget.
- Burke, S. C., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in Leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*.
- Fische, C. (1998). Tillit: En grunnleggende forutsetning for lederskap. *Magma, econas tidsskrift for økonomi og ledelse*.
- Forsvarets Høgskole. (2012). *Forsvarssjefens Grunnsyn på Ledelse i Forsvaret*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvarets stabsskole. (2007). *Forsvarets Fellesoperative Doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Gómez, C., & Benson, R. (2001). The Leader-Member Exchange as a Link Between Managerial Trust and Employee Empowerment. *Group & Organization Management*.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Management Department Faculty Publications*.
- Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet: En innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Hernes, G. (1975). *Makt og Avmakt*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Johnson, D., & Grayson, K. (2005). Cognitive and affective trust in relationships. *Journal of Business Research*.
- Krigsskolen. (2015). *Konsept for Offisersutvikling*. Oslo: Krigsskolen.
- Larsson, G. (2006). Operativ ledning. I B. H. Johnsen, & J. Eid, *Operativ Psykologi* (ss. 282-297). Bergen: Fagbokforlaget.
- Lewis, D. J., & Wiegert, A. (1985). Trust as a Social Reality. *Social Forces*.
- Lind, W. S. (1985). *Maneuver Warfare Handbook*. London: Westview Press.

- Løchen, J. A.-Y., & Albrektsen, B. H. (1978). *Hva er makt? Søkelys på studiet av makt og Maktutredningen*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Martinsen, Ø. L. (2004). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, D. F. (1995). An intergrative model of organizational trust. *Academy of management*.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, D. F. (2007). An intergrative model of organizational trust: past present and future. *Academy of Management Review*.
- McAllister, D. J. (1995, Februar). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*.
- Pallant, J. (2010). *SPSS Survival Manual. A step by step guide to data analysis using SPSS*. Berkshire: Open University Press.
- Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of management review*.
- Sander, K. (2016, 05). *www.estudie.no*. Hentet 03 2017 fra <http://estudie.no/validitet/>.
- Schaubroeck, J., Peng, A. C., & Lam, S. S. (2011). Gognition-Based and Affect-Based Trust as Mediators of Leader Behavior Influences on Team Performance. *Journal of Applied Psychology*.
- Spurkeland, J. (2013). *Relasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Stouffer, J., Adams, B., Sartori, J., & Thompson, M. (2008). Trust. I R. W. Walker, & B. Horn, *The Military leadership Handbook* (ss. 525-542). Toronto: Dundurn Press.
- Strand, T. (1994). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Sweeney, P. J., Matthews, M. D., & Lester, P. B. (2011). *Leadership in Dangerous Situations*. Annapolis, Maryland: Naval Institute Press.
- Sørhaug, T. (1996). *Om Ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Watson, M. J. (2005). Can there be just one trust? a cross-diciplinary identification of trust definitions and measurment. *Institute for public relations*.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Zhou, E., Ji, Y., Li, C., & Yan, Y. (2015). Power distance orientation and Employee help seeking: Trust in supervisor as a mediator. *Social behavior and personality*.

9 Vedlegg:

9.1 Spørreskjema:



Spørreundersøkelse Bacheloroppgave. Tema: Tillit

LES INNLEDNINGEN FØR DU SVARER

Bakgrunn: Denne undersøkelsen skal brukes i min bacheloroppgave på Krigsskolen. Den er anonym, og tar ca. 5 minutter å gjennomføre

Hensikt: Undersøkelsen skal måle hva du mener er viktige forhold eller egenskaper ved en troppssjef, for at du som soldat skal kunne ha tillit til troppssjefen. Scenariotet du kan se for den er daglig tjenesten som du gjør i din avdeling. Den måler IKKE det nåværende forholdet du har til din troppssjef, men skal måle hva du syns er viktig ved en fiktiv, fremtidig troppssjef.

Metode: Spørsmål 1-3 kartlegger din tjenestebakgrunn. I spørsmål 4 skal du rangere påstandene fra 1 (ikke viktig) til 7 (svært viktig). Påstandene beskriver enten en relasjon mellom soldat og troppssjef, eller en påstand kun om troppssjefen. Du skal rangere påstandene utifra hvor viktig du mener de er i deres betydning for å ha tillit til en troppssjef. Husk å trykk "Ferdig" når du kommer til neste side. Takk for at du tar deg tid til å svare.

* 1. Er du grenader eller vernepliktig? 

* 2. Hvilket batteri tjenestegjør du i? 

* 3. Hvor lenge har du tjenestegjort? 

* 4. Vurder følgende påstander etter hvor viktig du mener de er i deres betydning for å ha tillit til en troppssjef 

	Ikke viktig	Lav viktighet	Litt viktig	Nøytral	Moderat viktighet	Ganske viktig	Svært viktig
Andre i avdelingen som jobber med min troppssjef anser han/hun som troverdig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Begge ville føle et tap dersom en av oss ble overført til et annet tjenestested, og vi ikke lenger kunne jobbe sammen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dersom jeg deler mine problemer med troppssjefen, vet jeg at han/hun vil respondere konstruktivt og omsorgsfullt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Folk flest, selv de som ikke er nære venner med troppssjefen, har tillit til, og respekterer min troppssjef som kollega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg kan snakke fritt om vanskeligheter jeg har i tjenesten, og vet at troppssjefen vil lytte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg kan stole på at troppssjefen ikke gjør min jobb vanskeligere ved å være uaktsom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min troppssjef bryr seg genuint om meg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min troppssjef og meg selv gjør en betydelig emosjonell innsats i vår jobbrelaterte relasjon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Troppssjefen tilnærmer seg jobben på en dedikert og profesjonell måte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Troppssjefens tidligere erfaringer gjør at jeg ikke ser noen grunn til å tvile på hans/hennes kompetanse og forberedelser til jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi har en relasjon hvor vi begge fritt kan dele våre ideer, følelser og forhåpninger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Om andre i avdelingen visste mer om troppssjefen og hans/hennes bakgrunn, ville de blitt mer bekymret, og passet bedre på jobben han/hun utfører	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9.2 Originalt spørreskjema

Items affect based trust	Code
We have a sharing relationship. We can both freely share our ideas, feelings, and hopes	AFF01
I can talk freely to this individual about difficulties I am having at work, and know that (s)he will want to listen	AFF02
We would both feel a sense of loss if one of us was transferred and we could no longer work together.	AFF03
If I shared my problems with this person, I know (s)he would respond constructively and caringly.	AFF04
I would have to say that we have both made considerable emotional investments in our working relationship.	AFF05
Items cognitive based trust	Code
This person approaches his/her job with professionalism and dedication.	KOG01
Given this person's track record, I see no reason to doubt his/her competence and preparation for the job.	KOG02
I can rely on this person not to make my job more difficult by careless work.	KOG03
Most people, even those who aren't close friends of this individual, trust and respect him/her as a coworker.	KOG04
Other work associates of mine who must interact with this individual consider him/her to be trustworthy.	KOG05
If people knew more about this individual and his/her background, they would be more concerned and monitor his/her performance more closely. [reverse coded]	KOG06