



Eksamen i Emne OPG3401 Bacheloroppgave

«Tillit mellom offiser og spesialist i Baseforsvar»

av
Kadett Sander Negård

Godkjent for offentlig publisering

Antall ord: 10 564

Publiseringsavtale

En avtale om elektronisk publisering av bachelor/prosjektoppgave

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

Alle oppgaver som oppfyller kravene til publisering vil bli registrert og publisert i Bibsys

Brage når kadetten(ene) har godkjent publisering.

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

Jeg gir herved Luftkrigsskolen rett til å gjøre denne oppgaven tilgjengelig elektronisk, gratis og uten kostnader	<input checked="" type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nei
Finnes det en avtale om forsinket eller kun intern publisering? (Utfyllende opplysninger må fylles ut)	<input type="checkbox"/> Ja	<input checked="" type="checkbox"/> Nei
Hvis ja: kan oppgaven publiseres elektronisk når embargoperioden utløper?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nei

Plagiaterklæring

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

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

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

Dato: 02 – 05- 2021

Innholdsfortegnelse

1 Innledning	4
1.1 Introduksjon	4
1.2 Tema og bakgrunn	4
1.3 Problemsstilling	5
1.3.1 Avgrensning begrunnelse	5
1.4 Struktur	5
2 Teori – tillit	6
2.1 Skillet mellom offiser og spesialist	6
2.1.1 Roller	7
2.2 Tillit	8
2.2.1 Todeling av tillitsbegrepet	9
2.3 Bygge tillit	10
2.3.1 IROC modellen	11
3 Metode	14
3.1 Valg av metode	14
3.2 Datainnsamlingsmetode	14
3.2.1 Styrker og svakheter	15
3.3 Utvalg	15
3.3.1 Etske vurderinger	16
3.4 Analyse	16
4 Resultat og drøfting	17
4.1 Tillit	17
4.2 Oppnå tillit	18
4.2.1 Tilstedeværelse	18
4.2.2 Kommunikasjon	20
4.2.3 Kompetanse	22
4.3 Krise- krig situasjoner	25
4.3.1 Tydelighet	25
4.4 Bygge tillit for ferske offiserer	27
4.4.1 Rolleavklaring	27
4.4.2 Ydmykhet	28
5 Oppsummering	28
5.1 Konklusjon	30
6 Bibliografi	31
Vedlegg A – Informasjonsskriv og samtykkeskjema	32
Vedlegg B – Intervjuguide	35

1 Innledning

1.1 Introduksjon

OMT og den nye utdanningsordningen er omdiskuterte tema i Forsvaret. Flere har stilt seg kritisk og mener at når offiserer ikke lenger skal sitte på fagkompetansen vil det bli utfordrende å lede. For offiserer og ledere er tillit essensielt under oppdragsløsning. I en tropp er man avhengig av hverandre, og da er tillit grunnpilaren til operativ evne. Dette er uavhengig om man er i fred, krise eller krig. Hvordan skal den «nye» offiseren oppnå tillit og troverdighet dersom han eller hun ikke har tjenesteerfaring og fagkompetanse å støtte seg på? I dokumentet «Luftforsvarets offisers- og spesialistkorps står det beskrevet at spesialistene i OR-søylen skal sitte på fag- og dybdekompetansen innenfor det gitte fagfelt. Offiserens kjernekompetanse skal være, «(...) evnen til å planlegge, lede og gjennomføre luftoperasjoner.» I tillegg skal offiseren tilegne seg en grad av fagkompetanse (Luftforsvaret, 2019, ss. 7-8) . Hvordan skal en troppssjef ta avgjørelser på en hel tropp med kun en grad av fagkompetanse?

1.2 Tema og bakgrunn

Hovedtema i undersøkelsen er tillit. Nærmere bestemt hvordan man oppnår tillit til andre mennesker når man ikke har erfaring og fagkompetanse å støtte seg på. Bakgrunnen for valg av tema er at jeg er en del av det første kullet på ny utdanningsordning i Forsvaret. Den nye utdanningsordningen har gjort det mulig å søke seg inn på krigsskole rett fra videregående skole og førstegangstjeneste. Jeg har ingen tidligere militær erfaring før Luftkrigsskolen og søkte meg inn rett fra videregående skole. For meg er det derfor viktig å finne ut av hvordan jeg skal oppnå tillit når jeg har lite tjenesteerfaring og fagkompetanse å støtte meg på. Mitt ønske er å være en troverdig leder når jeg kommer ut i avdeling. Har jeg ingen fagkompetanse å støtte meg på må jeg finne andre veier som gjør at mine undergitte og kolleger får tillit til meg. Ettersom jeg skal inn i en troppssjefsstilling i baseforsvarsgruppen på 132 Luftving foregår undersøkelsen i denne avdelingen. Dette vil være en fordel da det gir meg muligheten til å bli kjent med de som skal bli mine kolleger innen kort tid.

1.3 Problemsstilling

«Hvordan får troppssersjanten tillit til troppssjefen i baseforsvar?»

1.3.1 Avgrensning begrunnelse

Denne undersøkelsen tar utgangspunkt i forholdet mellom offiser og spesialist innenfor troppsrammen. Nærmere bestemt kommer fokuset til å ligge på forholdet mellom troppssjef og troppssersjant. Her skal jeg undersøke hvordan man oppnår tillit i dette forholdet. I «Luftforsvarets offisers- og spesialistkorps» hevdes det at offiserer og spesialister skal være komplementære og utfylle hverandre. Herunder er det avgjørende med blant gjensidig respekt, tillit og annerkjennelse. (Luftforsvaret, 2019, s. 5). Dette er med på å vise hvor viktig forholdet mellom offiser og spesialist er, og i dette tilfellet, troppssjef og troppssersjant. Undersøkelsen avgrenses til baseforsvarsgruppen ettersom jeg kommer til å tjenestegjøre der etter Luftkrigsskolen.

1.4 Struktur

Oppgaven er delt inn i 4 deler. I den første delen presenteres teori om skillet mellom offiserer og spesialister, tillit og tillitsbygging. Deretter vil det bli redegjort for valg av metode og hvordan jeg har gått frem for å få svar på problemstillingen. Den tredje delen er et drøftingskapittel der viktige funn i undersøkelsen presenteres og drøftes sammen med sentral teori om tillit. Til slutt kommer en konklusjon som sammenstilles av funnene jeg har gjort i undersøkelsen.

2 Teori – tillit

I denne undersøkelsen har jeg avgrenset teoridelen til tre hovedpunkter:

1. Det nye skillet mellom offiseren og spesialisten
2. Hva er tillit?
3. Hvordan bygger man tillit?

2.1. Skillet mellom offiser og spesialist

Ettersom undersøkelsen tar for seg hvordan troppssjefen (offiseren) oppnår tillit fra troppssersjanten (spesialisten) er det viktig å kartlegge nettopp hvor skillet mellom de to kategoriene går. Herunder hvem som har ansvar for hvilke oppgaver og hva slags kompetanse de ulike rollene skal besitte. For å kartlegge dette skillet har jeg tatt utgangspunkt i «Luftforsvarets offisers- og spesialistkorps» som tar for seg skillet mellom offiseren og spesialisten (Luftforsvaret, 2019). Her kommer fokuset til å ligge på skillet mellom offiserer og befal i en tropp ettersom undersøkelsen vil foregå på et lavt stridteknisk nivå.

Tidligere var det et krav om befalsskole for å kunne rekruttere framtidige offiserer, men etter den nye ordningen har det blitt mulig å rekruttere rett fra videregående og førstegangstjeneste. Noe betyr at de «nye» offiserene gjennomsnittlig kommer til å ha mindre kompetanse og erfaring enn tidligere. Kan dette bety at det blir mer utfordrende å bygge tillit mellom troppssjef og troppssersjant? Her beskriver Luftforsvarets sitt hefte om implementering av OMT den nye ordningen slik,

«Sentralt i ordningen står etableringen av et spesialist korps som skal representere «ryggraden» i det fremtidige forsvaret i kraft av å være bærere av kontinuitet og fag kompetanse. Offiserskorpset representerer det strategiske lederskapet i organisasjonen og helhetlig planlegging og ledelse av militære operasjoner, og vil i den nye ordningen ha en tydeligere og mer rendyrket rolle.» (Luftforsvaret, 2019, s. 3) .

2.1.1 Roller

OF1

Offiseren sitter i rollen som operativ sjef med myndighet til å utføre kommando og drive med virksomhetsstyring. Rollen krever at offiseren ivaretar ledelse for planlegging, gjennomføring og kontroll av militær aktivitet. I tillegg sitter offiseren med ansvar for sikkerhets- og risikostyring, og må *«styre virksomheten innenfor rammen av politiske- og militærstrategiske målsettinger, forsvarlig forvaltning, lover og regler.»* (Luftforsvaret, 2019, s. 4) . Videre står det i heftet at,

«Offiseren vil i løpet av sine første år i tjeneste primært anvendes i stillinger som innebærer å lede og/eller gjennomføre militære operasjoner på laveste nivå innenfor sitt funksjonsområde og system. Eksempler på slike stillinger er flyger, troppssjef i baseforsvar (...)» (Luftforsvaret, 2019, ss. 10-11) .

Offiseren som kommer rett ut av Luftkrigsskolen skal læres opp og få nødvendig påfyll av kompetanse innenfor eget fagområde. I løpet av det første praksisåret skal offiseren ha mentorering og nødvendig opplæring for å kunne utøve ledelse og jobben selvstendig. I tillegg er det viktig at offiseren tidlig utvikler relasjonskompetanse som blant annet bidrar til en tillitsbasert relasjon mellom offiser og befal (Luftforsvaret, 2019, s. 10) .

OR5 – OR5+

Befalet har utøvende lederskap og skal sitte på fagkompetansen i avdelingen eller troppen. Denne fagkompetansen kan for eksempel bli brukt som rådgivning til offiseren eller til å lede en fagseksjon (Luftforsvaret, 2019, s. 30) . I tillegg har befalet ansvaret om å bygge kompetanse hos offiserer, soldater og spesialister (Luftforsvaret, 2019, s. 5) . Her beskriver heftet at,

«Befal på OR5-6 nivå er laveste nivå med personellansvar, der befalet også innehar rollen som linjeleder. Befalet er faglig leder på stridsteknisk nivå innenfor samme fagområde og bransje. De anvendes som troppsbefal, (...)» (Luftforsvaret, 2019, s. 31) .

2.2 Tillit

For å besvare hva tillit er har jeg brukt en rekke kilder som definerer begrepet tillit. Grunnen til dette er at mange har forsøkt å definere begrepet opp gjennom tidene, og det finnes ingen soleklar definisjon som alle kan si seg enig med. Derfor har jeg tatt utgangspunkt i noen definisjoner og forsøkt å se sammenhengen. Herunder har jeg også avgrenset begrepet tillit til to ulike typer, sårbarhetstillit og rolletillit.

«Andre har lagt vekt på at tillit innebærer å gjøre seg sårbar, slik at det å stole på noen innebærer å handle under risiko» (Gulbrandsen, 2019) .

«Tillit er en innstilling hos en person til en annen person (eller til et bestemt sosialt system) som rommer en forventning om at den andre en gang i nær eller fjern framtid vil utføre eller avstå fra bestemte handlinger» (Gulbrandsen, 2019) .

«Til tross for en betydelig mengde forskning og diskusjon de siste 30 til 40 årene fremstår det enda ingen klar konsensus for en gjeldende definisjon på tillit» (Brensholm, 2020, ss. 8-9) .

Basert på Brensholm sin hovedoppgave og leting etter en definisjon på tillit kommer han til slutt fram til at tillit kan oppsummeres som,

«en psykologisk tilstand som påvirkes av et komplisert samspill mellom egne forventninger, andres intensjoner, situasjonen og en persons disposisjon. En persons disposisjon, ofte referert til som personlighet, vil igjen påvirke hvordan personen tolker situasjonen og andres intensjoner» (Brensholm, 2020, s. 10) .

Mange har definert tillit opp gjennom årene og derfor er det vanskelig å velge en spesifikk definisjon. I teksten «Hva er tillit» av Gulbrandsen beskrives tillit på flere måter. Her blir det nevnt at tillit handler om å gjøre seg sårbar overfor andre, som betyr at det å stole på et menneske gjør at man kan handle i risikofylte situasjoner. Tillit blir også tolket som en kognitiv eller emosjonell innstilling fra en person til en annen der det er forventninger til hva en person kommer til å gjøre, og kommer til å avstå fra å gjøre. Gulbrandsen påpeker at tillit er et fenomen som handler om en relasjon mellom personer eller mellom person og institusjon (2019) . Et eksempel på dette er at for å kunne gjøre jobben sin er man avhengig av at det er tillit mellom kollegene i en institusjon. Samtidig er man også avhengig av å ha tillit til at institusjonen man er en del av legger til rette for et godt arbeidsmiljø med gode vilkår. I

tillegg nevnes tillit som usikkert ettersom det ikke alltid er vedvarende. Man vet ikke hva som vil skje i framtiden og om personen eller institusjonen man gir tillit til er til å stole på. Når tillit er såpass usikkert gir det mening at tillit ofte forklares som å gjøre seg selv sårbar for andre.

Det finnes en bred felles enighet om at tillit kan bli sett på som å ha aksept for sårbarhet og ha positive tanker og forventninger til personer (Horn & Walker, 2008) . Dette støttes også i teksten «Hva er tillit» (Gulbrandsen, 2019) , der det står at hvis man har tillit til en person så har man en forventning om hva en person kommer til å gjøre, og avstå fra å gjøre i en spesifikk situasjon. Tillit krever at man tar en sjanse og stoler på en annen person sine egenskaper og kvaliteter (Horn & Walker, 2008) . Dette gjør at tillit ofte er et usikkerhetsmoment fordi det ikke alltid vedvarer. Ettersom det handler om å ta en sjanse ved å stole på noen, kan det slå i negativ retning dersom en person ikke gjør slik som det forventes (Gulbrandsen, 2019) .

2.2.1 Todeling av tillitsbegrepet

Det finnes flere ulike typer tillit. Denne oppgaven kommer til å fokusere på de mest sentrale, sårbarhetstillit og rolletillit. I artikkelen til Moldjord og Iversen (2015, ss. 231-232) nevner de at mange prøver å definere de ulike typene, men at det blir inkonsekvent fordi de mange ligner på hverandre og sier imot hverandre. I artikkelen tar de derfor for seg de to hovedtypene, rolletillit og sårbarhetstillit.

Rolletillit baserer seg på at man oppnår tillit ut ifra den rollen man er satt til (Moldjord & Iversen, 2015, ss. 231-232) . Dette går ut på rasjonell tankegang der man får tillit til mennesker ut ifra rollen de er i. Et eksempel på dette er at elever på en skole har tillit til at læreren kan det han eller hun underviser i. Rolletillit handler om at man er avhengige av hverandre for å kunne fungere. Dersom tillit ikke eksisterer mellom lærer og elev vil heller ikke læreprosessen til eleven bli tilstrekkelig. Som lærer for en klasse ligger det et ansvar på deg at du kan det du driver med og at du klarer å utføre arbeidsoppgavene som kreves av deg.

Sårbarhetstillit går ut på at man gjør seg sårbar overfor de man skal oppnå tillit til. Det kan være så enkelt som å erkjenne egne feil eller anerkjenne at noen andre har en bedre løsning enn en selv (Lencioni, 2012, ss. 27-28) . I prinsippet handler det om å være åpen og ærlig, noe som gjør deg forutsigbar og til å stole på. Hvis andre vet hva dine styrker og svakheter er så

kan de også sette forventninger til hva de mener du er i stand til. Oppnår man sårbarhetstillit i et team kan man være fullstendig åpne og ærlige med hverandre uten å dvele eller holde tilbake noe.

2.3 Bygge tillit

For å oppnå sårbarhetstillit sier Lencioni at man må være helt åpen og ærlig. Dette avhenger av at man er i stand til å overvinne frykten over å være sårbar og svelger stoltheten sin (2012, ss. 27-29) . Videre er det flere steg man må gjennom for å oppnå sårbarhetstillit. Den første delen handler om å dele personlige historier om seg selv inn i teamet. Her sier Lencioni at man kan ha en rask øvelse der hver enkelt i teamet kort snakker om seg, familien sin og utfordringer man har møtt i oppveksten (Lencioni, 2012, ss. 28-29) . Hver gang dette har blitt gjennomført lærer man alltid noe nytt om hverandre og man får ofte et litt annet syn på deltakerne i teamet. Resultatet av denne øvelsen blir ofte at man beundrer hverandre for ting man har vært gjennom i løpet av livet og det blir dannet en gjensidig respekt mellom deltakerne i teamet. Det neste steget kalt «profilering» dreier seg om at teammedlemmene må erkjenne sine svakheter og begrensninger til resten av teamet. Her får man ofte et gjennombrudd i teamet og det blir lettere å identifisere styrker og svakheter (Lencioni, 2012, ss. 30-31) . Noe som igjen er med på å skape tillit, fordi forventningene til hverandre er tilpasset hvert enkelt individ.

I alle team er alle individene like viktige, men ifølge Lencioni er det viktig at lederen går fram som et godt eksempel og eksponerer seg selv først (2012, ss. 35-36) . Dette er i tråd med Horn & Walker som mener at for å stå fram som et godt eksempel kan ikke lederen godta spesialbehandling, og han eller hun må vise seg villig til å gå gjennom det samme som sine undergitte (2008, ss. 532-534) . For at man skal oppnå tillit i et team er man avhengig av at lederen står fram først og innrømmer sine svakheter og begrensninger. Dette er med på å bygge et godt grunnlag for at resten av teamet også deler egne svakheter og begrensninger. Hvis ikke dette skjer skal det mye til for at de andre teammedlemmene tar steget. Derimot hvis de først gjør det er det heller ikke sikkert at de får anerkjennelse for åpenheten sin, og da er hensikten borte. (Lencioni, 2012, ss. 35-36) .

2.3.1 IROC modellen

I boka «Leadership in dangerous situations» blir IROC modellen tatt for seg. Dette er en modell som viser hvordan man utvikler og bevarer tillit. IROC består av fire faktorer, individual, relationship, organization og context (Sweeney, Matthews, & Lester, 2011) . I denne undersøkelsen tar jeg utgangspunkt i de to første punktene ettersom det er mest relevant for hvordan troppssjefen bygger tillit til troppssersjanten. Organization faktoren handler om hvordan kulturen, strukturen og oppbyggingen av organisasjonen er med på å bygge tillit. Derfor er ikke denne faktoren like relevant ettersom undersøkelsen i hovedsak undersøker tillit mellom to ulike roller/individer i en tropp. Det samme gjelder for context faktoren som i hovedsak går under alle punktene fordi både individual, relationship og organization faktorene blir påvirket av hvilken kontekst man er i. Context faktoren baserer seg også mye på hvordan man skaper tillit i team man deltar litt i. Typisk en krise/krig situasjon der man får midlertidig kommando over en begrenset tidsperiode. Dette vil være relevant ettersom undersøkelsen også tar for seg hvordan man oppnår tillit i krise/krig.

Individual faktoren handler om hvordan lederen bygger tillit ved hjelp av kompetanse, karakter og omsorgsfullhet. Kompetanse går på hvor mye kunnskap og erfaring en leder besitter. Ledere med god kompetanse evner å håndtere stressede situasjoner og ta raske, gode beslutninger. Dette støttes av Horn og Walker som sier at en leder må trene på og ta beslutninger. Det at en leder tar gode beslutninger viser at han eller hun ikke utsetter sine undergitte for unødvendig risiko (Horn & Walker, 2008, s. 532) . Dette gjør at lederen får tillit fordi han eller hun evner å lede i farlige situasjoner uten å risikere egne liv unødige. De undergitte er avhengige av at lederen har nok kunnskap, evner og kompetanse når de i verste fall skal ta liv eller ofre eget liv. Med god kompetanse evner ledere å fokusere på arbeidsoppgavene, prosessere informasjon og ta gode beslutninger i farlige og dynamiske situasjoner (Sweeney, Matthews, & Lester, 2011, s. 169) .

Karakter handler mye om hvordan lederen står fram for sine undergitte. Har lederen integritet, bidrar han eller hun til god moral, blir det ledet etter eksempel? Integritet er kanskje det viktigste punktet under karakter og det skaper en trygghet for de undergitte. De blir trygge på at ledere står for det de sier og handler etter organisasjonens verdier (Sweeney, Matthews, & Lester, 2011, ss. 170-171) . I farlige situasjoner er det viktig at en leder fremstår som behersket og bidrar til positivitet og god moral. Dersom en leder mister moralen og begynner

å gi tegn på usikkerhet og frykt, vil det være med på å bryte ned moralen i hele teamet og tilliten vil være borte på sekundet.

Omsorgsfullhet går på at ledere tydelig viser at de bryr seg om sine kolleger og undergitte. (Sweeney, Matthews, & Lester, 2011, ss. 171-172) . Dette punktet regnes som den nest viktigste lederegenskapen som er med på å bygge tillit. Fordelen med å ha en leder som viser omsorg er at soldatene er villige til å ofre mye når de vet at en leder vil det beste for sine undergitte og ikke utsetter dem for unødvendig risiko. I tillegg vet de undergitte at lederen skaper gode forutsetninger og kjemper for at de undergitte skal få de rettighetene de har krav på. Hvis en leder viser tilstedeværelse gir det et tegn til de undergitte at lederen virkelig bryr seg og ønsker deres beste. Dette går i tråd med Horn & Walker, «*Trusted leaders devote time to learning about their personell and what is important to those personell.*» (2008, s. 533).

Relationship faktoren handler om at selve utviklingen av tillit skjer mellom lederens relasjon til sine undergitte og kolleger. For at tilliten skal vokse er man avhengig av at relasjonen er god. En dårlig relasjon være et hinder for tillitsbyggingen. (Sweeney, Matthews, & Lester, 2011, s. 172) . Relationship faktoren er delt inn i fire underpunkter, gjensidig respekt og at man bryr seg om hverandre, åpen kommunikasjon, gjensidig avhengighet for å nå et felles mål, og en villighet fra ledere til å stole på og myndiggjøre sine undergitte (Sweeney, Matthews, & Lester, 2011, ss. 172-175) .

For å få til en god mellommenneskelig relasjon mellom ledere, kolleger og undergitte er gjensidig tillit og omsorg grunnleggende. Hvis man skal oppnå dette må en leder tydelig vise at han bryr seg om sine kolleger og undergitte. Resultatet av dette blir at lederen oppnår respekt og omsorg.

Gjensidig respekt og omsorg legger et godt grunnlag for åpen kommunikasjon. Som leder er det viktig å kommunisere godt med sine undergitte. Herunder er det viktig at lederen kommer med en forventningsavklaring, og gir de undergitte muligheten til å stille krav og forventninger tilbake. Fordelen med en slik forventningsavklaring er at man reduserer sjansen for konflikter i framtiden ettersom man vet hva man kan forvente av hverandre. Innspill er også utrolig viktig for at en leder skal oppnå tillit blant sine undergitte. Dette kan for eksempel gå ut på å søke innspill fra de undergitte når man skal løse et oppdrag. Det gjør at de undergitte føler seg mer inkludert og automatisk får mer tillit til lederen. I tillegg er det viktig

at lederen kontinuerlig oppdaterer sine undergitte med informasjon om aktiviteter i organisasjonen og ting som skal skje framover. Denne åpenheten gir de undergitte motivasjon og tillit til at de blir inkludert i det som skjer. En slik åpenhet kan også bidra til å slå ned på ryktespredning og skape innsikt i lederens intensjon (Sweeney, Matthews, & Lester, 2011, s. 173) . Når de undergitte blir inkludert og får ansvar av lederen kan det være med på å bygge tillit (Horn & Walker, 2008, s. 532) . For kunne ha åpenkommunikasjon er man avhengig av sårbarhetstillit, fordi det har store positive konsekvenser mellom individer og team. En stor fordel ved det er at det frustrasjon og irritasjon sjelden blir liggende lenge i lufta og det er takhøyde for tilbakemeldinger. Det er ingen som vegrer seg for å være ærlige og alle klarer å innrømme egne feil (Lencioni, 2012, ss. 27-30) . Resultatet av dette er at teamet eller forholdet mellom individer blir mye mer produktivt og effektivt. Grunnen til at det blir mer effektivt er fordi man nå gjør alt kollektivt, og legger fra seg egoistiske behov som kan være med på å ødelegge tillitsbyggingen.

For at en operasjon skal bli vellykket er man avhengig av alle deltakere i operasjonen. På samme måte er et team avhengig av alle individene for å nå målet. Dersom et team har denne forståelsen er det med på å bygge motivasjon, fordi man ser viktigheten av de individuelle bidragene til gruppa (Sweeney, Matthews, & Lester, 2011, ss. 173-174) .

Det siste punktet innenfor relationship handler om at man må være villig til å stole på sine undergitte og gi dem oppgaver som skaper en ansvarsfølelse. Gjør ledere dette sender man tydelige signaler på at man stoler på sine undergitte. Effekten av dette er at de undergitte føler seg viktige, noe som vil gjøre at de får økt tillit til lederen. Dette støttes av Horn og Walker som sier at det å gi autoritet og ansvar til sine undergitte er med på å bygge tillit (2008, s. 532) . Når man gir tillit til sine undergitte er det viktig at avgjørelsen som blir tatt ikke fremstilles som at det er lederen som har kommet fram til dette. Det er viktig at de undergitte erkjenner og viser at avgjørelsen er noe de har kommet fram til i fellesskap (Sweeney, Matthews, & Lester, 2011, ss. 174-175) .

3 Metode

3.1 Valg av metode

For å besvare denne oppgaven har jeg benyttet kvalitativ forskningsmetode. Under kvalitative forskningsmetoder er man ofte tett innpå de man forsker på. Dette kan være i form av informanter som deltar i en intervjuundersøkelse (Tjora, 2017, ss. 15-16) . I slike undersøkelser vektlegger man forståelse i dybden i motsetning til en kvantitativ forskningsmetode der det er mer vanlig å fokusere på mengde og statistikk (Tjora, 2017, ss. 24-25) . Undersøkelsen er gjennomført med sju individuelle dybdeintervju, hvorav alle intervjuobjektene har fått lik intervjuguide med åpne spørsmål innenfor rammen av problemstillingen i oppgaven.

3.2 Datainnsamlingsmetode

Hvordan man oppnår tillit til mennesker er ofte individuelt, derfor er det vanlig å ha ulike betraktninger på hva som er tillitsbyggende. For noen mennesker kan for eksempel erfaring og kompetanse spille en stor rolle i om du får tillit. Derimot, kan andre for eksempel vektlegge ydmykhet, autoritet også videre. Etersom tillitsbegrepet er stort og tolkbart kan det være vanskelig å få konkrete og enkle svar. Det vil ofte skille seg ut avhengig av hvilket individ du spør. I tillegg kan ulike erfaringer med forskjellige mennesker påvirke hva som bygger tillit og ikke. Dette var tanker jeg gjorde meg tidlig i undersøkelsesprosessen. Derfor tok jeg tidlig en avgjørelse på å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse, slik at jeg kunne få gode og nyanserte svar på problemstillingen min. Det skapte en bedre forståelse om hvordan man kan bygge tillit til forskjellige individer som vektlegger ulike ting.

For å gjennomføre intervjuene har jeg tatt utgangspunkt i kapittel 4 og 5 i «Kvalitative Forskningsmetoder i praksis» som tar for seg dybdeintervju og hvordan man skal gjennomføre intervjuing (Tjora, 2017, ss. 113-182) . Her beskriver Tjora at dybdeintervju som hovedregel brukes der man vil studere erfaringer, holdninger og meninger (Tjora, 2017, ss. 114-115) . Derfor endte jeg opp med å velge dybdeintervju fordi det ville identifisere

meninger om hvordan man oppnår tillit som troppssjef, og hvilke holdninger de ulike intervjuobjektene har til troppssjefsrollen. I tillegg gav det meg muligheten til å undersøke hvilke erfaringer de ulike intervjuobjektene har gjort seg med tidligere troppssjefer. Dette gjorde at jeg kunne få et klarere bilde på hvordan man bør gå fram som troppssjef for å oppnå både tillit og troverdighet. Det førte også til nyttig empiri for å kunne svare på problemsstillingen.

3.2.1 Styrker og svakheter

Styrkene ved gjennomføringen av dybdeintervju var at jeg fikk utfyllende svar og at intervjuobjektene ikke låst til svaralternativer. Det gjorde at resultatene ble mer nyansert, ettersom det gav mulighet for ulike tanker og meninger innenfor rammen av spørsmålene. Det skapte også muligheten for å få stille oppfølgende spørsmål dersom ting var uklart, eller dersom det var behov for en bedre begrunnelse.

Ulempene med dybdeintervju er at jeg kun fikk intervjuet syv spesialister. Baseforsvar er en stor bransje med flere spesielle nisjekapasiteter og grener. Det er mange spesialister i bransjen og derfor kan ikke intervjuobjektene representere majoritetens mening ettersom jeg ikke intervjuet spesialister innenfor hver gren. Et alternativ hadde vært å sende ut en spørreundersøkelse til hele Baseforsvarsgruppen på 132 Luftving. På denne måten kunne jeg ha sammenlignet resultatene fra dybdeintervjuene med spørreundersøkelsen.

3.3 Utvalg

For at jeg skulle få best mulig svar på problemstillingen tok jeg forbindelse med ORer i baseforsvarsgruppen. Tidligere i prosessen tenkte jeg å intervju troppssjefer (OF), men for å få et godt svar på hvordan en troppssjef oppnår tillit til sin troppssersjant vurderte jeg det som bedre å kun intervju OR. Bakgrunnen for dette er at troppssjefer selv kan ha egne antakelser og oppfatninger av hva som gjorde at de fikk tillit av troppssersjanten sin. Derfor så jeg på det som mer relevant å finne ut av hvordan OR mener en OF best mulig opparbeider tillit.

For å finne potensielle intervjuobjekter snakket jeg med med-kadetter og lærere på Luftkrigsskolen med kjennskap til baseforsvarsgruppen. Det endte med 7 kandidater, hvorav alle var ansatt i baseforsvargruppen som OR. 6 av de 7 intervju ble gjennomført som dybdeintervju over videochat. Av praktiske årsaker ble det siste intervjuet gjennomført via

mail. Alle intervjuene fulgte samme mal og intervjuguide med like spørsmål. Ulempen med at det ene intervjuet ble gjennomført over mail var at muligheten til å stille oppfølgende spørsmål underveis i intervjuet forsvant. Sett i ettertid hadde vært bedre å gjennomføre dybdeintervju med fysisk tilstedeværelse, da dette hadde vært mer naturlig sammenlignet med å sitte på den andre siden av en pc-skjerm. Dette utgikk dessverre med tanke på smittevern og den pågående COVID-19 pandemien.

3.3.1 Ethiske vurderinger

I undersøkelsen måtte jeg behandle personopplysninger gjennom oppbevaring av opptak. Derfor valgte jeg tidlig å bytte ut navn på intervjuobjektene med tall slik at det ikke ble skrevet navn i noen dokumenter. Etersom jeg gjennomførte en undersøkelse som krevde at jeg hadde tilgang til personopplysninger måtte jeg først søke til *Norsk Senter For Forskningsdata* (NSD). Deretter måtte jeg søke til *Forsvarets Høgskole* (FHS) for tillatelse til å gjennomføre undersøkelsen.

For å sikre at intervjuobjektene hadde full innsikt i undersøkelsen ble det sendt ut en mail med informasjonsskriv og samtykkeskjema. Skrivet beskriver hva undersøkelsen går ut på, og hvordan personopplysninger og lydopptak blir behandlet i prosessen. Når intervjuobjektene har lest gjennom skrivet kommer de til siste siden som er et samtykkeskjema, der de skriver under på om de ønsker å delta eller ikke i undersøkelsen.

Etersom undersøkelsen kun har foregått i Baseforsvarsgruppen på 132 Luftving var det mest hensiktsmessig å holde undersøkelsen anonym. Bakgrunnen for dette er at jeg ikke ønsket å eksponere enkeltpersoner. I tillegg er bransjen liten noe som kan bety at de fleste spesialister og offiserer innenfor bransjen har kjennskap til hverandre. Jeg tok også en vurdering på at det var enklere å få ærlige svar fra intervjuobjektene når undersøkelsen er anonym. Da kan intervjuobjektene si akkurat hva de mener uten at det blir noen konsekvenser av det.

3.4 Analyse

Intervjuene ble gjennomført over videochat med lydopptak av diktafon. Dette var med unntak av intervjuet over mail. Etter alle intervjuene var gjennomført ble lydopptakene transkribert og skrevet over i ulike dokument. Deretter ble dokumentene grundig gjennomgått for å finne ut av hva som var relevant å ha med videre inn i undersøkelsen. I analyseprosessen delte jeg

empirien i fire hovedkategorier. Disse kategoriene var de fire hovedspørsmålene jeg hadde i intervjuet. Innenfor kategoriene oppstod det ulike begrep som gikk igjen hos intervjuobjektene. For eksempel ble begreper som tilstedeværelse og ydmykhet brukt som eksempler på hva som bygger tillit. Deretter ble empirien til de ulike intervjuene sammenlignet. Hovedfokuset under prosessen var å finne ut av hva som ble vektlagt av flertallet slik at resultatet ble mest mulig korrekt. Samtidig ble også det som skilte seg ut brukt for å skape flere nyanser i kategoriene der intervjuobjektene ikke var samstemt. Dette var også for å belyse at intervjuobjektene har ulike oppfatninger og meninger innenfor tema.

4 Resultat og drøfting

4.1 Tillit

I intervjuene definerer flere tillit som, «*At vi klarer å stole på hverandre personlig og at vi kan stole på at vi gjør det vi sier vi skal gjøre og at det blir gjort*». Her kommer det fram fra intervjuobjektene at tillit primært handler om å kunne stole på hverandre. Flertallet av intervjuobjektene sier at tillit er personavhengig. Det kan for eksempel gå på måten du tilnærmer deg andre, skaper relasjoner og viser omsorg. I ett av intervjuene kommer det fram at «*Tillit begynner jo på det personlige planet sånn jeg ser det. At man får tillit som personer imellom hverandre.*» På samme måte hevder Lencioni at den viktigste måten å bygge et godt team på, er gjennom sårbarhetstillit. Det betyr at man kommer til et punkt der man kan være helt åpne og transparente med hverandre på et personlig nivå (Lencioni, 2012, s. 27) . I tråd med dette hevder Gulbrandsen at tillit handler om å gjøre seg sårbar for å kunne handle i risikofylte situasjoner (Gulbrandsen, 2019) . Samtidig er det også flere av intervjuobjektene som sier at det er vanskelig å oppnå sårbarhetstillit når troppssjefen ikke jobber i den samme stillingen i mer enn to år. Da mener flere at det blir viktig å oppnå tillit gjennom arbeidsoppgavene man utfører og jobben man gjør. Herunder, at troppssjefen gjør det som forventes og er god til å gjøre jobben sin på en riktig måte. Det er tydelig at intervjuobjektene setter rolletillit høyt ettersom de har tillit til at troppssjefens arbeidsoppgaver skal utføres, «*Jeg har for eksempel tillit til at en person utfører arbeidsoppgavene sine på en korrekt måte*». Dette samsvarer med rolletillit, som dreier seg om at man har tillit til en person ut ifra oppgavene og forventningene som stilles til den spesifikke rollen (Moldjord & Iversen, 2015, s. 232) . Dette kan for eksempel være at en troppssjef forvalter vernepliktige soldater, som er

en forventning til troppssjefens rolle. Majoriteten av intervjuobjektene hevder at tillit i hovedsak handler om det å kunne stole på hverandre og stole på at ting som blir sagt også blir gjort.

4.2 Oppnå tillit

4.2.1 Tilstedeværelse

«Vår motivasjon som spesialister er at vi får en troppssjef som er her i 2 år og bruker tiden sin fornuftig og er til stede»

Tilstedeværelse er noe som går igjen i alle intervjuene når det er snakk om hvordan troppssjefen får tillit. Flere hevder at tilstedeværelse er grunnpilaren for at man får tillit til troppssjefen sin *«Tilstedeværelse har jeg alltid sagt er den viktigste biten i det å være sjef.»*. Intervjuobjektene hevder at tilstedeværelse handler om det å være til stede i troppen både fysisk og mentalt. Hvilket betyr at troppssjefen må bruke tid på å lære og bli kjent med troppen sin. Herunder er det ønskelig at troppssjefen evner å løsrive seg fra kontoret og blir med ut med for å se hva som rører seg. Dette blir omtalt som viktig fordi man får vist ansikt, og at man bryr seg om sine kolleger og undergitte,

«Tilstedeværelse er viktig. Det handler om å være på gulvet med gutta og jentene og bli kjent med dem og sånne ting. Det er jo fortsatt troppssjefen som tar alle avgjørelser på personell også»

Når man først er ute har man muligheten til å snakke med soldatene og de ansatte slik at man kan få et bilde av troppens status og individer. Da er det viktig at man bruker tid på å snakke med de som har behov, og viser at man interesserer seg i hva folk gjør og hvordan de har det. Samtidig blir det også nevnt at dette må være noe som kommer naturlig for troppssjefen. Dette er fordi det fort kan bli lett å gjennomskue dersom troppssjefen kun spør fordi det er forventet, ikke fordi han eller hun genuint bryr seg. Dette samsvarer med begrepet «caring» som handler om at lederen genuint bryr seg om sine undergitte. På den måten føler de undergitte at lederen vil deres beste og ikke utsetter dem for unødvendig fare eller risiko. Dette kan for eksempel oppnås dersom en leder setter av tid til å snakke med enkeltindivider (Sweeney, Matthews, & Lester, 2011, ss. 171-172) . Videre under «caring» skal lederen skape

de beste forutsetningene for sine undergitte ved å kjempe for deres behov oppover til høyere sjefer/ledelse. Dette viser at lederen gjør det han eller hun kan for å skape gode forutsetninger for teamet, og det er med på å skape tillit til lederen,

«The key is that the leader willingly incurs some cost to protect or promote the welfare of those that serve in the unit» (2011, ss. 171-172) .

På samme måte vektlegger flere av intervjuobjektene at det å kjempe for troppens sak oppover i linjen er viktig. Dersom dette ikke blir gjort ødelegger det motivasjonen hos de ansatte og undergitte. I tillegg mister man tilliten til at troppssjefen kjemper for troppens beste. Her nevner en av intervjuobjektene at troppssjefens rolle er å være skjoldet oppover i linja og «fichte» for folkene sine,

«Har du noen klinsjer med andre så klarer troppssjefen å fichte for troppen, eller få fram det troppen vil da. Og ikke bare blir en person som bare sier mottatt til de over oss og deleger nedover»

Det blir også nevnt at det er veldig positivt hvis troppssjefer ønsker å prøve seg på ting de ikke har mye kompetanse eller erfaring innenfor. På denne måten kan troppssjefen vise at han eller hun er læringsvillig og ikke redd for å feile. Ett av intervjuobjektene vektla det å utfordre seg selv som viktig fordi det viser at man er lærevillig og ikke redd for å gjøre feil, «Så det å kaste seg ut i slike situasjoner er veldig viktig. Det er noe vi gjør her og legger lista veldig høyt. Det er lov å prøve og feile.» Ettersom troppssjefer ikke sitter i stilling i mer enn 2-3 år er det ekstra viktig å være til stede. Her poengterer flere av intervjuobjektene at fravær og utilgjengelighet som følge av fagkurs, sivil utdanning og andre ting på siden som påvirker tilstedeværelsen i negativ retning er med på å underbygge tilliten til troppssjefen. Flere av intervjuobjektene har en oppfatning av at troppssjefer som kommer rett ut fra Krigsskole ofte forventer å dra på flere fagkurs. Dette oppleves som feilprioritering ettersom troppssjefen ikke lenger skal være den som sitter på fagkompetansen innad i troppen. Dette er også i tråd med OMT som beskriver at offiserens fremste verdi er helhetsforståelse, analyse og ledelse. Hovedoppgaven til offiseren er å lede, planlegge og gjennomføre operasjoner. På den andre siden skal spesialisten erverve seg den faglige dybdekompetansen (Luftforsvaret, 2019, s. 7 og 23) .

4.2.2 Kommunikasjon

Åpen kommunikasjon og kommunikasjonsflyt er begreper som ofte gikk igjen da intervjuobjektene skulle beskrive hva tillit er for dem. Under åpen kommunikasjon ble det sagt at for å oppnå tillit må man være ærlige på hva man kan og hva man ikke kan. I tillegg forventes det at toppssjefen holder troppen informert uavhengig om det er negative eller positive nyheter.

Kommunikasjonsflyt handler om at informasjonen skal nå fram. Dette gjelder ikke bare fra ledelsen og ned til de på bakken, men også fra de på bakken og oppover. Hvis det er kommunikasjonsflyt vil det også være tillit til at man får den informasjonen man er avhengig av for å gjøre jobben sin. Kommer ikke kommunikasjonen frem kan man føle seg ekskludert, og det kan fort lede til mistillit. I likhet med dette hevder Sweeney at det er viktig at lederen kommuniserer informasjon videre til sine undergitte og kolleger. Dette viser at lederen respekterer sine egne og ønsker å holde alle oppdatert. Fordelen er at de undergitte får innsikt i lederens intensjon, og det blir enklere å forhindre ryktespredning og feilinformering (2011, s. 173) . Hvis informasjonen ikke kommer fram og troppen aldri holdes oppdatert på hva som skjer eller hvorfor avgjørelser blir som de blir, er det med på å underbygge tilliten til toppssjefen. Intervjuobjektene erkjenner at informasjon er essensielt for å ha motivasjon i jobben. Hvis ikke det er informasjonsflyt og troppen ikke blir oppdatert, blir det fort misnøye og motivasjonen synker. Det kan gå på enkle ting som å gi troppen en forståelse over hvorfor det for eksempel ikke blir øvelse. Svaret på det kan være så enkelt som at økonomien ikke strekker til, og da er det viktig at det kommer fram slik at man ikke får en misforstått oppfatning. Hvis for eksempel toppssjefen ikke tar hensyn til råd i en avgjørelse er det også viktig at toppssjefen kan begrunne hvorfor slik at troppssersjanten og spesialistene kan få forståelse, for å hindre ryktespredning og antakelser om hvorfor ting er som de er. Her hevder intervjuobjektene at det er lov å være uenige, men går troppssjefen imot en anbefaling er det viktig at det argumenteres for, *«Og at vi på bakrommet når vi diskuterer og kommer fram til ting og at hvis min anbefaling ikke blir fulgt at jeg i hvert fall får en slags forklaring på det.»*

På samme måte hevder Horn & Walker at ledere må ivareta ærlighet og åpen kommunikasjon. Dette gjøres gjennom å kommunisere sin intensjon og sørge for at den blir forstått. For at dette skal fungere er man avhengig av at kommunikasjonen er transparent og gjensidig. Dette minsker sjansen for rykter og feilantakelser (Horn & Walker, 2008, ss. 532-533) . For at kommunikasjonen skal være gjensidig må man inkludere sine undergitte eller ansatte i

beslutningsprosessen. Da får alle muligheten til å ytre sine meninger, og man får tillit til at lederen ønsker det beste for sine egne (Horn & Walker, 2008, ss. 532-533) .

Under Relationship faktoren i IROC modellen blir åpen kommunikasjon brukt som et viktig punkt under det å skape tillit. Her hevder Sweeney at det å tidlig avklare hvilke forventninger man har til sine undergitte er viktig. Samtidig er det viktig at ledere også gir sine undergitte muligheten til å ha forventninger til lederen. Dette bidrar til bedre kommunikasjon mellom lederen og de undergitte, og lederens intensjon kommer tydelig fram (Sweeney, Matthews, & Lester, 2011, s. 173) . På samme måte er det enighet hos intervjuobjektene om at det er tillitsbyggende når en troppssjef tidlig har en forventningsavklaring med de undergitte, og at de i tillegg kan fremme egne forventninger til sjefen. Spesielt er det viktig at styrker og svakheter blir identifisert slik at spesialistene og troppssersjanten kan støtte troppssjefen på best mulig måte,

«at man faktisk er åpen om at det her er jeg er usikker på og det her kan jeg ikke noe om, og bruke de ressursene man har rundt seg til å få svar på det man trenger og ikke låse seg og gå inn i sin egen verden og prøve å finne ut av ting selv.»

Derfor er det viktig at troppssjefen tidlig har en forventningsavklaring slik at man kan få en god rolleforståelse og utfylle hverandre. Da oppnår man synergieffekten der resultatet blir bedre enn hvis man bare fordeler oppgaver uten hensyn til hva folk er gode og mindre gode på. Dette er også hensikten med OMT da offiseren og spesialisten skal være komplementære, hvilket betyr at rollene skal utfylle hverandre (Luftforsvaret, 2019, s. 5) .

Det er viktig at troppssjefen tilrettelegger for en god tilbakemeldingskultur som er preget av åpenhet og ærlighet. Herunder må troppssjefen være åpen for å ta imot konstruktiv kritikk fra undergitte og kolleger. På denne måten erkjenner troppssjefen at han eller hun ønsker å gjøre sitt beste for troppen og utvikle seg som leder. Dersom dette ikke går i orden, kan ikke troppssjefen stille krav tilbake. Intervjuobjektene hevder at troppssjefen må være eksempelets makt. Det krever at troppssjefen må stille de samme kravene til seg selv som han gjør til resten av troppen. Her er Horn & Walker enige og hevder at en leder må lede etter eksempel. Det kan gå på å stille like krav til seg selv som dine undergitte, og ikke gi deg selv flere privilegier fordi du er sjef (2008, s. 533) . Dette kommer også fram i intervjuene,

«Du har det her det eksempelets makt da. Det å stille de samme kravene til seg selv da som du gjør til de under deg. Og hvis man ikke gjør det mister man i hvert fall tilliten veldig fort.»

Ledelse etter eksempel går i tråd med punktet «character» innenfor individual faktoren som omhandler hva slags karakter lederen har. Det innebærer om lederen bør ha integritet, pliktfølelse, lojalitet også videre (Sweeney, Matthews, & Lester, 2011, s. 170) . Innenfor eksempelets makt er det integritet som er med på å bygge tillit. Ledere som gjør dette, handler i tråd med organisasjonens verdier og leder etter eksempel. I denne sammenheng skal lederen operere i tråd med Forsvarets verdier.

4.2.3 Kompetanse

I undersøkelsen poengterer flere av intervjuobjektene at det forventes at en troppssjef er i stand til å løse arbeidsoppgavene sine. Dette er en forventning som må ligge til grunn for at troppssjefen kan oppnå tillit. Derimot forventer ingen av intervjuobjektene at man skal fungere 100% i stilling med en gang man starter. En helt fersk troppssjef har ingen forutsetning for å løse alle oppgaver fra første stund, men det kommer frem at man helst skal fungere så fort det lar seg gjøre. Dette samsvarer med *rolletillit*. Moldjord & Iversen beskriver *rolletillit* som noe man får ut ifra en rolle, i dette tilfelle, troppssjef. Rolletillit handler om at man har tillit til en person i en spesifikk rolle, dette kan være fordi vedkommende har mye erfaring. I tillegg kan det være at en person har ekspertise og kompetanse innenfor fagfeltet, noe som gjør at man får tillit til at vedkommende er i stand til å gjennomføre oppgavene rollen krever (Moldjord & Iversen, 2015, s. 232) . På samme måte hevder Sweeney & Blanton. At for å oppnå tillit i en gruppe må man være samarbeidsvillig, ha kompetansen til å møte rollens forventning, og være i stand til å gjøre seg sårbar overfor hverandre (Sweeney & Blanton, 2009, ss. 236-237) . Ettersom flere av intervjuobjektene forventer at en troppssjef er i stand til å løse oppgavene jobben krever, er det viktig at den nye troppssjefen har kompetanse til dette. Da bør de tre årene med krigsskoleutdanning bygge nok kompetanse til at man er i stand til å løse rollen som troppssjef på en tilfredsstillende måte. Den nye ordningen har gjort det mulig å rekruttere offiserer rett fra videregående, hvilket betyr at man ikke har tidligere erfaring å støtte seg på. Da blir det ekstra viktig at utdanningen er god og bygger en relevant kompetanse for troppssjefrollen.

IROC modellen presenterer at lederens primærfunksjon er å ta avgjørelser for å sikre effektiv bruk av ressurser for å løse oppdraget og for å beskytte teamets medlemmer. For å bygge tillit i farlige situasjoner er kompetanse den dominerende faktoren. Med kompetanse menes det at en leder må klare å gjennomføre en beslutningsprosess og samtidig være i stand til å mestre stress. Individene i et team er avhengig av at lederen tar gode beslutninger og har god dømmekraft. Ofte vil dette kreve en viss kompetanse innenfor fagfeltet man er i slik at man vet hvordan man best mulig utnytter kapabilitetene i teamet. (Sweeney, Matthews, & Lester, 2011, s. 169) . På samme måte legger OMT opp til at framtidens offiserer skal være i stand til å lede og planlegge operasjoner. For å lede operasjoner må man være i stand til å ta beslutninger og lede mennesker. Luftforsvaret sitt hefte om offisers- og spesialistkorpset sier heller ingenting om mengden kompetanse man bør inneha. Samtidig blir det nevnt at offiseren må ha et visst forhold til faget man leder i, og man skal ha en helhetsforståelse for å kunne danne et beslutningsgrunnlag (Luftforsvaret, 2019, ss. 7-9) . Dette er i tråd med IROC modellen som sier lederen må ha en forståelse av faget for å best mulig utnytte ressursene og kapabilitetene (Sweeney, Matthews, & Lester, 2011, s. 169) . Intervjuobjektene er enige i at kompetanse er viktig hos en troppssjef, men flertallet presiserer at lederkompetanse er det de ønsker av en troppssjef. De vil ha en sjef som kan ta beslutninger ved å plukke opp trådene og få en helhetsforståelse. Derimot mener to av intervjuobjektene at det kan bli vanskelig å fungere som sjef hvis man ikke sitter med fagkompetanse før man starter som troppssjef,

«Jeg tenkte først at OMT dreide seg om at offiseren ikke skulle kunne fag, vi skal dele på å være sammen i teamet også finner vi ut av det. Men jeg har sett og av erfaring at det blir for tynt og for lite tilfredsstillende for offiseren og han får et for dårlig grunnlag til å være sjef.»

«Det ser jeg at det å komme inn uten noe faglig bakgrunn gjør det veldig tungt å være sjef. Du får store utfordringer med å ta beslutninger og du har ingenting å veie det på eller noe å henge på knagger.»

I tillegg nevner flere at fagkompetanse er positivt for å ha en grunnleggende forståelse, men at lederkompetanse er det man ønsker og trenger av en troppssjef.

«Ledelse. Også har han fagfolk rundt seg som han selvsagt skal lære av hele tiden, men han trenger ikke å være fagnerden på noen som helst måte. Det er jo han som samler disse trådene og klarer å skape effekt ut av det.»

Troppssjefen sitt fagfelt er ledelse, og han eller hun skal ikke være operatør innenfor fagfeltet. Derfor argumenterer flere av intervjuobjektene for at man helst skal ha god lederkompetanse, også får man støtte seg på fagkompetansen som allerede finnes i troppen. Troppssjefen sin oppgave er å tilrettelegge for oppdragsløsning, planlegge og gjøre de nødvendige administrative oppgavene som gjør at hjulene går rundt. Her er også intervjuobjektene enige og mener heller troppssjefen ikke skal være fagspesialisten i troppen, «*Offiseren skal jo være spesialisten på ledelse og ivaretagelse av tropp eller skvadron og sånne ting.*»

4.2.3.1 Bruk ressursene i troppen

Spesialistenes rolle i troppen er å sitte på den faglige kompetansen og utdanne soldatene. Samtidig har de også et ansvar om å gi råd og støtte troppssjefen med det faglige. Dette er for å gi troppssjefen gode forutsetninger til å ta riktige avgjørelser. På samme måte ønsker intervjuobjektene å spille troppssjefen god, «*Og vi ønsker å spille OFen vår god. Og det gjør vi ved å være flinke i faget og flinke på det basis militære ferdigheter og kunnskaper*». Det å benytte seg av ressursene og fagkompetansen innad i troppen er en gjenganger i intervjuene. Som troppssersjant skal man, støtte troppssjefen sin og være en faglig rådgiver. Derfor forventes det at troppssjefen benytter seg av spesialistene og troppssersjanten sin i beslutningsprosessen. Da kreves det at troppssjefen er åpen og mottakelig for å ta imot innspill og råd. Det oppfattes som tillitsvekkende dersom en troppssjef kun tar avgjørelser basert på egne meninger, uten å ta hensyn til råd og innspill. Derfor er det ifølge Horn & Walker viktig at en leder viser tillit til sine undergitte ved å gi dem ansvar og inkludere dem i avgjørelser (Horn & Walker, 2008, s. 532) .

Tilstedeværelse ble som nevnt ansett som en av grunnpilarene til hvordan man får tillit som troppssjef. Derimot hevder flere av intervjuobjektene at det er viktig å løsrive seg iblant og stole på at troppen klarer å styre seg selv uten at du må være fysisk til stede. Troppssjefen har en del administrative oppgaver som må gjennomføres for at ting skal gå rundt. Dette tar mye tid, og derfor mener en av intervjuobjektene at det er ekstra viktig at troppssjefen prioriterer disse oppgavene først «*Jeg mener at det viktige er at sjefen må gjøre sin jobb først før han eller ho er med ut da*» Samtidig sier også alle intervjuobjektene at det er viktig at en troppssjef også setter av tid til å være med troppen, «*Så er det viktig at troppssjefen viser tilstedeværelse synes jeg da. Og blir kjent med dem under seg synes jeg er viktig. Så de har en relasjon til sin sjef.*»

Det er viktig at troppssjefen stoler på sine undergitte og kolleger og er flink til å delegere og myndiggjøre. Det er tross alt troppssersjanten som sitter på den faglige kompetansen, og da er det essensielt at man stoler på at han eller hun kan jobben sin. Her hevder Sweeney & Matthews at det er viktig å myndiggjøre og stole på sine undergitte. Dette kan gjøres ved å gi de ansvar og frihet til å løse sine egne arbeidsoppgaver uten å trådstyre eller blande seg for mye inn. For at dette skal være mulig krever det at de undergitte vet lederens intensjon og etterlever denne (2011, ss. 174-175) . Samtidig nevnes det også at troppssjefen må være i stand til å stille krav og stille seg kritisk. Det betyr at selv om troppssjefen delegerer og gir tillit til sine undergitte og kolleger, er det samtidig viktig å stille kritiske spørsmål for å kvalitetssikre at troppssersjanten og spesialistene gjør de riktige tingene, Her påpeker flere av intervjuobjektene at det er viktig å være i stand til å stille kontrollspørsmål og være kritisk, *«Det å være kritisk som troppssjef det er bare positivt tenker jeg.»* Derimot spesifiserer flere av intervjuobjektene at det finnes tid og sted og sted for dette. Her blir det nevnt at man kan være uenige på kontoret og innad, men når avgjørelsen er tatt er man enige utad foran troppen. På denne måten opptrer alltid troppssjef og troppssersjant samstemt foran resten av troppen.

4.3 Krise- krig situasjoner

I krise- krig situasjoner kommer det fram at mye er likt som i fredstid, bare at ting generelt blir mer viktig. Flere av intervjuobjektene nevner blant annet at man i Forsvaret bruker «train as you fight» prinsippet, som bygger på at øvingen og treningen skal være tilnærmet likt med utførelsen i skarpe situasjoner. På samme måte er krise og beredskapssystemet i Norge lagt opp. Dersom en krise først inntreffer har man blant annet likhetsprinsippet som legger til grunn for at organisasjonen man opererer med i fredstid skal være mest mulig lik under kriser. Derimot, hvis kompleksiteten øker går det an å gjøre nødvendige forsterkninger og tiltak. Men i utgangspunktet skal organiseringen være tilnærmet lik slik at man slipper stor omveltning når krisen først inntreffer. (DSS, 2019, ss. 33-34) .

4.3.1 Tydelighet

«Hvis OFen klarer å være veldig tydelig på hva slutttilstanden skal være så er det enkelt for ORen å si mottatt og iverksette. Hvis man blir nølende eller ustrukturert i framlegginga eller usikker så kan det være smittsomt. Og det kan spre usikkerhet nedover i organisasjonen. Så det er litt farlig, så man må være tydelig.»

Når ting tetter seg til, er det viktig med tydelighet. Flere av intervjuobjektene trekker fram tydelighet som noe av det viktigste i krise- krig situasjoner der det er høy risiko involvert. Det hevdes at en troppssjef må være stødig for å hindre usikkerhet. Dersom troppssjefen viser tegn på usikkerhet, vil det spre seg raskt og de undergitte mister fort tillit. Samtidig kan det være vanskelig med tydelighet når man skal ta beslutninger. Hvis troppssjefen sitter med lite fagkompetanse er det ikke sikkert at han eller hun har forutsetning til å ta en beslutning, og da kan det bli utfordrende å oppnå tillit. I følge IROC modellen til Sweeney Et al. er kompetanse viktig fordi det gjør beslutningsprosessen enklere og det skaper tillit til de undergitte (2011, ss. 169-170) . Derimot hevder flere av intervjuobjektene at troppssjefen ikke må stå alene i beslutningen. Han eller hun må benytte seg av kompetansen som allerede finnes i troppen eller avdelingen. Troppssjefens oppgave er å få en helhetsforståelse ved å plukke opp alle trådene og skape effekt ut av dem. Derfor kan det være enklere for en mindre kompetent offiser å benytte seg mer av intensjonsbasert ledelse og la spesialistene ta seg av hvordan intensjonen blir nådd. Derfor er det viktig at ledere spiller seg selv gode ved å fremme initiativ. Da blir det lettere for en leder å plukke opp trådende og skape en helhet ut ifra råd og initiativ som kommer underveis i beslutningsprosessen.

I høyytelsesteam som skal operere i skarpe situasjoner der det kan stå om liv og død, er det ekstremt viktig med kameratskap. Man må stole godt nok på hverandre til å legge eget liv i andre sine hender. Dette samsvarer med Lencioni sin teori om sårbarhetstillit. (Lencioni, 2012, ss. 27-28). Der beskrives det at man er avhengig av å oppnå sårbarhetstillit når man skal operere i høyytelsesteam. Og i krise- krig situasjoner er man ofte en del av slike team. Derfor blir dette ekstremt relevant i slike situasjoner, sammenlignet med fredstid. Det er ofte mye usikkerhet, og man er avhengige av å ha mennesker rundt seg man kan stole på og mennesker som er i stand til å ta avgjørelser og gjennomføre dem (Kramer & Tyler, 1996, ss. 292-293) . to av intervjuobjektene vektlegger at det er en stor fordel å kjenne folkene man leder, og utnytte kompetansen som er i teamet. Det blir ekstremt viktig i krise/krig fordi man ikke har råd til å gjøre feil. Derfor blir essensielt å fremme initiativ slik at man får et godt beslutningsgrunnlag.

4.4 Bygge tillit for ferske offiserer

Som et resultat av OMT og den nye utdanningsordningen i Forsvaret, har dagens kadetter og kommende offiserer mindre erfaring og fagkompetanse enn tidligere. Da blir det viktig å ha kjennskap til hvordan man skal bygge tillit. Derfor var jeg interessert i å finne ut hvilke forventninger OR-korpset har til de «nye» offiserene, og om de har noen tips til hvordan man skal gå frem når man kommer ut i avdeling. For meg blir dette spesielt relevant ettersom jeg blir troppssjef og må ta stilling til en mer erfaren og kompetent troppssersjant.

4.4.1 Rolleavklaring

Først og fremst ble det sagt at det viktigste du gjør når du kommer ut i avdeling, er å ha en rolleavklaring med de ansatte og vernepliktige i troppen. Dette blir spesielt fremhevet som viktig at ett intervjuobjekt,

«Ta en rolleavklaring med troppssersjanten så tidlig som det lar seg gjøre. Og tørr å snakke om hvordan dere ønsker å løse tingene. For det finnes ingen fasit på hvordan man skal løse tingene i et command team.»

I tillegg hevder flere av intervjuobjektene at en slik avklaring er essensielt for å bygge tillit. Dette gjøres for å skape en forståelse av hva de ulike rollene gjør, og hvilke arbeidsoppgaver de ulike individene i troppen har. Dette er for å hindre misforståelser og samtidig sørge for at alle har en forståelse av hvilke oppgaver som løses av hvem. Under en slik forventningsavklaring blir det derfor viktig at troppssjefen legger fram sin intensjon slik at de ansatte og vernepliktige har en felles forståelse av hva som skal gjøres. Fordelen med dette er at det gir troppssjefen en mulighet til å fremme sin intensjon med mål og hensikt. Dette gir troppen en forståelse av hvorfor ting blir gjort og alle oppgavene som løses er i tråd med intensjonen. På samme måte hevder Sweeney Et al. at det å gi soldatene tydelige mål med operasjoner og oppgaveløsning er med på å skape effektivitet. Har lederen en tydelig intensjon med mål og hensikt, så vil dette i tillegg fjerne tvil og usikkerhet. Dette gir soldatene motivasjon, og de vil føle at de gjør noe meningsfullt som det ligger en tanke bak (2011, ss. 170-171) .

4.4.2 Ydmykhet

Det er også viktig at troppssjefen har en ydmyk tilnærming og er åpen om sine styrker og svakheter. Dette kan også komme under en rolleavklaring slik at det blir lettere å fordele arbeidsoppgaver ut ifra hva man er god på og mindre god på. Her hevder en av intervjuobjektene at det handler om å gjøre seg sårbar gjennom å erkjenne styrker og svakheter, *«Det går jo på rolleavklaring og være åpen rundt sine styrker og svakheter. Da blir det mye enklere for de rundt deg i din tropp. Og de vet hva de skal forholde seg til.»*

I tillegg hevder intervjuobjektene at en sympatisk leder som er åpen og ærlig om sine styrker og svakheter enklere vil oppnå tillit fra resten av troppen. Det er ingen som forventer at man kan alt når man kommer ut. Sånn er det med alle, og derfor er det viktig å være klar på dette helt fra starten og bruke tid på å bli kjent med faget. Da vil man etter hvert opparbeide mer kompetanse og erfaring, og man vil bli tryggere i rollen som troppssjef.

Samtidig hevder intervjuobjektene at man ikke må gå i fella at man blir for ydmyk. Det kan føre til at man blir passiv og ikke fremstår som lederen i troppen. Derfor er det viktig at troppssjefen tidlig lærer seg å stille krav til soldatene og de ansatte i troppen slik at man faktisk leder troppen. Herunder hevdes det at troppssjefen må tørre og stille seg kritisk til troppssersjanten selv om han eller hun er eldre og har mer erfaring og kompetanse innenfor fagfeltet. Dette innebærer at troppssjefen må tørre å ta beslutninger, selv i situasjoner der det er uklart hva som er riktig å gjøre. Intervjuobjektene mener dette er essensielt for at du skal få respekt og tillit av troppen,

«Hvis du har en sjef som aldri tør og ta en avgjørelse, som alltid må forhøre seg oppover, det kan være med på å undergrave sin egen posisjon. Så det å tørre og ta avgjørelser er en viktig greie og det da og ikke tørre å ta avgjørelser vil være en svekkelse av tilliten.»

5 Oppsummering

I denne undersøkelsen var målet å finne ut av hvordan jeg som troppssjef skal gå fram for å oppnå tillit når jeg kommer ut i avdeling. Mer spesifikt, *«Hvordan får troppssersjanten tillit til troppssjefen i Baseforsvar?»* Dette er et spørsmål jeg har ønsket svar på lenge ettersom jeg

er en del av første kull på den nye utdanningsordningen i Forsvaret, og spesielt siden jeg ikke har tidligere erfaring fra Forsvaret før Luftkrigskolen. Som troppssjef kommer jeg til å måtte ta avgjørelser som kan påvirke mange mennesker. For å kunne ta gode avgjørelser tenkte jeg tidlig at jeg måtte ha den rette kompetansen for å i det hele tatt være i stand til dette.

Spørsmålet var bare hva slags kompetanse jeg måtte inneha for å kunne klare dette. Underveis i undersøkelsen og etter gjennomføring av intervjuer har dette kommet tydelig fram, og jeg føler meg mye mer trygg på hva som forventes av en troppssjef når han kommer ut i stilling.

For å finne ut av hvordan man oppnår tillit som troppssjef måtte jeg først identifisere hva tillit er. Utfordringen var at det ikke finnes et konkret svar, ettersom det finnes utallige definisjoner av tillit, og forskjellige typer tillit. Dette kom tydelig fram under intervjuene, der svarene varierte ofte varierte. En gjenganger var at tillit handler om at man kan stole på hverandre. Dette innebærer at man handler i tråd med hva som forventes av en selv og gjør det man sier man skal gjøre. I teorien blir ofte forventninger nevnt når man skal definere tillit, fordi det handler om å kunne stole på noen. Hvis man stoler på noen har man en forventning til at for eksempel en spesifikk ting skal skje eller gjøres.

Problemsstillingen handler i hovedsak om å bygge tillit, Derfor ble fokuset i undersøkelsen brukt til å finne svar på dette. Her har jeg kommet fram til tre begreper som er med på å beskrive hvordan man oppnår tillit, tilstedeværelse, kommunikasjon og kompetanse. Dette er begreper som har kommet fram tydelig gjennom teori og under gjennomføring av intervju.

Ettersom en jobb i Forsvaret kan kreve at man opererer i Krise og Krig var det viktig å finne ut av om det var noe som skilte seg ut med hvordan man bygger tillit i slike situasjoner sammenlignet med i fredstid og normaldrift. Her kommer det fram at det meste er likt, bare at alt blir mye viktigere. Dette er fordi man ikke lenger har råd til å prøve og feile, og ting må gjøres skikkelig. I tillegg blir tydelighet en viktig faktor ettersom alle avgjørelser kan få fatale konsekvenser. I krise og krig vil det være enda mer usikkerhet enn vanlig og derfor blir tydelighet en essensiell faktor når man skal lede andre mennesker.

Avslutningsvis i undersøkelsen ønsket jeg å se om spesialistene jeg intervjuet hadde noen tips til hvordan ferske troppssjefer skal oppnå tillit. Tilstedeværelse, kommunikasjon og kompetanse var begreper som også ble nevnt her, men hovedfokuset var på ydmykhet og rolleavklaring. Det viktigste man gjør når man kommer ut er å være ydmyk, og det kommer

man ofte veldig langt med i starten. Deretter kom det frem at det å tidlig ha en rolleavklaring med troppssersjanten og resten av troppen er essensielt slik at man får en forståelse av egne og andres arbeidsoppgaver. I tillegg blir det enklere å utnytte hverandre styrker og utfylle eventuelle svakheter.

5.1 Konklusjon

Det er vanskelig å konkludere med en eksakt fasit på hvordan man bygger tillit som troppssjef til sin troppssersjant. Dette er fordi mennesker har ulike preferanser når det kommer til hva som skal til for å oppnå tillit. Noen foretrekker ledere som har fagkompetanse og erfaring, mens andre vektlegger ydmykhet og lederegenskaper i form av autoritet, eller evnen til å se helheten i vanskelige situasjoner. Allikevel, er det en relativt jevn oppslutning og enighet mellom intervjuobjektene i undersøkelsen. Resultatene i undersøkelsen sier ikke konkret hvordan man oppnår tillit i forholdet mellom troppssjef og troppssersjant. De sier heller hvordan man oppnår tillit som troppssjef, til sine kolleger og undergitte i troppen. Derfor handler det mest om hvordan man utvikler og oppnår tillit til troppssersjanten, spesialistene og soldatene i troppen. Derfor kan det konkluderes med at troppssjefen oppnår tillit ved å vise tilstedeværelse gjennom å være synlig og delta i aktiviteter som foregår utenfor kontoret. Herunder at man bryr seg om resten av troppen og ønsker å være med på det som foregår. Videre er det viktig at troppssjefen er flink til å opprettholde åpen og ærlig kommunikasjon for å hindre usikkerhet og skape motivasjon ved å holde troppen oppdatert. Til slutt har kompetanse mye å si for din troverdighet som leder og troppssjef. Som troppssjef må du være i stand til å se helheten og plukke opp trådene og skape effekt ut av dem. Dette krever en forståelse av fagfeltet, men det sier ingenting om at du må sitte på fagekspertise. Derfor har du troppssersjanten og spesialistene rundt deg. De er der for å gi deg best mulig beslutningsgrunnlag, og gjøre deg i stand til å ta gode avgjørelser og vurderinger. Samtidig legges hovedvekten av kompetanse på at du er i stand til å lede og forvalte personellet i troppen. For å klare dette må en troppssjef ha kompetanse innenfor ledelse og forvaltning av personell.

6 Bibliografi

- Adams, B., & Webb, R. (2002). *Trust in Small Military Teams*. Ontario: Humansystems Incorporated.
- Brensholm, E. A. (2020, August). Sårbarhetstillit og erfaringsdeling i militære høyytelsesteam. Trondheim, Trøndelag, Norge.
- DSS. (2019, Juni 14). Når krisen intrefter. *Norges offentlige utredninger*, ss. 33-34. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/65139848c9b2437cb0596e53705314fb/no/pdfs/nou201920190013000dddpdfs.pdf>
- Gulbrandsen, T. (2019, Oktober 29). *Sosiologen.no*. Hentet fra Hva er tillit?: <https://sosiologen.no/essay/essay/hva-er-tillit/>
- Horn, C., & Walker, D. (2008). *The military leadership handbook*. Toronto: Dundurn Press.
- Kramer, R., & Tyler, T. (1996). *Trust in organizations*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Lencioni, P. (2012). *The Advantage*. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Luftforsvaret. (2019). *Luftforsvarets offisers- og spesialistkorps*. Oslo: Forsvaret.
- Moldjord, C., & Iversen, A. (2015, August 6). Developing vulnerability trust in temporary high performance team. *Team Performance Management*, ss. 231-246.
- Sweeney, P., & Blanton, H. (2009, Januar). Trust and influence in combat. *Journal of applied sosial psychology*, ss. 235-264.
- Sweeney, P., Matthews, M., & Lester, P. (2011). *Leadership in dangerous situations*. Annapolis, Maryland: Naval Institute Press.
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal.
- Wildman, J., Shuffler, M., Lazzara, E., Fiore, S., Burke, C., Salas, E., & Garven, S. (2012, Mars 15). Trust development in swift starting action teams. *Group & Organization Management*, ss. 138-170.

Vedlegg A – Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet, **Tillit mellom troppssjefen og troppssersjanten**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan troppssersjanten får tillit til troppssjefen. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å undersøke hvordan troppssersjanten får tillit til troppssjefen sin i Baseforsvar. Tema er relevant fordi etter den nye ordningen (OMT) så endres rollene til offiserer og spesialister seg betydelig. Derfor er det viktig å vite hvordan man skal kunne oppnå tillit når rollene har endret seg. Herunder ønsker jeg å stille spørsmål om hva en troverdig troppssjef har og hva slags kvaliteter som er med på å bygge tillit og troverdighet til en troppssjef. Tema som, kompetanse, karakter og omsorg kommer til å bli tatt opp under intervjuet. Prosjektet og undersøkelsen er bachelorstudiet på Luftkrigsskolen.

Opplysningene som kommer fram i prosjektet skal ikke brukes til andre formål, men undersøkelsen kommer til å være tilgjengelig og anonymisert.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Forsvarets Høgskole og Luftkrigsskolen er ansvarlig for prosjektet.
Pål Fredriksen.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta fordi du tilhører OR-søylen i Baseforsvar eller er troppssersjant. For å gjennomføre undersøkelsen er jeg avhengig av å vite hvordan du får tillit til din troppssjef.

Jeg har fått tak i dine kontaktopplysninger gjennom nestkommanderende i Baseforsvarsgruppen på 132LV Ørland. Undersøkelsen ble også godtatt av vedkommende.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer det at du deltar i et intervju som tar omtrent 60 minutter. Intervjuet kommer til å inneholde spørsmål om hvordan du får tillit til troppssjefen din og hva slags kvaliteter en troppssjef bør ha som er med på å bygge tillit og troverdighet. Jeg kommer til å ta lydopptak av intervjuet og svarene kommer til å være anonymisert. Opplysningen jeg kommer til å bruke er hva slags stilling du besitter og at du er ansatt i Baseforsvarsgruppen på 132 Luftving Ørland

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Deltakelsen er anonymisert og kan ikke bli brukt mot deg i tjenesteuttalelser eller blant ledere og andre ansatte Baseforsvarsgruppen.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det er kun jeg og min veileder Pål Fredriksen som har tilgang på opplysningene vi innhenter

Personopplysningene jeg får kommer til å på en diktafon som jeg kommer til å låse inne på rommet.

I tillegg vil transkriberingen av lydopptaket låses inn på personlig datamaskin der kun jeg har tilgang.

Navn kommer til å byttes ut med for eksempel, intervjuobjekt 1, 2, 3 også videre.

Deg som deltaker kommer ikke til å bli gjenkjent i publikasjonen. Det eneste som kommer til å stå av personopplysninger er hva slags stilling du besitter og hvilket tjenestested du er ansatt ved.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 30. April 2021.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Pål Fredriksen ved Luftkrigsskolen.
95077998
pafredriksen@fhs.mil.no

Vårt personvernombud:

Pål Fredriksen
95077998
pafredriksen@fhs.mil.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Pål Fredriksen
(Forsker/veileder)

Sander Negård
(Kadett/elev)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Tillit mellom troppssjefen og troppssersjanten* og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg B – Intervjuguide

Intervjuguide

Innledning

- Fortell om meg selv og få intervjuobjekt til å fortelle litt om seg selv
- Hva handler undersøkelsen om og hvorfor er den relevant
- Behandling av lydopptak og personopplysninger (diktafon)
- Navn skal ikke nevnes i undersøkelsen
- Informasjon som kan identifisere mennesker skal ikke forekomme
- Samtykkeerklæring
- Spørsmål før start

Hoveddel

- Hva er tillit for deg?
 - Definisjon
 - Sårbarhetstillit
 - Rolletillit
- Hva gjør at du får tillit til troppssjefen din?
 - Kompetanse
 - Karakter
 - Omsorg?
 - Åpenhet og kommunikasjon
 - Respekt
 - Rolletillit, sårbarhetstillit, eller begge?
- Hva bygger tillit i krise/krig situasjoner?
 - Blir noe viktigere enn i fredstid?
 - Blir noe mindre viktig?

- Hvordan skal offiserer fra ny utdanningsreform bygge tillit?
 - Offiserer rett fra VGS og førstegangstjeneste
 - Manglende kompetanse og erfaring

Avslutning

- Ønsker du å legge til noe mer?
 - Hvordan oppnår en troppssjef tillit?
 - Andre bemerkninger