



FHS Krigsskolen

Bacheloroppgave

Rett Fra Videregående

– Lederadferd Hos Troppssjefer Uten Tidligere Militær Erfaring –

av

Herman Indergård, Helene Nodeland & Birk Østhagen

Levert som en del av kravet til graden:

**BACHELOR I MILITÆRE STUDIER MED FORDYPNING I LEDELSE OG
LANDMAKT**

Antall ord: 10 972

Innlevert: 04 april 2024

Godkjent for offentlig publisering

«Løse oppdrag og ta vare på folkene våre. Så grunnleggende enkelt, men samtidig så utfordrende i det kaoset som oppstår i krise og krig. Forsvaret skal være best på ledelse i kriser og krig – det forventer samfunnet av oss»

- General Eirik Kristoffersen

(Forsvarsstaben, 2020, s.4)

Forord

I valg av tema til bacheloroppgaven har vi valgt noe som interesserer hele forskningsgruppen. Ledelse er et svært komplekst felt og gjennom arbeidet med denne oppgaven har vi fått våre perspektiver på temaet. Drøftinger og refleksjoner gjort underveis i arbeidet vil bidra inn i vår egen ledelsesutvikling og kan gi en bredere forståelse av hvilke krav som stilles til oss når vi uteksamineres fra Krigsskolen og trer inn i rollen som troppssjefer.

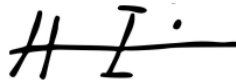
Denne oppgaven hadde ikke vært mulig uten respondentenes deltagelse. Vi ønsker å takke troppssjefene med tilhørende lagførere og troppssersjanter for deres bidrag og gode utdypende svar, som har gjort det mulig å fullføre oppgaven. Vi er svært takknemlig for at våre 14 respondenter har satt av tid til å delta på intervju i en travel hverdag.

Vi ønsker å takke bibliotekar Kaja Hønsen Brandt; for god rådgivning og støtte under arbeidet. Til slutt ønsker vi å rette en stor takk til vår veileder; Torill Holth, som har bidratt med god veiledning og konstruktive innspill underveis i prosessen mot å fullføre denne oppgaven på best mulig måte. Hennes ekspertise innenfor ledelsesfaget har vært en kilde til dyp innsikt og forståelse. Vi er svært takknemlig for hennes bidrag og engasjement.

Oslo, Krigsskolen, 04-04-2024

Signaturer

Herman Indergård



Helene Nodeland



Birk Østhagen



Sammendrag

Denne bacheloroppgaven belyser lederadferd hos troppssjefer i hæren uten militær erfaring før Krigsskolen. Oppgaven skrives på bakgrunn av en utdanningsreform som har gjort det mulig å søke opptak til offisersutdanning i Forsvaret uten tidligere militær bakgrunn. Oppgaven besvarer problemstillingen: *Med bakgrunn i balansert lederadferd, hva kjennetegner lederadferden hos troppssjefer uten tidligere militær erfaring før Krigsskolen?*

Oppgaven begynner med redegjørelse av relevant ledelsesteori og tar utgangspunkt i Forsvarets Grunnsyn på Ledelse (2020) ettersom at FGL skal være veiledende for alle ledere i Forsvaret. Balansert lederadferd handler om å tilpasse lederadferden etter hva som er best egnet for den enkelte situasjon og menneske. Fra teorien utledes det to forskningsspørsmål denne studien tar sikte på å besvare. Disse har vært styrende for valg av forskningsmetode og respondenter. Vi har gjennom kvalitative individuelle intervjuer av aktuelle troppssjefer og tilhørende underordnede kartlagt opplevd lederadferd hos et avgrenset utvalg. Studiens utvalg er ikke bredt nok til å generalisere lederadferd for alle troppssjefer uten militær erfaring, men resultatene kan eksemplifisere lederadferd hos utvalget. Funnene fra intervjuene presenteres i oppgaven som tendenser, inndelt i tre kategorier: oppgave-, utvikling-, og relasjonsorientert lederadferd. Med disse tendensene drøftet mot det teoretiske rammeverket har vi kommet frem til følgende svar på problemstillingen: *Med utgangspunkt i balansert lederadferd, så kjennetegnes lederadferden hos troppssjefer uten tidligere militær erfaring før Krigsskolen av at relasjonsorientert lederadferd i større grad kommer til syne enn utviklingsorientert, - og oppgaveorientert lederadferd.* Det presiseres at resultatet kun eksemplifiserer lederadferden.

Vi anbefaler videre studier av lederadferd hos denne gruppen. I tiden fremover vil det totale antallet troppssjefer uten erfaring før Krigsskolen øke, og med det følger potensialet for større og bredere undersøkelser rundt samme tema. Svarene vil kunne øke den enkeltes bevissthet rundt egen lederadferd, samt bidra til å utvikle lederutviklingsprogrammer.

Abstract

This bachelor's thesis aims to shed light on leadership behaviour among commissioned officers serving as platoon commanders in the Norwegian Army. Specifically, those who have been commissioned from the Norwegian Military Academy without prior enlisted or conscripted service. This path to commission, and by extension this thesis, are results of a military education reform which expanded attendance at the academy to selected candidates regardless of service background. The thesis statement reads as follows: *Considering balanced leadership theory, what characterises leadership behaviour among platoon commanders without service experience prior to attending the Norwegian Military Academy?*

The thesis initially presents relevant theories on leadership, establishing a framework from which two hypotheses are derived and brought into analysis. The basis of this framework is the *Norwegian Armed Forces' Tenets of Leadership* (Forsvarets Grunnsyn på Ledelse, 2020), a guiding document for all military leaders serving in the armed forces. Balanced leadership theory supposes a leader's conscious adaptability according to both the situation and the individuals the leader interacts with. Qualitative interviews were conducted, gathering data from a selection of platoon commanders who fit the thesis' criteria, along with enlisted subordinates from the same platoons. The interviews provided data, which was used to find tendencies of leadership behaviour within three categories: task-, change-, and relations-oriented leadership. The scale of the study, however, is not broad enough to generalise based off these tendencies, instead, the results serve as an example based upon the limited available selection of platoon commanders. The tendencies were further analysed along with our hypotheses, from this, the conclusion to our thesis statement is as follows: *Considering balanced leadership theory, leadership behaviour among platoon commanders without service experience prior to attending the Norwegian Military Academy is characterised by a greater exhibition of relations-oriented leadership as compared to change- and task-oriented behaviour.*

We recommend further studies on the topic, as the number of relevant platoon commanders will increase in the years to come, which allows a broader selection of respondents. Further studies may provide more broadly applicable conclusions, which can be the basis of introspection for individual officers, as well as contributing to leader-development programs at the different military academies.

Innholdsfortegnelse

| | |
|--|------|
| Sammendrag | iii |
| Abstract | iv |
| Figurer | vii |
| Ordforklaring | viii |
| 1 Introduksjon | 1 |
| 1.1 Tema/bakgrunn | 1 |
| 1.1.2 Tidligere forskning | 2 |
| 1.2 Mål og problemstilling | 2 |
| 1.3 Avgrensninger | 2 |
| 1.4 Teori og metode | 3 |
| 1.5 Oppgavens oppbygning | 3 |
| 2 Teoretisk rammeverk | 4 |
| 2.1 Forsvarets ledelsesfilosofi | 4 |
| 2.2 Lederadferd | 5 |
| 2.3 Destruktivt lederskap | 6 |
| 2.4 Effektiv lederadferd | 7 |
| 2.5 Militær ledelse | 9 |
| 2.6 Balansert Lederadferd | 11 |
| 2.8 Forskningsspørsmål | 14 |
| 3 Metode | 14 |
| 3.1 Valg av metode | 14 |
| 3.2 Gjennomføring | 15 |
| 3.2.1 Forberedelser | 15 |
| 3.2.2 Utvalg | 15 |
| 3.2.3 Datainnsamling | 16 |

| | |
|---|----|
| 3.2.4 Transkribering | 17 |
| 3.2.5 Dataanalyse | 17 |
| 3.3 Metodekritikk | 19 |
| 4 Empiriske resultater | 20 |
| 4.1 Innledning | 20 |
| 4.3 Utviklingsorientering | 24 |
| 4.4 Relasjonsorientering | 26 |
| 5 Drøftelse | 27 |
| 5.1 Forskningsspørsmål (1)..... | 27 |
| 5.1.1 Oppgaveorientering | 28 |
| 5.1.2 Utviklingsorientering | 29 |
| 5.1.3 Relasjonsorientering | 31 |
| 5.1.4 Sammenheng..... | 32 |
| 5.2 Forskningsspørsmål (2)..... | 33 |
| 5.3 Oppsummering | 34 |
| 6 Konklusjon..... | 35 |
| Litteraturliste..... | 37 |
| Vedlegg | 40 |
| Vedlegg 1 – Forhåndsgodkjenning SIKT..... | 40 |
| Vedlegg 2 – Godkjenning Forskningsnemda | 41 |
| Vedlegg 3 - Samtykkeerklæring..... | 42 |
| Vedlegg 4 – Intervjuguide Troppssjefer..... | 45 |
| Vedlegg 5 – Intervjuguide Underordnede..... | 47 |

Figurer

Figur 1: *Fullspektrumsmodellen for ledelse, fra «Psykologi i organisasjon og ledelse» av Kaufmann & Kaufmann, 2003, s.356*

Figur 2: *Operasjonalisering av begrepet militær ledelse fra «Forsvarets Grunnsyn på Ledelse» av Forsvarsstaben, 2020, s.8*

Figur 3: *Balansert lederadferd, fra «Forsvarets Grunnsyn på Ledelse» av Forsvarsstaben, 2020, s.10*

Figur 4: *Forskjellen mellom kvantitativ og kvalitativ metode av Kjetil Sander, 2024, ([Kvalitativ metode og forskningsdesign - eStudie.no](#))*

Figur 5: *Analysemodell*

Tabeller

Tabell 1: *Hierarkisk taksonomi for lederadferd, fra «Effective Leadership Behavior» av Gary Yukl, 2012, s.68*

Tabell 2: *Tendenser – Åpen Kategori*

Tabell 3: *Tendenser – Oppgaveorientering*

Tabell 4: *Tendenser – Utviklingsorientering*

Tabell 5: *Tendenser – Relasjonsorientering*

Ordforklaring

AAR – After Action Review

FFOD – Forsvarets Fellesoperative Doktrine

FGL - Forsvarets Grunnsyn på Ledelse

FHS – Forsvarets Høyskole

GOK – Grunnleggende Offiserskurs

HWU – Hot Wash Up

INTERVJUOBJEKT - Troppssjefer vi har intervjuet

KS - Krigsskolen

MIL360 – Lederutviklingsverktøy

NK – Nestkommanderende

OBL – Oppdragsbasert Ledelse

OODA-loop – Beslutningssyklus

RESPONDENT – Troppssjefer og underordnede vi har intervjuet

STRATAGEM – Åpen plattform for forsvarsdebatt

URE – Utdanningsreformen i Forsvaret

UNDERORDNEDE – Ansatte lagførere og troppssersjanter

ÅS – Årsstudium

1 Introduksjon

For om lag ti år siden presenterte regjeringen proposisjon 151 S til Stortinget som inneholdt planen for utdanningsreformen i Forsvaret (URE) (St.prp 151 S, 2015-2016). Reformen har siden vært debattert og kritisert. Harald Høiback gikk i 2021 ut med en artikkel i Stratagem hvor han tydelig presiserte sin kritikk av reformen (Høiback, 2021). Vi som har gjennomført utdanning i Forsvaret etter reformen, har direkte eller indirekte blitt berørt av debatten. Utdanningsreformen medførte flere endringer for Forsvaret, en av dem, som er oppgavens rasjonale, er muligheten for å starte på Krigsskolen(e) uten tidligere militær erfaring. Oppgaven har ikke til hensikt å vurdere eller bedømme denne endringen. Derimot medfører endringen temaer og problemstillinger som kan belyses.

Forsvarets Høgskole (FHS) har etter URE startet å utdanne offiserer, uten tidligere militær erfaring. Tidligere har Krigsskoleutdannede offiserer gjennomført en befalsutdanning og de fleste gjennomførte tjeneste som befal i én av forsvarets mange avdelinger. Kadettene bygget seg opp en faglig og kulturell kompetanse innenfor militær virksomhet og ledelse før de startet på utdanningen. Nå starter flere kadetter på Krigsskolen (KS) uten tidligere erfaring fra Forsvaret. Oppgaven vil med utgangspunkt i endringen utforske hva som kjennetegner lederadferden hos troppssjefene i hæren, med KS som eneste militær kulturell påvirkning og erfaring. Hensikten med oppgaven er ikke å sammenligne lederadferd før og etter URE, ei heller å bedømme, kritisere eller evaluere utdanningsreformen eller ledelsesutdanningen. Hensikten er å kaste lys over hvilken lederadferd en offiser utøver etter sin militære profesjonsutdanning ved Krigsskolen uten tidligere militær erfaring.

1.1 Tema/bakgrunn

Det overordnede målet for oppgaven er å belyse betydningen av lederskap og lederutvikling som en del av profesjonsutdanningen ved KS, og som del av den militære profesjon for øvrig. Ved uteksaminering av kull Kayser juni 2023, er det per april 2024 tre kull som har fullført profesjonsutdanningen siden URE. Som del av den nye ordningen har det blitt tatt opp kadetter, som senere har blitt offiserer, uten militær erfaring før KS. Dette muliggjør en studie av hvilken type lederadferd som kultiveres hos unge troppssjefer, uten eventuell ballast andre tar med seg fra tidligere tjeneste. Oppgaven vil sette et søkelys på lederadferd hos en gruppe offiserer som vi har funnet lite forskning på. Problemstillingen kommer frem som et resultat av diskusjon og innsnevring av denne hovedtanken. Forsvarets grunnsyn på ledelse var med på å påvirke valg av tema og utarbeiding av problemstillingen. Som et

overordnet dokument, gir FGL tydelige retningslinjer om hvordan ledelse skal se ut i organisasjonen.

1.1.2 Tidligere forskning

Det foreligger betydelig forskning på ledelse og militær ledelse. Oss bekjent foreligger det derimot lite forskning på lederadferd hos norske troppssjefer uten tidligere militær erfaring. Lübbe (2017) skriver i sin masteroppgave hvordan lederadferd i Forsvaret oppfattes mellom gradsnivåene, i tillegg skriver Elvesveen (2017) i sin masteroppgave om lederadferd hos kadetter ved KS. Begge masteroppgavene tar for seg lederadferd i Forsvaret på ulike nivåer, men ingen av dem er rettet spesifikt mot troppssjefer. Oppgavene er også skrevet før URE trådte i kraft. Sørli (2020) skriver i sin masteroppgave om endringer i Sjøkrigsskolekadetters militære profesjon etter URE. Det er med andre ord flere oppgaver som tar for seg fragmenter av det denne studien vil finne svar på. Det eksisterer derimot ikke oss bekjent forskning på hva som preger lederadferden til troppssjefer i hæren som er uteksaminert etter URE, uten tidligere erfaring. Søkeordene som er benyttet for å finne tidligere forskning er: *Lederadferd, Lederadferd troppssjefer, Lederadferd forsvaret, Lederadferd offiserer, Balansert lederadferd, Ledelse troppssjefer, Utdanningsreform forsvaret, Utdanningsreform troppssjefer, Unge offiserer, Unge ledere, Uerfarne offiserer, Uerfarne troppssjefer, Troppssjefer URE og URE lederadferd*. Søkeordene er benyttet i søkemotorene; FHS Brage, Oria, Google og Google Scholar.

1.2 Mål og problemstilling

Målet med oppgaven er å belyse hva som kjennetegner lederadferden hos hærens troppssjefer uten tidligere militær erfaring før KS. Det legges stor vekt på ledelsesutdanningen på KS. Denne oppgaven vil dermed kunne gi et innblikk i hvordan lederadferden gir uttrykk hos offiserene som har KS som eneste militær erfaring. Forventningen er at dette temaet kan forskes videre på når det uteksamineres flere kadetter uten tidligere erfaring. Vårt håp er at denne oppgaven kan stimulere til videre studier av dette. Problemstillingen denne oppgaven skal besvare er følgende:

Med utgangspunkt i balansert lederadferd, hva kjennetegner lederadferden hos troppssjefer uten tidligere militær erfaring før Krigsskolen?

1.3 Avgrensninger

Oppgaven er i utgangspunktet begrenset av at det er få uteksaminerte offiserer uten tidligere militær erfaring før KS. Dette gjør at utvelgelsen av respondenter er begrenset. Studien har

avgrenset utvelgelsen til offiserer som gjennomfører troppssjefstjeneste under prosjektperioden, av behov for underordnede til troppssjefen for å vurdere lederadferd. I tillegg har oppgaven avgrenset utvelgelsen til Krigsskoleutdannede offiser, og dermed utelatt offiserer som er utdannet ved Luftkrigsskolen og Sjøkrigsskolen. Dette på grunn av ulikhetene i utdanningen og lederutviklingen på skolene, samt divergens innenfor kultur og profesjon. Videre har oppgaven utelatt troppssjefer som har gjennomført årstudium (ÅS) og grunnleggende offiserskurs (GOK), da disse ikke har gjennomført samme ledelse og profesjonsutdanning som et tre-årlig bachelorløp. Lederadferden vil trolig bære preg av dette, da det kan oppstå en divergens i resultatene på samme måte som offiserer utdannet ved Luftkrigsskolen og Sjøkrigsskolen.

1.4 Teori og metode

Vi har i valg av teoretisk rammeverk for oppgaven tatt utgangspunkt i Forsvarets Grunnsyn på Ledelse (2020) og modellen for balansert lederadferd. Denne teoretiske modellen tar utgangspunkt i Yukl (2012) sin hierarkiske taksonomi for effektiv lederadferd. Dette belyses for å se på de teoretiske linjene for balansert lederadferd. Vi vil også belyse andre sentrale teorier og begreper innenfor ledelsesfaget for å tydeliggjøre den vitenskapelige forankringen som foreligger for balansert lederadferd, samt vår begrunnelse for å anvende balansert lederadferd som en analysemodell. Til slutt vil det teoretiske rammeverket gjennomgå MIL360 som et lederutviklingsverktøy og en del av analysemodellen sett opp mot balansert lederadferd.

For å undersøke problemstillingen har vi benyttet kvalitativ metode der individuelle intervjuer er valgt som metode for datainnsamlingen. Hensikten med metodevalget er at individuelle intervjuer gir større rom for å gå i dybden. Metoden gir mulighet til å gå mer detaljert i opplevd lederadferd enn kvantitativ metode. Valg av metode og tid tilgjengelig resulterer i at utvalget er lite og at studien bare kan eksemplifisere lederadferd og ikke generalisere. Intervjuguiden er utarbeidet med bakgrunn i MIL360, et ledelsesverktøy Forsvaret har utarbeidet. MIL360 skal være kjent for de fleste offiserer i hæren. Det er ikke et krav at respondentene har kjennskap til dette, dog kan det være en fordel da spørsmålene i intervjuet kan være kjent og reflektert over i tidligere sammenhenger.

1.5 Oppgavens oppbygning

Oppgaven er todelt. I den første delen vil vi belyse det teoretiske rammeverket. Dette for å gi en forståelse av hvilke teoretiske prinsipper og modeller oppgaven bygger på. Deretter vil

første del belyse de metodiske valgene og refleksjonene som er gjort for å komme frem til metoden som er benyttet. I del to, Hoveddelen, vil resultatene presenteres, for deretter å drøfte dem opp mot det teoretiske rammeverket. Deretter vil vi drøfte problemstillingen med utgangspunkt i empirisk funn og teori. Til slutt vil vi konkludere, og se på i hvilken grad oppgaven har besvart problemstilling, dens validitet og videre arbeid som kan bygge på oppgaven.

2 Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet vil vi først redegjøre for sentrale teorier innenfor ledelsesfaget. Deretter vil vi belyse Gary Yukl sin hierarkiske taksonomi for å sette et søkelys på de ulike lederadferdene som skaper en effektiv ledelse. Videre tar kapitlet for seg militær ledelse og dets differanser fra sivil ledelse. Med bakgrunn i ledelsesteori, Yukl (2012) sin teori om effektiv lederadferd og militær ledelse presenteres begrepet balansert lederadferd og MIL360 som analysemodell for lederadferd rettet mot meta-kategoriene. Til slutt vil det teoretiske rammeverket knyttes opp mot valg av metode og en fremleggelse av vurderingen om balansert lederadferd og MIL360 som analysemodell.

Begrepet ledelse har atskillige definisjoner. James MacGregor Burns formulerte at; «Leadership is one of the most observed and least understood phenomena on earth. » (Burns, 1987/2010, s.2). Bernard Bass (2008) beskrev at et to-dagers møte for å diskutere ledelse ofte startet med en dags krangel om definisjonen. Det store utvalget av definisjoner på ledelse kan komme som et resultat av at definisjonen av ledelse burde avhenge av formålet som skal tjenes (Bass, 2008, s.24). Forsvaret definerer ledelse i *Forsvarets fellesoperative doktrine* (FFOD, 2019) som; «... en aktivitet hvor man på ulike måter forsøker å nå mål gjennom andre.» (Forsvarsstaben, 2019, s.178). Definisjonen løfter at ledelse forekommer på ulike måter gjennom andre mennesker.

2.1 Forsvarets ledelsesfilosofi

Forsvaret har valgt Oppdragsbasert ledelse (OBL) som sin ledelsesfilosofi (Forsvarsstaben, 2020). *Forsvarets Grunnsyn på Ledelse* (FGL, 2020) definerer hensikten med OBL med en desentralisering av beslutningsmyndigheten (Forsvarsstaben, 2020). William Lind (1985) konkretiserer at kun en desentralisert militær enhet vil kunne ha en raskere OODA-loop enn fienden, som vil si å ha et høyere relativt tempo. Ledelse innenfor denne filosofien kommer frem ved at sjefen angir hva som skal oppnås og hvorfor, ikke hvordan (Forsvarsstaben, 2020). Også kalt sjefens intensjon. Denne formen for ledelse krever betydelig tillit mellom

sjef og underordnet (Forsvarsstaben, 2020). Innenfor ledelsesfilosofien eksisterer det lederadferd som er grunnlaget i modellen for balansert lederadferd. Denne modellen skal støtte opp under, og oppnå OBL. Vi vil nå se på noen av de viktigste historiske linjene for ledelse i den hensikt å legge grunnlaget for forståelsen og de vitenskapelige forankringene til modellen for balansert lederadferd.

2.2 Lederadferd

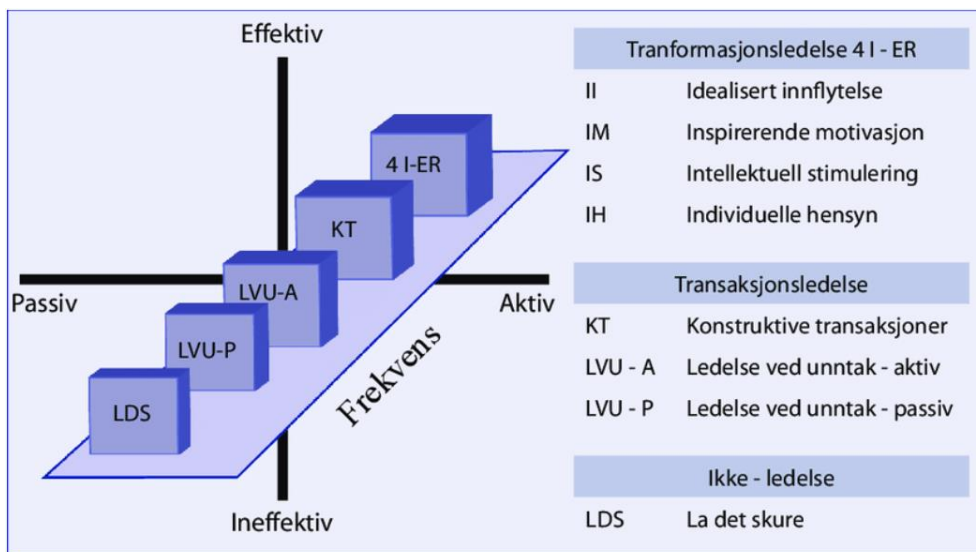
Ledelse som begrep har hatt en serie paradigmeskifter (Hjortmo, 2023). Et av de større paradigmeskiftene tok sted når Ohio State University gjennomførte større empiriske undersøkelser på 1940-tallet. Studien kom fram til to klassifiseringer av lederadferd, «consideration» og «initiating structure» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.458). Disse klassifiseringene var opphavet til begrepene relasjonsorientering og oppgaveorientering som Bass (2008) og Yukl (2012) senere har tatt med seg og videreutviklet i sine ledelsesteorier. Herunder transformasjonsledelse (Bass, 2008) og effektiv lederadferd (Yukl, 2012).

Bass (2008) hevdet at teori og empirisk forskning på ledelse frem til 1970 var konsentrert mot transaksjonsledelse (Bass, 2008, s.618). En klassisk forståelse av transaksjonsledelse viser til gulroten og pilsken. Medarbeidere gjennomfører arbeidsoppgaver for belønning eller unngåelse av straff (Bass, 2008, s.618). Transaksjonsledelsens elementer står fortsatt sentralt i dagens praktiske lederskap. Lønn, bonus og ferie er flere eksempler. På den annen side krever arbeidsgiver et resultat i bytte. Balansen i bytteforholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker står sentralt i denne formen for ledelse. Transaksjonsledelse vil også komme til syne i militære operasjoner. Ordre om etablering av baseområde før soldatene får spise og sove er et eksempel på transaksjonsledelse i praksis. Lagfører tilbyr søvn i bytte mot arbeid, dvs. en transaksjon mellom lagfører og soldat.

Et annet viktig paradigmeskifte i forskningen var teorien om transformasjonsledelse. James MacGregor Burns (1978) startet forskning på begrepet i 1978 som en motsetning til transaksjonsledelse. Bass (2008) fortsatte denne forskningen og la frem en flerdimensjonal teori hvor transformasjon og transaksjonsledelse ikke var motsetninger, men flerdimensjonale og gjensidig forsterkende (Bass, 2008, s.619). Transformasjonsledelse og transaksjonsledelse er positivt korrelerte dimensjoner og transformasjonsledelse forsterker transaksjonsledelsens effekter (Bass, 2008, s.618/644). Transformativ ledere skaper felles mål og interesser med sine underordnede for å skape motivasjon for å nå et spesifikt mål (Bass, 2008). Videre oppnår transformativ ledere resultater ved å benytte en eller flere av de fire komponentene i transformasjonsledelse (Fæste, 2023). De fire komponentene i

transformasjonsledelse er: (II) idealisert innflytelse, (IM) inspirerende motivasjon, (IS) intellektuell stimulering og (IH) individuelle hensyn, se *figur 1* (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Transaksjonsledelse og transformasjonsledelse var utgangspunktet for dannelsen av fullspektrumsmodellen.

The Model of the Full Range of Leadership (Fullspektrumsmodellen) ble introdusert av Bass og Avolio (1991). Modellen besto først av transformasjonsledelse og transaksjonsledelse, men laissez-faire ledelse ble senere lagt til (Bass, 2008). Laissez-faire ledelse er i den norske tale ofte omtalt som; la det skure ledelse. Sett fra den empiriske forskningen som ble gjennomført av Bass og Avolio (1991) ble transformasjonsledelse ansett som mer effektivt enn transaksjonsledelse, og transaksjonsledelse ble sett på som mer effektivt enn laissez-faire ledelse (Bass, 2008). Se *figur 1* (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Fullspektrumsmodellen viser at den laveste formen for effektiv ledelse er konstruktive transaksjoner (KT) (Kaufmann & Kaufmann, 2003). I tillegg ser vi at ineffektiv ledelse starter ved ledelse ved unntak (LVU). Senere har deler av fullspektrumsmodellen, som la det skure (LDS) ledelse ikke bare blitt vurdert som ineffektivt, men også destruktivt.



Figur 1: Fullspektrumsmodellen for ledelse, fra «Psykologi i organisasjon og ledelse» av Kaufmann & Kaufmann, 2003, s.356

2.3 Destruktivt lederskap

Konsekvensene av destruktivt lederskap er alvorlige og kan føre til utbrenthet, mindre disiplin og begrenset evne til oppdragsløsning (Fosse, 2019). Destruktiv ledelse deles ofte i

aktiv og passiv destruktiv ledelse. Aktivt destruktivt lederskap består av ledere som anvender fiendtlig verbal eller nonverbal adferd, i tillegg til generell krenkende adferd (Klasmeier et al., 2022). Passivt destruktivt lederskap kommer til syne ved fravær av lederskap. Denne adferden preges av ledere som ikke vil svare på problemstillinger, er fraværende og unngår å ta beslutninger, (Klasmeier et al., 2022). Denne formen for destruktivt lederskap sees ofte som laissez-faire ledelse. Fosse (2019) henviser til flere studier som viser at passive former for destruktivt lederskap, som laizzes-faire ledelse, kan være like ødeleggende for prestasjoner og helse som aktivt destruktivt lederskap. Laizzes-faire ledelse er særegent da det ikke omhandler direkte handlinger fra lederen. Derimot fravær av handlinger. Fosse (2019) beskriver dette i boken *Militær Ledelse*; «Med andre ord kan også unnlatelsen av å utføre forventede lederoppgaver være illegitim og gi negative følger ...» (Fosse, 2019, s.215). Passivt destruktivt lederskap kan omhandle fravær av beslutninger, fravær av handling ved konflikt eller å forholde seg passiv til pålagte oppgaver som eget personell ikke klarer å løse (Fosse, 2019). Yukl (2012) tar for seg motsatsen til destruktivt lederskap; effektivt lederskap.

2.4 Effektiv lederadferd

Gary Yukl (2012) formulerte en hierarkisk taksonomi som forklarer effektive ledelsespraksiser og mangfoldet av disse (Yukl, 2012, s.66). Han definerer essensen av lederskap som, «å påvirke og fremme individuelle og kollektive bidrag for å nå et samlet mål» (Yukl, 2012, s.66). I likhet med FOD (2019) inneholder definisjonen et mål som skal nås gjennom andre mennesker. Videre viser Yukl til fire meta-kategorier effektiv lederadferd deles i.

De fire kategoriene er; Oppgaveorientert, relasjonsorientert, endringsorientert og eksternorientert lederadferd (Yukl, 2012, s.68). Kategoriene har forskjellige hovedmål, men alle kategoriene er relevante for effektiv lederadferd (Yukl, 2012). Oppgaveorientert adferd har som mål å løse oppgaven på en effektiv og troverdig måte. For relasjonsorientert lederadferd er målet å øke kvaliteten på de menneskelige ressursene og relasjonene i organisasjonen. Endringsorientert adferd søker å øke innovasjon, kollektiv læring og tilpasning til det ytre miljøet. Til slutt, for eksternorientert adferd er målet å tilegne seg nødvendig informasjon og ressurser, og forsvare bedriften eller avdelingens interesser (Yukl, 2012, s.68). Lederadferdene vil optimalt alltid ha til hensikt å bedre organisasjonens måloppnåelse. Den hierarkiske dimensjonen i Yukl sin kategorisering av lederadferd kommer frem ved at adferdene innehar fasetter som gir uttrykk for og beskriver den enkelte adferd (Yukl, 2012,

s.69). For eksempel vil oppgaveorientert lederadferd ha fasetter som planlegging og problemløsning som preger adferden. Se Tabell 1: *Hierarkisk taksonomi for lederadferd*. (Yukl, 2012).

Tabell 1: Hierarkisk taksonomi for lederadferd, fra «Effective Leadership Behavior» av Gary Yukl, 2012, s.68»

| | |
|--------------------|----------------------------------|
| Task-oriented | Clarifying |
| | Planning |
| | Monitoring operations |
| | Problem solving |
| Relations-oriented | Supporting |
| | Developing |
| | Recognizing |
| | Empowering |
| Change-oriented | Advocating change |
| | Envisioning change |
| | Encouraging innovation |
| | Facilitating collective learning |
| External | Networking |
| | External monitoring |
| | Representing |

Effektiv lederadferd er ikke en ensformig bruk av enkelte adferder, men en situasjonstilpasset tilnærming mellom alle (Yukl, 2012, s.77). Dette konkretiser Yukl (2012) ved å skrive «..., but aspects of the situation determine which component behaviours are relevant.» (Yukl, 2012, s.77). Det er derfor viktig å se på Yukl (2012) sin hierarkiske taksonomi som en fremleggelse av mangfoldet og evnen til tilpasningen av lederadferd, og ikke en tabell hvor en adferd skal benyttes isolert. Hensikten er at effektivt lederskap finner sted når en tilpasser adferden til situasjonen. Bass (2008) gir også uttrykk for dette i sin forskning og henviser til *Blake and Mouton's Grid Theory* (1964) som foreskrev at en integrasjon av oppgave- og relasjonsorientering var den beste måten å oppnå effektivt lederskap på (Bass, 2008, s.511). Både Yukl (2012) og Bass (2008) utviklet sine teorier med grunnlag i oppgave- og relasjonsorientering.

Transformasjonsledelse inneholder flere forskjellige fasetter fra de ulike meta-kategoriene (Yukl & Gardner, 2020). Herunder relasjonsorienterte fasetter som støttende og utviklende, endringsorienterte fasetter som, å skape appellerende visjon og oppmuntring til innovativ tenkning, og andre fasetter som eksempelets makt og selvoppofrelse for teamet (Yukl & Gardner, 2020, s.45). Yukl og Gardner (2020) hevder dermed at transformasjonsledelse ikke inneholder komponenter fra den oppgaveorienterte eller ekstern-orienterte adferden, men

kun relasjonsorientert og endringsorientert adferd. Dette kan komme som et resultat av at transformasjonsledelsen sin hensikt er å oppnå målet gjennom å skape motivasjon hos den enkelte, og at oppgaveorienteringen dermed skapes indirekte gjennom bruk relasjonsorientert og endringsorientert adferd. Dette vil være et godt eksempel på Yukl (2012) sin teori om hvordan en situasjonstilpasset adferd, ved korrekt bruk, vil gi vekselvirkninger og positivt påvirke andre adferder.

2.5 Militær ledelse

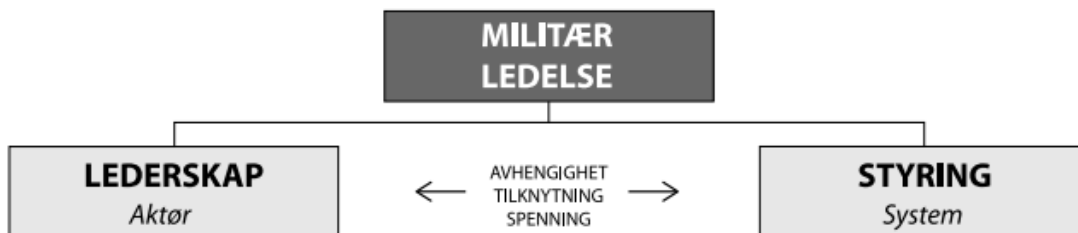
Det teoretiske rammeverket har hittil tatt for seg sivile teorier om ledelse. Dersom ledelse hadde vært en særegen militær disiplin kunne Forsvaret etablert sine egne definisjoner og retten til fagutvikling (Arnulf, 2023). Hadde det vært slik, kunne oppgavens teoretiske rammeverk kun tatt for seg Forsvarets definisjoner av ledelse. Derimot beskriver Arnulf (2023) at ledelse har røtter i sivil næringsliv og offentlig forvaltning som fører til en forventning om sammenheng mellom forsvarets begreper og resten av verden (Arnulf, 2023). Med andre ord, må Forsvaret forholde seg til de sivile ledelsesteoriene. Kapittelet har hittil belyst noen av de historiske og viktige sivile teoriene for å legge til grunn hva Forsvaret sine teorier og begreper baserer seg på.

Begrepet militær ledelse har trolig oppstått for å skape en forståelse for hvordan ledelse bedrives i en militær setting, og hva som differensier det fra sivil ledelse. Johansen et al. (2019) beskriver at militær ledelse i stor grad samstemmer med det som eksisterer av anerkjent ledelsesteori. Det som skiller dem er derimot konteksten ledelsen utøves i som i krise og krig (Johansen et al, 2019, s.34). Særpreget for militær ledelse må også sees på som en leders mulighet og evne til å føre kommando (Johansen et al, 2019, s.35). Kommandomyndigheten ses på som et tillegg til den militære ledelsen på grunn av dens kontekst. Forsvarsstaben konkretiserer hvordan effektiv ledelse forventes å drives i Forsvaret gjennom *Forsvarets Grunnsyn på ledelse* (FGL) (2020)

FGL (2020) har til hensikt å skape en felles forståelse og grunnlag for hvordan Forsvaret skal drive effektiv ledelse (Forsvarsstaben, 2020). Rasjonale for ledelse i Forsvaret kommer godt frem i grunnsynet hvor det beskrives de forventninger det stilles til en militær leder, «En militær leder må være forberedt på å stille med sitt eget liv ..., ta andres liv og gi oppdrag som kan sette underordnedes og andres liv i fare.» (Forsvarsstaben, 2020, s.6). Felles for alle soldater er de to første faktorene i dette utsagnet, å ofre sitt eget liv og ta andres. For offiserer med kommandomyndighet tiltrer den tredje faktoren, å sette andres liv i fare. For militære

ledere må, om de står i den situasjonen, sette andres liv i fare for å løse oppdraget. Som Johansen et al. (2019) beskriver, er det akkurat denne konteksten som preger det militære lederskapet og differensierer det fra det sivile.

Ifølge FGL (2020) deles Militær ledelse inn i to begreper, lederskap og styring. Lederskap er personorientert, mens styring er systemorientert (Forsvarsstaben, 2020). Se *Figur 2* (Forsvarsstaben, 2020). Lederskapet skjer på det mellommenneskelige spekteret og «... bidrar til å angi retning, skape endring og sette mål» (Forsvarsstaben, 2020, s.8). Styring defineres derimot som påvirkning som utøves indirekte. Denne indirekte påvirkningen kommer til syne gjennom blant annet rutiner og kontrollfunksjoner (Forsvarsstaben, 2020). Styring og lederskap bør brukes i en kombinasjon og er situasjonsavhengig. Én situasjon vil ha behov for styring og en annen vil ha behov for lederskap (Forsvarsstaben, 2020). Som henvist til Yukl (2012) tidligere i kapittelet, legger FGL (2020) også frem at en leders ansvar er å situasjonstilpasse sin ledelse for å skape effektiv lederadferd; «Forsvaret trenger ledere som evner å skape slike gode vekselvirkninger» (Forsvarsstaben, 2020, s.8).



Figur 2: Operasjonalisering av begrepet militær ledelse fra «Forsvarets Grunnsyn på Ledelse» av Forsvarsstaben, 2020, s.8

De forventninger en militær leder ofte møter i Forsvaret kan oppsummeres i en kort, men samtidig kompleks formulering; «Løse oppdrag og ta vare på folkene våre» (Forsvarsstaben, 2020, s.4). Dissonansen i utsagnet ligger i at det å løse oppdrag kan føre til risiko for folkene våre. Det er også her en situasjonstilpasset adferd som Yukl (2012) beskriver, finner sin essens i militær ledelse. Ensformig bruk av en type adferd vil kunne skape mistillit og lite oppslutning. For å lykkes, må en leder forstå de utfordringene hen møter, og hvordan best møte disse utfordringene på (Yukl & Lepsinger, 2004). En leders evne til å forstå situasjonen og oppdraget er kritisk for å tilpasse sin lederadferd for å skape tillit og oppslutning. Dette underbygges med hensikten til balansert lederadferd som formulert i FGL er «... å velge den

adferden som best løser oppdraget og er tilpasset teamets behov» (Forsvarsstaben, 2020, s.10).

Sammenheng kan også sees mellom transformasjonsledelse og OBL. Hensikten med OBL defineres i FGL som «... å desentralisere beslutningsmyndigheten» (Forsvarsstaben, 2020, s.13). Dette for å skape et relativt hurtigere tempo enn en fiende. OBL «... baserer seg på at det er stor grad av tillit mellom over underordnet» (Forsvarsstaben, 2020, s.13). Denne tillitten er kritisk for å muliggjøre OBL, men akkurat den tilliten som kreves for OBL er med på å utvikle felles interesser og myndiggjøre den enkelte til å ta beslutninger og skape motivasjon. Hensikten er som alle ledelsesbegreper å nå organisasjonens mål på en effektiv måte, men OBL og transformasjonsledelse søker å utnytte og skape en motivasjon og et engasjement hos den enkelte for å skape en oppgaveorientering indirekte og nå organisasjonens mål.

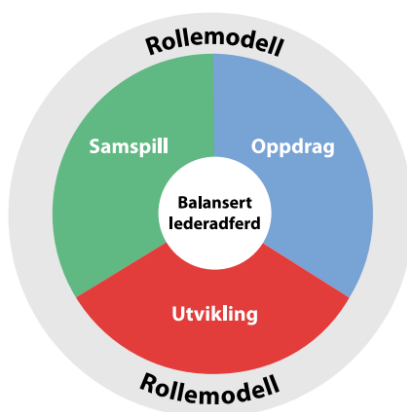
2.6 Balansert Lederadferd

FGL (2020) har på bakgrunn av elementene i militært lederskap og forskningsbasert kunnskap om lederskap utviklet begrepet *Balansert lederadferd* (Forsvarsstaben, 2020). Balansert lederadferd bygger på Yukl (2012) sine meta-kategorier og hierarkiske taksonomi. Det beskrives i første setning i kapittelet, «Praktisk ledelse er adferdsorientert og handler om evnen til å bygge konstruktive relasjoner.» (Forsvarsstaben, 2020, s.9). Balansert lederskap tar utgangspunkt i metakategoriene *samspills-* og *relasjonsorientert*, *oppdragsorientert* og *utviklingsorientert* lederadferd. Hensikten med effektiv lederadferd er å vurdere situasjonen og menneskene som skal løse oppdraget, for deretter å tilpasse lederadferd som er best egnet for den enkelte situasjon og menneske (Forsvarsstaben, 2020).

Balansert lederadferd har store likheter og opphav fra Yukl (2012) sin hierarkiske taksonomi for lederadferd. Begge tar for seg en situasjonstilpasset tilnærming. Balansert lederadferd gjør noen endringer i navnene på adferdene i forhold til Yukl (2012). FGL bruker oppdragsorientert istedenfor Yukl (2012) sitt oppgaveorienterte, samspill- og relasjonsorientert istedenfor relasjonsorientert og utviklingsorientert istedenfor endringsorientert. Se *Figur 3: Balansert lederadferd* (Forsvarsstaben, 2020). Meta-kategoriene innenfor de forskjellige modellene har med andre ord ulike navn, men lederadferden de representerer er tilnærmet like.

Ulikhetene mellom Yukl (2012) og Forsvarsstaben (2020) er at balansert lederadferd ikke har den fjerde meta-kategorien til Yukl, eksternorientert lederadferd. På den andre siden har

adferden rollemodell inngått i hele spekteret til balansert lederadferd. Forsvarsstaben (2020) beskriver at en rollemodell viser gode holdninger, verdier, etikk og setter andre foran seg selv. Rollemodell kan knyttes til Johansen et al. (2019) sin beskrivelse av militær ledelse sin kontekst, og derfor et mulig behov for dimensjonen. Til slutt kan vi trekke likheter mellom rollemodell som en dimensjon i Balansert Lederadferd mot Yukl & Gardner (2020) sin beskrivelse av komponenten eksempelets makt, som en adferd som preger transformasjonsledelsen.



Figur 3: Balansert lederadferd, fra «Forsvarets Grunnsyn på Ledelse» av Forsvarsstaben, 2020, s.10

En adferd som primært søker å øke de menneskelige relasjonene vil ikke utelukke en påvirkning på effektivitet eller kollektiv læring og utvikling (Yukl, 2012). Yukl og Lepsinger (2004) tydeliggjør dette ved å beskrive at «Sometimes a leader behavior will influence all three types of performance determinants.» (Yukl & Lepsinger, 2004, s.16). Det utslagsgivende for en leder vil være en korrekt forståelse av situasjonen for å bedømme hvilken adferd som skal være styrende. Om denne forståelsen stemmer, vil adferden kunne ha gjensidig forsterkende effekt og påvirke alle tre adferdene og skape effektivt lederskap. På den andre siden kan en feilvurdering av situasjon og adferd ha gjensidig negativ effekt og skape mistillit og lite oppslutning.

Forsvaret har valgt balansert lederadferd som modell for hvordan effektiv ledelse skal utføres. Å få et team til å fungere og løse oppdrag er til syvende og sist et lederansvar. Både gruppen og lederen er ansvarlig for å effektivt løse problemer, men lederen innehar et særskilt ansvar til å vurdere situasjonen og hvilken adferd som er hensiktsmessig. Om gruppen skal løse nye og ukjente problemer, er den relasjonelle adferden viktig (Forsvarsstaben, 2020). På den annen side vises det til at kjente problemer som kan løses

med prosedyrer, krever en mer oppdragsorientert adferd (Forsvarsstaben, 2020). FGL (2020) viser videre til hvordan team og ledere kan utvikle sitt balanserte lederskap, for eksempel gjennom «lederutviklings- og tilbakemeldingsverktøy MIL 360» (Forsvarsstaben, 2020, s.10). Hensikten med verktøyet er å kunne se hvordan egen adferd påvirker andre i teamet og i hvilken skala en selv står (Forsvarsstaben, 2020). Balansert lederadferd kan derfor være en modell for å konstituere adferden som preger lederadferden til ulike ledere i Forsvaret.

2.7 Balansert lederadferd og MIL360 som analysemodell

MIL360 er et lederutviklingsverktøy som har til hensikt å skape utvikling og stadfeste hvordan lederadferd blir oppfattet av andre og enn selv. I brukerhåndboken for MIL360 heter det: «Gjennom å sammenlikne egenvurderingen med andres vurderinger kan lederen få et mer relevant bilde av sin lederadferd.» (Forsvarets Høgskole, 2015, s.7).

I brukerhåndboken beskrives det tre hovedtyper informasjon MIL360 gir om lederadferd; balansen mellom de tre meta-kategoriene, nivået på vurderingene i de forskjellige adferdene og til slutt samsvaret mellom lederen og andres vurdering (Forsvarets Høgskole, 2015, s.22). Informasjon om balansen mellom de tre adferdene vil være essensielt for problemstillingen. Det er dog viktig å konkretisere at MIL360 «... ikke gir et objektivt bilde av den lederen som er i fokus for vurderingen. Slike målinger eller vurderinger gir derimot et situasjonsbilde av lederens væremåte, ...» (Forsvarets Høgskole, 2015, s.27). MIL360 er dermed et verktøy for bevisstgjøring og vil ikke gi en forklaring på objektivt målt lederadferd.

Som Burns (1987/2010) la frem, er ledelse et komplekst begrep, det er derfor avgjørende å finne én modell å forholde seg til i analyse av lederadferd. MIL360 er benyttet i flere av Forsvarets avdelinger siden 2014 (Forsvarets Høgskole, 2015, s.1). MIL360 bruker en trefaktor-vurdering for å vurdere adferd. Dette gjør at MIL360 vil kunne gi et bilde av hva som preger lederadferden til en troppssjef med direkte kobling til modellen for balansert lederadferd.

Denne oppgaven vil derfor bruke MIL360 og balansert lederadferd som en analysemodell for lederadferden til troppssjefene. Metodekapittelet vil dykke dypere ned i hvordan oppgaven vil ta i bruk MIL360 og balansert lederadferd som en analysemodell og utdype de metodiske valgene og endringene som har funnet sted.

2.8 Forskningsspørsmål

For å besvare oppgavens problemstilling utledes det to forskningsspørsmål. Disse tar utgangspunkt i tilegnet informasjon skaffet i kapittel 2; Teoretisk rammeverk og har til hensikt å strukturere drøftelsen.

- (1) Tenderer troppssjefene mot en eller flere av meta-kategoriene innenfor balansert lederadferd?
- (2) Er troppssjefenes oppfatning av egen lederadferd lik sine underordnedes oppfatning av hans/hennes lederadferd?

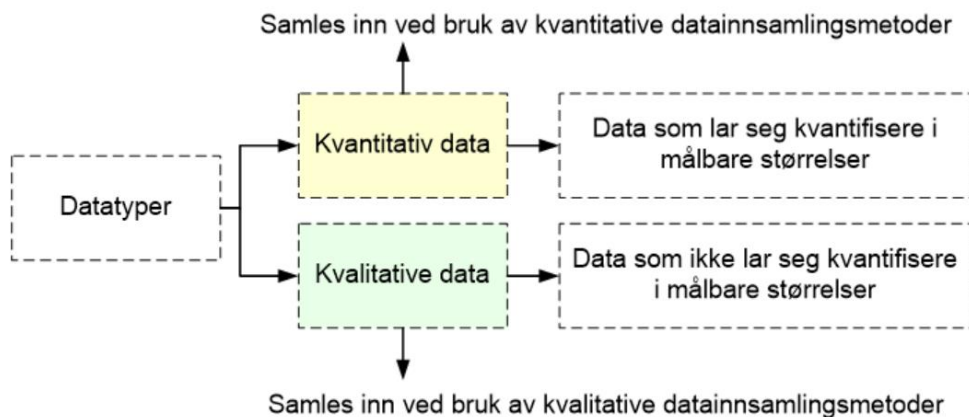
3 Metode

Metodekapittelet vil redegjøre for valg av metode og hvordan forskningen har blitt gjennomført. Oppgavens struktur og prosesser er inspirert av forskningsprosessen beskrevet i *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* av Johannessen, Tuft og Christoffersen (2021). Prosessen deles inn i 4 steg: forberedelser, datainnsamling, dataanalyse og rapportering. Avslutningsvis vil kapittelet gjøre rede for metodekritikken.

3.1 Valg av metode

Samfunnsvitenskapelig metode kjennetegnes av at informasjonen som blir samlet inn handler om menneskelig erfaringer og hva enkeltindivider mener om et spesielt fenomen. «*Det dreier seg om et mangfold av meninger og oppfatninger, (...) stadig under endring*» (Johannessen et al., 2010, s. 27). Oppgaven tar for seg hvordan lederadferd oppleves, og en slik tilnærming blir derfor relevant.

Oppgaven benytter en kvalitativ metode. Lederadferd er et komplekst fenomen og inneholder en rekke nyanser. Hvordan en person opplever en adferd vil kreve en metode som gir mulighet for å gå i dybden og å forstå mer detaljert. Målet med en kvalitativ metode er å utforske meningen i sosiale fenomener og hvordan de oppleves for de involverte. (Johannessen et al., 2021). Ved bruk av kvalitativ metode vil vi få muligheten til å gå bredere ut i søket, som vil resultere i data som ikke lar seg kvantifisere i målbare størrelser. Derfor utelukker vi kvantitativ metode i denne studien. Dette illustreres i figuren under.



Figur 4: Forskjellen mellom kvantitativ og kvalitativ metode kopiert fra Kjetil Sander, 2024, ([Kvalitativ metode og forskningsdesign - eStudie.no](#))

Følgelig ble intervju av både troppssjefer og deres tilhørende underordnede vurdert som en fordelaktig innsamlingsmetode. Det gir rom for kandidatens opplevelser og synspunkt av troppssjefens lederadferd. Et alternativ kunne ha vært å gjennomføre spørreundersøkelse, men det ville ha medført mindre mulighet for utdypning og forklaringer. (Johannessen et al., 2021, s. 23). Individuelle intervjuer fremmer den individuelle fortellingen og fortolkningen klarere enn om man gjennomfører et intervju med flere til stede. Vi unngår ukritisk enighet og gruppetenkning blant lagførerne og samtidig øker vi mengden data. I tillegg vil det oppnås grundige beskrivelser av lederadferd over tid ved å tillate subjektet å snakke fritt. Dette vil også styrke gjentagelser av enkelte eksempler på adferd, da de kan komme fra flere kilder uavhengig av hverandre. (Skilbrei, 2023, s. 66).

3.2 Gjennomføring

3.2.1 Forberedelser

Det ble utarbeidet to semistrukturerte intervjuguider, en til troppssjefene og en til underordnede. Disse er likelydende med unntak av fire ekstra spørsmål til de underordnede i den innledende delen av intervjuet, jfr. Vedlegg 4 & 5. I tillegg ble spørsmålsformuleringen endret til en «jeg» vinkling i intervjuguiden til troppssjef. Det ble også gjennomført et prøveintervju for å validere spørsmålenes relevans opp imot problemstillingen.

3.2.2 Utvalg

For å belyse studiens problemstilling valgte vi å intervju troppssjefene og deres tilhørende underordnede. Ved å inkludere perspektiver fra flere ledd får vi mulighet til å se hvordan

lederadferd oppleves av de undergitte, samt lederens perspektiv og refleksjon rundt egen lederadferd. Dette kalles for triangulering (Flick, 2006). Gjennom å sammenlikne troppssjefens egenvurdering og undergittes vurderinger bidrar dette til en mer helhetlig forståelse av lederadferden. Her får vi sett om svarene samsvarer eller ikke, og i hvilken grad. I tillegg vil inkluderingen av tilhørende troppssersjanter som respondenter tilføye flere perspektiver enn lagførerene har mulighet til å observere. Etter OMT utgjør troppssjefen og troppssersjanten et ledelsesteam på troppsnivå, hvor de jobber tett sammen for å løse gitte oppdrag. Troppssersjanten kan ha flere innblikk i troppssjefens funksjon og rolle som kan utgjøre et større helhetsinntrykk.

Problemstillingen i oppgaven indikerer at utvalget av mulige intervjukandidater er begrenset. Per 2023 har det hittil vært uteksaminert tre kull med kadetter uten forutgående militær erfaring, og antallet av disse kadettene per kull er også lavt. Kandidatene ble selektert på grunnlag av kriterier, samt tilgjengelighet og godkjenning av avdeling. Totalt ble 4 troppssjefer rekruttert med en til tre av deres tilhørende underordnede, som resulterte i totalt 14 gjennomførte intervjuer. Studiet inkluderer troppssjefer fra de ulike kullene ved KS, som en måte å styrke utvalget vårt på. Dette tar i betraktning den potensielle variasjonen i lederutdanningen ved KS, som kan være påvirket av kulltilhørighet.

3.2.3 Datainnsamling

Intervjuguiden ble strukturert i to deler, ref. Vedlegg 4 & 5. Den innledende delen tillot respondentene å uttrykke seg fritt om lederens lederadferd. *“Hvordan ville du karakterisert din leders lederadferd?”* er et eksempel på de innledende spørsmålene. Her får de underordnede flere åpne spørsmål enn troppssjefen for å kunne reflektere over troppssjefens lederadferd. Det gir mulighet for å få frem andre perspektiver enn spørsmålene i hoveddelen sikter seg inn på.

Hoveddelen i intervjuet legger frem en rekke spørsmål om troppssjefens lederadferd, der det bes om utfyllende svar. Spørsmålene rettes spesifikt mot meta-kategoriene i balansert lederadferd og er hentet fra analysemodellen MIL360, utarbeidet av Forsvaret. Ettersom MIL360 er utviklet spesifikt for militære formål, ble det sett på som en fordel å ta utgangspunkt i de strukturerte og standardiserte påstander fra undersøkelsen for å analysere lederadferden. Påstandene i verktøyet er grundig utformet og basert på standardiserte retningslinjer, noe som også gir en pålitelig ramme for å vurdere aspektene i militær lederadferd. Dette er med på å sikre en konsistent tilnærming til vurderingen av de ulike aspektene.

Innledningsvis så vi på muligheten til å bruke påstandene ordrett fra MIL360, hvor respondentene skulle svare i Likert skala slik som undersøkelsen er tiltenkt. Dette ble revidert med bakgrunn i ønske om mer komplekse svar og en helhetlig forståelse av den opplevde lederadferden. Oppgaven plukket ut 9 påstander fra hver kategori fra MIL-360 og omformulerte dem deretter til spørsmål som gjør det lettere å svare mer utdypende, komme med eksempler og forklaringer. (Forsvarets Høgskole, 2015).

Intervjuene ble gjennomført via Skype på begrenset PC, tok 25 til 40 minutter og ble gjennomført i perioden 29. februar - 19. mars 2024.

3.2.4 Transkribering

Datamaterialet fra intervjuene ble transkribert i tråd med oppgavens formål, og har til hensikt å gjøre empirien lettere tilgjengelig for videre analyse. Fokuset ble lagt på å presentere hovedpoengene til respondenten. Fyllord, pause, kremting og annet ble ikke tatt med. Vi så det relevant å sette tydelige retningslinjer for hvordan dette skulle gjennomføres ettersom det var to i forskningsgruppen som transkriberte. Ved mulighet var begge to til stede under intervjuene, samt at transkriberingen ble verifisert og gjennomgått av begge. (Kvale & Brinkmann, 2021, s. 204).

3.2.5 Dataanalyse

En kvalitativ analyse har til hensikt å identifisere hvilke betydning og mening som knytter seg til deler av innholdet. For å fasilitere for en grundig analyseprosess tok arbeidet utgangspunkt i en stegvis prosess hentet fra Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode (2021). Stegene presenteres som: (1) Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnholdet, (2) meningsbærende enheter, (3) kondensering og (4) sammenfatning. (Johannessen et al., 2021, s. 170-178).

For å sikre en pålitelig og anonymisert analyse av dataene fra intervjuene, ble det etablert to gruppesvar fra respondentene: Troppssjefer (gruppe 1) og underordnede (gruppe 2). Oppgaven ønsker ikke å se på hver enkelt troppssjef, men vektleggingen i lederadferden til troppssjefene som en gruppe. Ved å etablere to gruppesvar, vil dataen analyseres og resultatene sammenlignes for å se etter korrelasjoner og etterprøve validitet. I tillegg sikrer det anonymisering av hver enkel respondent, da vektleggingen i datainnsamlingen ikke har som formål å utdype og evaluere hver enkel troppssjef.

Oppgaven tok utgangspunkt i en kategorisk inndeling av data. Det vil si at man «konstruerer et system for å indeksere datamengden» (Johannessen et al., 2021, s. 154). Analysen er

teoristyrte og har en deduktiv tilnærming. Det vil si at hovedkategoriene var satt a teorien før intervjuene ble gjennomført, og at steg 1 i analyseprosessen allerede hadde etablerte og sentrale hovedtemaer fra teorigrunnet. Bruken av MIL360 som et hjelpeverktøy i hoveddelen av intervjuet medførte at spørsmålene var delt opp i innledende hovedkategorier: oppgaveorientering relasjonsorientering og utviklingsorientering. Første del av intervjuet bar preg av åpne spørsmål, hvorav spørsmålene ikke var spesifikt rettet mot en av meta-kategoriene.

Etter transkribering er det relevant å gjøre empirien oversiktlig. Her ble koding brukt som et verktøy for å sammenfatte det sentrale meningsinnholdet i steg 2. Dette innebærer å knytte «et eller flere nøkkelord til et tekstsegment for å tillate senere identifisering av uttalelsene» (Kvale & Brinkmann, 2021, s. 226). Her ble innledningsvis fargekoding brukt, hvor hver meta-kategori har hver sin farge, iht. Figur 3 *Balansert lederadferd (Forsvarsstaben, 2020)*. Ved å indeksere dataen, vil vi kunne identifisere og finne tendenser i materialet. Dette er et steg som har til hensikt å finne meningsbærende elementer som er relevant opp imot problemstillingen.

Videre i analysen ble tendenser og nøkkelord i de transkriberte intervjuene fremhevet for å se etter gjentakelser, likheter, ulikheter og mønstre i svarene. Ved hvert enkelt spørsmål ble svarene sammenfattet i hver gruppe i en kolonne som er kalt *Tendenser Gruppe 1* og *Tendenser Gruppe 2*. Dette er steg 3, hvor hensikten er å sitte igjen med et redusert materiale hvor meningsbærende innhold trekkes ut av teksten. Dette gjelder også sitater eller utdrag fra intervju som også vil gi grunnlag for videre tolkning og diskusjon. (Johannessen et al, 2021, s.170-178).

Et poeng som kommer frem gjennom den valgte analysemodellen er tilfellene der respondenten kan gi svar som treffer en av de andre kategoriene bedre enn den kategorien spørsmålet er tiltenkt. Det understøtter også behovet for å være oppmerksom på hvordan respondentenes svar kan påvirkes av deres egne tolkninger av spørsmålet. Som nevnt i teoridelen vil det være kritisk å være bevisst på at den styrende meta-kategorien ikke vil utelukke de andre, men heller åpne opp for tolkning rundt den helhetlige dynamikken mellom dem. Selv om spørsmålene i intervjuet i all hovedsak rettet seg mot en av meta-kategoriene, kan man se etter koblinger mellom dem gjennom nøkkelord og underkategorier som nevnes eller ikke.

Etter å ha identifisert tendensene sammenlignet vi de innsamlede data fra gruppe 1 og gruppe 2. Hensikten med dette trinnet var å se om oppfatningene fra troppssjefene og underordene samsvarte eller om det var korrelasjoner mellom dem. Sammenfatningen av begge grupper resulterte i det vi kalte for funn i analyseprosessen. Steg 4 gikk deretter ut på å uttrykke de implikasjonene som er uttrykt av respondentene, og som er relevant opp imot tema som studeres. Dette muliggjør at data fra de ulike respondentene innlemmes i en overordnet beskrivelse av empirien. Avslutningsvis ble empirien illustrert i modellen nedenfor som muliggjorde videre drøfting av empirien opp imot teorien. (Johannessen et al., 2021, s. 177).

| Empiri | | | |
|----------|------------------|------------------|------|
| Spørsmål | Tendens Gruppe 1 | Tendens Gruppe 2 | Funn |
| | | | |

Figur 5: Analysemodell

3.3 Metodekritikk

I et forskningsprosjekt som dette er det en svakhet at man undersøker relativt få enheter. I oppgaven har det kun vært 4 troppssjefer som intervjuobjekter. Dette medfører at vi i mindre grad har mulighet til å generalisere funnene, som vil si at våre funn ikke nødvendigvis er normative. Hvorvidt dette er representativt for alle troppssjefer uten tidligere militær erfaring før Krigskolen, kan vi ikke vite. Derfor utfordres den interne validiteten av resultatene. Mulige kandidater har også vært svært begrenset grunnet tidspunktet for planlagt periode for intervju. Avdelingene har vært opptatt med Nordic Response 2024 i dette tidsrommet, og det medførte frafall av intervjuobjekter.

En mulig innvending mot denne typen dataanalyse er at forskerens tolkning av materialet kan påvirke og utfordre forskerens reliabilitet. Bias knytter seg til forskerens forut antakelser og forhold tilknyttet problemstillingen. Forskningsgruppen er tre kadetter under utdanning på Krigskolen og er opptatt av problemstillinger knyttet til utdanningsreformen i Forsvaret. Vi har alle militær erfaring fra tidligere, som gjør at vi kommer utenfor gruppen som oppgaven forsker på. Det har vært gjennomgående viktig å være denne faktoren bevisst og skape en objektivitet gjennom de metodiske valg, innsamling og ikke minst tolkning av data (Kvale & Brinkman, 2021, s. 275).

Intervjuene ble gjennomført digitalt da dette var mest praktisk sett i lys av tid tilgjengelig og fysisk lokalisering av respondentene i Hærens avdelinger. På den annen side er det sentralt

å erkjenne visse begrensninger. Det er mulig at nonverbale signaler, som kroppsspråk, går tapt under intervjuet. I tillegg kan tekniske problemer oppstå og forstyrre samtalen, noe som kan redusere dybden i datainnsamlingen.

Til tross for faktorene som påvirker oppgavens validitet og reliabilitet, ble det gjennomført flere tiltak for å sikre kvaliteten. Dette inkluderte utvikling av grundige intervjuguides, gjennomføring av prøveintervju for å validere spørsmålene, og avklaringer om hvordan transkribering av dataen skulle sikre nøyaktighet og pålitelighet i analysen. Ved å anerkjenne disse faktorene i prosessen kan det bidra til å styrke oppgavens validitet og pålitelighet. Videre tok vi utgangspunkt i etablerte analysemodeller og la det teoretiske rammeverket til grunn for å tolke og forstå dataen i lys av problemstillingen. Dette blir presentert i de neste kapitlene.

4 Empiriske resultater

4.1 Innledning

Etter siste intervju var gjennomført og transkribert iverksatte vi analyse i henhold til beskrevet metode. Det vi satt igjen med til slutt var ett funn per stilte spørsmål over totalt fire kategorier; åpne/ikke-kategoriserte, oppgaveorienterte, utviklingsorienterte og relasjonsorienterte. Funnene er beskrivelser av begge gruppenes avgitte svar. I dette kapitlet presenteres funnene, uten at de tilegnes betydning og tolkning. Hovedvekten ligger på gruppens svar, fra både toppsjefenes og underordnedes perspektiv. Enkelte spørsmål og sitater trekkes frem der de bidrar til den overordnede beskrivelsen. Hver kategori består av en tabell med funnene, samt utdypende tekst. Her er også spørsmålene farget i henhold til *figur 3* for å fremheve hvilken kategori spørsmålet tilhører. Åpen kategori legges ved i denne innledningen, og utdypes under passende kategori.

Tabell 2: *Tendenser – Åpen Kategori*

| Spørsmål | Tendens Gruppe 1 | Tendens Gruppe 2 | Funn |
|---|---|---|---|
| Kategorisere lederadferd? | Begrepet intensjonsbasert brukes i svært høy grad. Alle beskriver delegering av oppgaver og høy grad av tillit til underordnedes evner. | Beskriver en omgjengelig sjef som bryr seg om de hen leder. Usikkerhet i mangel av erfaring. Lener seg på andre i stor grad | Alle troppssjefene oppleves som opptatt av eget forhold til undergitte. |
| Tre beste lederegenskaper? | Samarbeid Tillit Omsorg | Omsorg Faglig utvikling Engasjement | Troppssjefene vektlegger interpersonale egenskaper i stor grad, mens underordnede fremhever vilje til å løse oppdrag og bli bedre i jobben. |
| Hva ønsker du skulle vært annerledes med hvordan din sjef, leder deg? | N/A | Fysisk deltagelse med førstehåndsuppfølgning Faste og varige rolleavklaringer Tydelige føringer med hensikt og slutttilstand. | |
| Hva ønsker du skal forbli likt, i hvordan sjefen din, leder deg? | N/A | Utviklingsfokus Gir rom for andres anbefalinger Ser og håndterer det store bildet | |
| Er lederen din, etter ditt syn, deltagende i en betydelig del av troppens tjeneste? | N/A | Varierte svar, ja eller nei. Enkelte nevner manglende faglig tyngde som begrensning for troppssjefs deltagelse. | |
| Hvordan føler du din leders faglige kompetanse kommer til uttrykk? Og i hvilken grad? | N/A | Forberedelser, planlegging og personellforvaltning, i høy grad. | |

4.2 Oppgaveorientering

Tabell 3: *Tendenser - Oppgaveorientering*

| | | | |
|---|--|---|--|
| Tar ansvar for at påbegynte oppgaver fullføres? | Delegering og tillit preger oppfølgingen, lite fysisk kontroll og gjennomskjæring. | Delegering varierer avhengig av oppgavens art og relevans. Oppfølging og kontroll: forskjellige metoder for å følge opp. Morgenmøter/ukentlig. | Tydelig gjennomgående delegering og tillit, men lite fysisk kontroll. |
| Søker tilbakemeldinger fra medarbeiderne om fremdriften i prosesser? | Ikke mye direkte oppfølging underveis, spørrende. | Aktiv tilbakemeldingssøkende som angår utviklingsområder til hvordan trossjefen løser prosesser | Tilbakemeldinger knyttes i større grad til utviklingsorientering. Oppfølging i formelle arenaer, eksempelvis morgenmøter. |
| Er opptatt av at dere skal nå de målene dere setter dere? | Få gir tydelige uttrykk for å vise at de er opptatt av det. Mål overføres ofte direkte fra øvre nivåer gjennom fagplaner, utarbeides og brytes ned i lav grad. | Prioriteringen av sikkerhet og trivsel som innebærer å justere ambisjoner og mål. Variasjon i hvordan mål blir satt og fulgt opp. Få er flinke til å sette og følge mål, mens det er flere tilfeller der det mangler faste målsettinger. | Mål blir uttrykt gjennom fagplaner, Trossjefene har et realistisk bilde på prioritering. |
| Formidler avdelingens målsetting klart og entydig? | Trossjefene føler ikke avdelingens mål treffer, skjærer troppe fra høytstående budskap. | Flere respondenter som ikke vet hva de skal svare på spørsmålet. Det er variasjon i oppfatningen av hvor tydelig og entydig trossjefen formidler er. | Fraværende formidling, treffer ikke trossnivå. |
| Gir uttrykk for at dere skal oppnå resultater? | Utfordrende å skape en samlet front. De fleste opplever å formidle alvoret i arbeidet. Enklere under trening og øving. | Høye forventninger. Seriøs tone. Enkelte savner tydeligere visjon og slutttilstand. | En felles uttrykt bedring over tid, flere underordnede trekker frem engasjement som en styrke. |
| Tydeliggjør hvem som har ansvar for hva? | De fleste delegerer og uttrykker at de er gode på dette, noen mer ad hoc. | Ansvarsfordeling høyt prioritert. Delegering skjer i høyeste grad. | Delegering og intensjonsbasert ledelse er gjennomgående. |
| Unngår å ta beslutninger? | Ingen mener de unngår beslutninger, men at de utsetter dem for å få bedre beslutningsgrunnlag av mer fagkyndige, og få inn andres synspunkter. | Mye i starten, ønske om å delegerer dette videre til "fageksperter" i mangel på erfaring. De fleste påstår at dette har bedret seg over tid. | Ønske om et bredere beslutningsgrunnlag i mangel på erfaring. |
| Tar tak i problemer når de oppstår? | Ingen ignorerer eller delegerer viktige problemer, men legger til at det ofte tar tid å komme til en løsning eller fatte tiltak. | Tar ansvar når de oppstår, spesielt på personellsaker. Blir nevnt hyppig | Personellsaker prioriteres i høy grad og tas umiddelbart |
| Går selv foran og viser vei under usikkerhet og når situasjonen oppleves som vanskelig? | Lav terskel for å lede fra front når selvtilliten er til stede, men det går igjen at dette påvirkes av følelsen av kontroll. | Ingen tydelige tendenser, varierer avhengig av situasjon | Erfaringsnivå påvirker evnen til å lede fra front og stå frem, usikkerhet. Variasjon mellom enkelte, ingen klar tendens |

Gjennomgående for denne kategorien er trossjefenes erfaringsnivå og faglige kompetanse. Trossjefene som gruppe legger vekt på delegering, hvor de beskrives som flinke til å fordele arbeidsbelastning. En delegert oppgave følges i liten grad opp av sjefen. Tillit til underordnede med lengre fartstid og dypere fagkompetanse kommer frem fra trossjefens side. Flere underordnede uttrykker på den andre siden at de ønsker mer kontroll og oppfølging fra sin leder. De underordnede forteller at trossjefens kompetanse tydeligst kommer til syne i planlegging av operasjoner før og under øvelser. Stående ansvarsfordeling for ulike fagfelt er stadfestet hos de fleste trossjefene, men én beskriver at hen foretrekker dynamisk delegering, med hensikt å skape variasjon.

«(...) vi i troppen har tydelige ansvarsområder som er delegert og stadfestet.»

-Troppssjef X

Det nevnes av én troppssjef at selv om hen i utgangspunktet foretrekker å motta innspill fra sine underordnede og høre deres synspunkt, har hen ikke noe problem med å skjære gjennom og kommandere dersom situasjonen krever det. Vedkommende beskriver selv dette som balansert lederadferd. Troppssjefenes involvering knyttes i enkelte tilfeller direkte opp mot hvor lenge de har sittet i stilling med den samme gruppen underordnede, altså at de stoler mer på egen kompetanse og evne til å beslutte etter å ha blitt komfortable med sine underordnede. Enkelte underordnede opplever at når troppssjefen står overfor nye situasjoner under oppdragsløsning, faller de ofte tilbake på erfaringsbanken til troppens mer erfarne befal.

«Det er klare forventninger fra hver periode og hvert år, og hvem som har ansvaret for hva.»

-Lagfører X

Under intervjuene utforsket vi hvorvidt troppssjefene tar tak i problemer når de oppstår. Dette ble fremstilt som en tydelig prioritet fra alle troppssjefene, det å tidlig få kontroll og umiddelbart begynne å løse problemer fremsto som viktig. Personellsaker ble spesielt trukket frem som viktig å håndtere tidlig. Alle underordene vi intervjuet forsterket dette punktet, de fleste fremhevet også personellsaker som noe troppssjefen deres tok alvorlig og umiddelbart.

Blant dette utvalgets oppgaveorienterte adferd finner vi stor forekomst av delegering og intensjonsbasert ledelse. Det kommer frem høy grad av pålagt selvstendighet hos underordnede i alle de undersøkte troppene.

4.3 Utviklingsorientering

Tabell 4: *Tendenser - Utviklingsorientering*

| Spørsmål | Tendens Gruppe 1 | Tendens Gruppe 2 | Funn |
|--|--|--|--|
| Stimulerer sine medarbeidere til å tenke på egen hånd? | Tillit er gjenganger, og delegering uten stor grad av oppfølging muliggjør selvstendighet. | Konsekvent selvstendighet og rom til å prøve og feile. | Tillitsbasert, vekt på faglig tyngde |
| Stimulerer sine medarbeidere til å handle ut fra egen vurderingsevne? | 3/4 nevner stor grad av daglig selvstendighet hos sine underordnede, siste trekker frem det å lære å kjenne individet er noe som jobbes med, og må ligge til grunn for effektiv stimulering. | Høy grad av tillitsbasert, spillerom for selvstendig arbeid. Intensjonsbasert. Ulikheter i graden av involvering i tjeneste. | Høy grad av selvstendig vurdering og arbeid. |
| Viser interesse for nye ideer? | De fleste uttrykker høy grad av spillerom for anbefalinger. En opplever å motta disse, men fraskrive til trossersjant. | Åpen for innspill opp imot personlig utvikling og effektivitetsforbedring. | Ulikheter i hvilken grad trosssjefene tar nye ideer til seg. |
| Oppmuntrer til refleksjon? | Refleksjon skjer i formelle arenaer, med AAR og HWU som fremtredende eksempler. Bevisst bruk av retoriske spørsmål forekommer også. | Strukturerte møter: AAR / HWU for å oppmuntre til refleksjon og tilbakemeldingskultur. (Aktiv deltaker) Variasjon i graden av fokus på refleksjon på personlig utviklingsnivå kontra felles trossutvikling. | Maler og møtevirksomhet (AAR/HWU), trosssjefene har aktiv deltagelse når det skjer, men det legges lite til rette for oppduggende. |
| Oppfordrer sine medarbeidere til å gi konstruktiv kritikk av mulige løsninger? | 3/4 beskriver konstruktiv kritikk i system og ved faste møter, resterende beskriver seg selv som mer gjennomgående oppsøkende i hverdagen. | I stor grad | Struktur varierer, men alle viser høy interesse for egen lederutvikling. |
| Utfordrer etablerte sannheter? | Kompetansenivå beskrives av de fleste som et hinder for å utfordre etablerte sannheter, og at fallhøyden kanskje er | Usikkerhet: Flere svar indikerer usikkerhet eller mangel på erfaring | Variasjon mellom trosssjefene, de fleste er på ulike måter forsiktige med å utfordre etablerte sannheter. |
| | stor. En synes dette heller er en styrke, og åpner for å stille spørsmål. | Oppmuntrer til kritisk teknisk eller stiller kritiske spørsmål til normer satt i rutiner. | |
| Er opptatt av å se saker fra nye vinkler? | Gjenkjennelse av en situasjon hindrer åpenhet og fører til forhastede konklusjoner. | Tendens: åpner opp for diskusjoner og ønsker å få innspill fra de under seg. | Divergens: Trosssjefene mener selv de låser seg inn i kjente og trygge handlingsmønstre, mens lagførerne opplever at deres innspill blir lyttet til |
| Utfordrer sine medarbeidere til å utvikle seg faglig? | Kurs og OJT/hospitering trekkes frem som viktige. Også det å legge opp til utfordrende tjeneste i det daglige. | Uttrykker et stort fokus på at de skal få tilbud om kurs. | Det etablerte og anerkjente tiltaket blant alle er å sende sine ansatte på kurs, men tid tilgjengelig og funksjonelt fravær begrenser gjennomføring. Det samme gjelder hospitering og kryssutdanning |
| Legger til rette for at medarbeiderne kan få nye kunnskaper i jobben sin? | Samtlige nytter kurs som virkemiddel, og det nevnes hvordan det bidrar både til kunnskap og motivasjon. Funksjonelt fravær trekkes fram som hinder. | Legger til rette for kurs som øker kompetansehevingen til den enkelte som spiller troppen best mulig. Tilrettelegger i forhold til trossens behov. | Kurs er et hyppig brukt virkemiddel for motivasjon, kompetanseheving og behov. |

Tilbakemeldingskultur, endringsvillighet og kompetanseheving er gjennomgående prioriteter for alle responderende trosssjefer. Disse prosessene beskrives som strukturerte, regelmessige og nyttige. De underordnede opplever lav hyppighet, men at After Action Review (AAR), Hot Wash Up (HWU) og tilbakemeldingsseanser brukes effektivt når de først forekommer. De fleste trosssjefene beskriver også at de selv oppsøker uformelle tilbakemeldinger, hovedsakelig rettet mot eget lederskap. Flere underordnede mener at bruk av strukturert refleksjon og tilbakemeldinger som metode for utvikling er noe trosssjefen har tatt med seg fra Krigsskolen, og at tidligere sjefer med mer erfaring gjerne ikke har prioritert disse elementene i tjenesten. Mye av den daglige selvstendigheten som de underordnede får, som tvinger dem til å utvikle seg selv, går ifølge dem selv ofte på bekostning av direkte oppfølging fra sjefen. Kategorien innebærer også endring i

prosedyrer og avdelingen, sjefens eget preg på troppen. Blant annet ble det stilt et spørsmål om troppssjefen utfordrer etablerte sannheter. De fleste mente at troppssjefens mangel på erfaring hevet terskelen for å ta ordet og utfordre faglig. En av troppssjefene så derimot annerledes på det.

«Der er det en styrke tror jeg, at jeg kommer inn uten [fagspesifikk] kompetanse, for jeg stiller sikkert utrolig mye dumme spørsmål og jeg kommer inn uten noen systemforståelse om hvordan bataljonen har fungert tidligere. I mitt eget hode liker jeg å tro at jeg kan utfordre noen sannheter ved å komme inn med en sånn Sokrates-tilnærming og stille spørsmål til hvorfor er det egentlig sånn?»

-Troppssjef X

Til tross for dette enkeltfunnet er tendensen likevel at troppssjefene holder litt tilbake enn å veldig aktivt utfordre status quo.

4.4 Relasjonsorientering

Tabell 5: Tendenser - Relasjonsorientering

| Spørsmål | Tendens Gruppe 1 | Tendens Gruppe 2 | Funn |
|---|---|---|---|
| Tar seg tid til sine medarbeidere? | Ingen klar tendens i utførelse. Viktigheten derimot fremheves av samtlige, og noen prioriterer tid til sine ansatte over det meste annet. | Variert tilgjengelighet: Noen setter av tid, mens andre opplever at trosssjefen er utilgjengelig. Flere uttrykker «åpen dør-politikk, hvor de føler de kan komme med bekymringer når som helst | Selv om trosssjefene anerkjenner viktigheten av å ta seg tid til sine ansatte oppleves de av lagførere som utilgjengelige, en slags "tåkeheim" til tider. Variert tilgjengelighet |
| Tar seg tid til å lytte til andres innspill? | Samtlige ønsker og liker godt innspill og anbefalinger, tendensen er å ofte akseptere disse. | Avhengig av situasjonen og behovet for kontroll Aktivt søker tilbakemeldinger | Ikke bare tar de seg tid, men de oppsøker andres innspill. |
| Greier å se medarbeiderne som enkeltindivider? | Fokus på miljø, individuelle samtaler. | Uttrykker ønske om å bli kjent personlig med underordnede | Høyt prioritert fra alle trosssjefer. Underordnede opplever stort sett å bli sett. |
| Viser respekt for andre personer? | Ulik tilnærming, noen går frem mer ydmykt, mens andre integrerer seg selv sosialt i større grad, også utenfor jobb. | Gjennomgående ydmyk tilnærming | Gjennomgående ydmykhet, enkelte lærer seg sine ansatte å kjenne. |
| Fremhever medarbeideres dyktighet overfor fellesskapet? | De fleste er opptatte av å gi skryt, også oppover til kompaninivå og bataljonsnivå | I stor grad drar frem enkeltindivider, enten i trossrammen, men også oppover til kompaninivå. | Gjennomgående opptatte av å gi positive tilbakemeldinger og rose enkeltindivider. |
| Fremhever sine medarbeideres sterke sider? | Enkelte gjør dette gjennom skryt og tilbakemeldinger, en verbal forsterkning. Andre operasjonaliserer sterke sider gjennom å la disse styre delegering av oppgaver. | Stort fokus på utvikling av egenskaper som må forbedres, men også mestrings i form av å få tildelt oppgaver som passer dem godt. | Trosssjefene understreker den verbale forsterkningen gjennom skryt. Underordnede forsterker utviklingen av "svake sider" for å utfordre og utvikle egenskaper. |
| Forteller sine medarbeidere umiddelbart når han/hun er fornøyd med en jobb de gjør? | Ingen klar tendens, enkelte har lett for å gi ufornøyd skryt, mens andre er mer innesluttet eller tar ting for gitt. | Variert. Ingen klar tendens. | Høy grad av personlig preg, ulike tilnærminger for den enkelte. |
| Er omsorgsfull? | Tilgjengelighet og samtale trekkes frem av de fleste, en nevner hard omsorg og krav. | Prioriterer personell. Gruppe 2 fremhever uttrykk som medmenneskelig. | Trosssjefene ønsker å være tilgjengelige for å følge opp personellet. Underordnede opplever dette som en høy prioritet |
| Er imøtekommende i samtale med andre? | Alle beskriver seg selv som imøtekommende | Trosssjefen beskrives som åpen, lett å snakke med. | Trosssjefen er lett å snakke med, ydmyk og ærlig. |

Empirien i den ikke-kategoriserte delen av intervjuet indikerer at trosssjefene prioriterer det relasjonelle. I det innledende spørsmålet om hvordan respondentene ville kategorisert trosssjefens lederadferd, ble det utelukkende uttrykt at adferden er relasjonsorientert, tillitsbasert og legger vekt på omsorg. Dette gjelder også spørsmålet om trosssjefens tre beste lederegenskaper hvorav åpenhet, samarbeid og verdsettelse kommer frem som tendenser i respondentenes svar. Her ser en også enighet mellom begge gruppens svar.

«Mye basert på tillit og omsorg egentlig. Veldig menneske - og relasjonsorientert. Det er personellet som er min største motivator (...) Den klassiske Løs oppdrag og ta vare på dine menn, der mener jeg at for å få til det så er det personellet som er kjernen ...».

-Trosssjef X

Temaer som å lytte til innspill, omsorg for personellet og ydmykhet er sentrale uttrykk som gjennomsyrrer empirien fra spørsmålene knyttet opp imot relasjonsbygging mellom troppssjefen og de underordnede. Underordnede gir uttrykk for at troppssjefen interesserer seg for å bli kjent med personellet sitt og beskrives som imøtekommende. I tillegg uttrykkes det at de prioriterer personellet, medarbeidersamtaler og deres trivsel i høy grad. Noen av respondentene uttrykte at ved noen tilfeller er det er i overkant mye.

«Med en gang det er et eller annet så er det yes, okey, og hvis hen ikke holder på med noe kritisk der og da, da tar hen seg tid til å ta en samtale eller om det skulle være noe annet (...).»

-Lagfører X

5 Drøftelse

Dette kapittelet vil drøfte resultatene som er fremlagt i kapittel 4. Vi vil først diskutere forskningsspørsmål (1) i forhold til de tre meta-kategoriene: oppgaveorientering, utviklingsorientering og relasjonsorientering, og til slutt balansert lederadferd i sin helhet. Forskningsspørsmål (2) vil deretter legges frem og drøftes opp mot det teoretiske rammeverket:

- (1) Tenderer troppssjefene mot en eller flere av meta-kategoriene innenfor balansert lederadferd?
- (2) Er troppssjefenes oppfatning av egen lederadferd lik sine underordnedes oppfatning av hans/hennes lederadferd?

Hensikten med å drøfte empirien opp mot forskningsspørsmålene er å fremstille og diskutere funnene på en nyansert måte for å få et bredere syn på problemstillingen. Ved å drøfte forskningsspørsmålene hver for seg, for til slutt å sammenfatte og diskutere problemstillingen opp imot de diskusjonene som er gjort, vil oppgaven få et mer nyansert blikk på problemstillingen. Vurderingene som gjøres i dette kapittelet vil til slutt resultere i plausible slutninger som vil kunne besvare problemstillingen i kapittel 6.

5.1 Forskningsspørsmål (1)

Forskingsspørsmålet tar for seg om troppssjefene tenderer mot en eller flere av de tre meta-kategoriene innenfor balansert lederadferd. Spørsmålet vil drøftes i lys av resultatene fra kapittel 4 for deretter å se sammenhenger til slutt.

5.1.1 Oppgaveorientering

Resultatene fra oppgaveorientert adferd viste en tydelig og gjennomgående delegering og tillit fra trosssjefene til sine underordnede. På den annen side førte denne tilliten med seg lite fysisk kontroll av den enkelte underordnede. Fysisk kontroll kan ses som en del av styringen. Forsvarsstaben (2020) nevner at styring er blant annet de indirekte kontrollfunksjonene som utøves. I Yukl (2012) sin tabell for Hierarkisk taksonomi for lederadferd kommer det frem at overvåkning er en av fire underkomponenter som preger oppgaveorientert adferd. Overvåkning kan sees som fysisk kontroll og styring. Mangel på fysisk kontroll vil med utgangspunkt i Yukl (2012) sin teori vise tendenser til lav oppgaveorientert adferd. Videre kommer det frem i FGL (2020) at «..., oppfølging av arbeid og kvalitet på utførelse, ...» (Forsvarsstaben, 2020, s.9) er eksempler på oppgaveorientert adferd. Dette vil underbygge en tendens til at det eksisterer mangler i den oppgaveorienterte adferden, lagt til grunn FGL (2020) sin definisjon.

På den annen side er tillit og delegering et kritisk moment i OBL. Som forsvarsstaben (2020) definerer, er tillit kritisk for å drive oppdragsbasert ledelse og skape motivasjon. Som Yukl (2012) konkretiserer vil en korrekt bruk av en adferd ha gjensidig forsterkende effekt på andre adferder og gi vekselvirkninger. Det er dermed ikke bare å vurdere funnet som lav oppgaveorientering fordi det eksisterer lite fysisk kontroll eller styring. Hvis tilliten og delegeringen skaper motivasjon og ansvarsfølelse hos den enkelte, vil dette ha en mulig innvirkning på oppgaveorientering selv om ikke adferden benyttes direkte. Dette konkretiseres av Yukl og Lepsinger (2004) med fleksibelt lederskap, ved at en leders adferd noen ganger vil påvirke alle adferdene for ytelse og effektiv lederadferd.

Resultatet kan vise en tendens til lav oppgaveorientert adferd grunnet lite kontroll, sett ut fra Yukl (2012) sin taksonomi og FGL (2020) sin definisjon på oppgaveorientert lederadferd. På den annen side kan en vurdere det slik at den tilliten og delegeringen som finner sted vil kunne ha vekselvirkninger og bidra til oppgaveorientert adferd, hvis vi ser til OBL og Yukl og Lepsinger (2002) sin fremleggelse av fleksibelt lederskap. Tillit og delegering vil også kunne skape en indre motivasjon hos den underordnede og muligens treffe to av komponentene i transformasjonsledelse, som II (idealisert innflytelse) og IS (intellektuell stimulering) (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Tillit og delegering kan med andre ord skape motivasjon. Det som gjør en vurdering av dette resultatet krevende å tolke, er at hver situasjon er spesiell. Én situasjon vil kreve delegering og tillitt, én situasjon har behov for større grad av kontroll og oppfølging og en tredje situasjon vil kunne ha behov for begge.

En leder må utøve fleksibelt lederskap og tilpasse adferdene etter situasjonen (Yukl & Lepsinger, 2004).

At troppssjefen velger å ikke følge opp sine underordnede i én situasjon er nødvendigvis ikke et tegn på lav oppgaveorientering, det kan derimot være fleksibelt lederskap og situasjonstilpasning. Derimot er det gjennomgående i resultatet en generell mangel på kontroll. På grunn av at funnene viser et ønske om mer kontroll og oppfølging fra de underordnede og enighet om lite kontroll generelt, kan det vise et tydelig tegn på lav oppgaveorientering.

Videre kommer det frem i resultatene at stående ansvarsfordeling er stadfestet hos de fleste troppene. Forsvarsstaben (2020) skriver i FGL at klargjøring av ansvarsområder er et eksempel på oppgaveorientert lederadferd. I tillegg kommer det frem i empirien at problemer som oppstår underveis, tas tak i med en gang og det iverksettes tiltak. Dette bygger under definisjonen av oppgaveorientert adferd slik det kommer frem i FGL (2020), der det trekkes frem som eksempel på slik adferd (Forsvarsstaben 2020). Derimot må det vurderes hvilke problemer som tas tak i. Gjennomgående i funnene er at problemene som nevnes er personellsaker. Slike saker er det stort fokus på i Forsvaret, det er klare rutiner og prosedyrer, og ikke minst forventninger til at disse problemene løses umiddelbart. Det må derfor vurderes om andre problemer som ikke er av samme betydning, løses med en gang de oppstår. Der kommer ikke frem i resultatene, og validiteten innenfor dette resultatet er derfor noe nyansert. Legger vi derimot FGL (2020) til grunn, er dette en tendens som viser tegn til bruk av oppgaveorientert lederadferd.

5.1.2 Utviklingsorientering

Resultatene omkring utviklingsorientering viser en gjennomgående prioritering på endringsvillighet, tilbakemeldingskultur og kompetanseheving. På den andre siden viser resultatene at hyppigheten av tilbakemeldingsseanser og læringsarenaer som AAR, er lav. Resultatene viser dog at gjennomføringene av disse seansene er nyttige. Yukl (2012) legger frem en av de fire fasettene til endringsorientert adferd som å fasilitere for kollektiv læring. Det kan vurderes til at fasiliteringen for kollektiv læring blant respondentene er på et nivå som kan skape endring, men at det oppleves som at disse prosessene kommer med for lav hyppighet. For å skape utvikling kommer det frem at troppssjefenes bruk av strukturert tilbakemelding og refleksjon var noe som var nyttet i større grad enn tidligere. Dette kan vurderes til å støtte under det Forsvarsstaben (2020) viser til i sin definisjon av utviklingsorientert lederadferd, der et av momentene er å tilrettelegge for kollektiv læring.

Til gjengjeld viser tendensene, med unntak av en respondent, at troppssjefene ikke i stor grad utfordrer faglige etablerte sannheter eller utfordrer status quo. Dette kan med utgangspunkt i FGL (2020) drøftes til lavere utviklingsorientert adferd da en av fasettene de henviser til for å beskrive adferden er nye ideer og kreativ tenkning (Forsvarsstaben, 2020). Derimot legger Yukl (2012) frem fasetter som preger utviklingsorientert adferd med verb som å oppmuntre og å fasilitere. En kan derfor vurdere ut ifra Yukl (2012) sin teori at en leder skal fremme sine underordnedes mulighet til nye ideer og kreativ tenkning, og ikke lederens evne til å gjøre dette selv.

På den andre siden har Forsvarsstaben (2020) sin modell for balansert lederadferd lagt til kategorien rollemodell som en konstant adferd. Se *Modell 3: Balansert lederadferd* (Forsvarsstaben, 2020). Derfor vil en kunne argumentere for at en leders mangel på å utfordre etablerte sannheter og komme med nye ideer vil påvirke hans underordnede i samme retning. Dette konkretiseres i FGL (2020) med «En god rollemodell går foran og viser vei ...» (Forsvarsstaben, 2020, s.10). Dette kan vise tendenser av Yukl og Lepsinger (2012) sin teori om at bruken av en adferd vil kunne ha ringvirkninger til andre adferder, herunder mangel på adferden rollemodell som vil kunne påvirke utviklingsorientert adferd.

Brukerhåndboken for MIL360 (2015) viser derimot at rollemodell består av «... å være opptatt av organisasjonens behov, vise vilje til egenutvikling, ta hensyn til underordnede og kunne være en troverdig person i rollen som leder.» (Forsvarets høgskole, 2015, s.34). Denne fremleggelsen av rollemodell som adferd vil dermed kunne vurderes til å ikke omhandle aspektet å utfordre etablerte sannheter. Her ser vi dermed en dissonans når vi drøfter resultatet mot ulik litteratur. Dette viser hvordan ulik litteratur kan gi ulike utslag i drøftingen, og understreker viktigheten av bredt teoretisk rammeverk.

Det kan med utgangspunkt i tidligere drøfting vurderes til at tendensene innenfor utviklingsorientert adferd er sprikende. Resultatene viser en prioritering fra troppssjefenes side innenfor utviklingsorienterte prosesser, men og et større ønske om mer bruk av prosessene. Videre kommer det frem at troppssjefene legger til rette for kreativ tenkning, nye ideer og utfordring av etablerte sannheter. Derimot viser tendensene at det med ett unntak, ikke utfordres i like stor grad fra troppssjefens side. Med utgangspunkt i aspektet rollemodell er dette noe som kan ha påvirkning på tilretteleggelsen innenfor fasetten utvikling hos de underordnede, hvis vi legger Forsvarsstaben (2020) til grunn for drøftelsen. Annen litteratur som Brukerhåndboken for MIL360 (2015) vil kunne vise at troppssjefenes

mangel på utfordring ikke nødvendigvis vil påvirke adferden utvikling gjennom adferden rollmodell.

5.1.3 Relasjonsorientering

Et av de større funnene fra empirien er høy grad av tillitbasert adferd. Det er et begrep som går igjen hos både troppssjefen og underordnede. Andre uttrykk som intensjonsbasert, selvstendighet og relasjonsfokus er gjennomgående i store deler av empirien. Betydningen av tillit innenfor militær ledelse og balansert lederadferd er betraktelig. Sett opp imot oppdragsbasert ledelse, er tillit basen for filosofien (Forsvarsstaben, 2020). Forsvarssjef, general Eirik Kristoffersen, konkretiserer det enda ytterligere og skriver at «Tillit er også fundamentet for oppdragsbasert ledelse.» (Forsvarsstaben, 2020, s.4). Det kommuniseres tydelig videre i FGL at relasjonsorientert lederadferd bidrar til gjensidig tillit (Forsvarsstaben, 2020, s.9).

En kunne dermed vurdert at det var en årsakssammenheng mellom tilliten som beskrives og bruken av relasjonsorientert lederadferd ifølge FGL (2020). Dog er det troppssjefenes lederadferd som kategoriseres som tillitsbasert. Det vil si at troppssjefene utviser stor grad av tillit til sine underordnede. FGL presiserer at relasjonsorientert adferd bidrar til gjensidig tillit (Forsvarsstaben, 2020). Gjensidig tillit krever at tilliten går begge veier. Det foreligger ikke nok empiri i studien om lagførers tillit til troppssjef til å klart tyde en årsakssammenheng mellom gjensidig tillit og bruken av relasjonsorientert lederadferd.

På den andre siden kommer det tydelig frem i resultatet at troppssjefene prioriterer den relasjonelle lederadferden. Dette forsterkes av tendensen i gruppens svar omkring hva som er troppssjefens tre beste lederegenskaper. Her er tendensene åpenhet, samarbeid og verdsettelse. Dette styrker tendensen om bruken av relasjonsorientert adferd, da anerkjennelse kommer frem i både Yukl (2012) og Forsvarsstaben (2020) som eksempler på fasetter som preger og bidrar til denne adferden. Å legge til rette for samarbeid er også et av momentene som preger relasjonsorientert lederadferd i FGL (Forsvarsstaben, 2020). Sammen med selvstendighet og intensjonsbasert er det tendenser i empirien som kan tyde på et tydelig fokus på relasjonsorientert lederadferd.

Ser vi derimot til Bass og Avolio (1991) og fullspektrumsmodellen (Kaufmann & Kaufmann, 2003), kan det vurderes til at den høye graden av tillit fra troppssjef til underordnede, kombinert med mindre grad av oppfølging, er tendenser på laissez-faire ledelse. Klasmeier et al (2022) viser til at fraværende tilstedeværelse er tegn på denne typen

ledelse. Fosse (2019) viser til at en leders passive holdning til tildelte oppgaver kan være antydning til samme type lederskap. Derimot viser empirien at troppssjefene tar hånd om problemer når de oppstår som vil være en kontrast til tendenser om laissez-faire ledelse. Ser vi til den siste fasetten som Fosse (2019) og Klasmeier et al (2022) viser til, fravær av beslutninger, viser funnene at selv om beslutningsgrunnlaget til tider er magert så er dette noe som har bedret seg over tid. Derimot viser empirien at det i starten var et ønske om å delegere til «fagekspert».

Resultatene fra undersøkelsen som viser liten grad av oppfølging og kontroll, kan være en tendens på laissez-faire ledelse sett fra Fosse (2019) og Klasmeier et al. (2022) sine beskrivelser om denne typen lederskap. Empirien viser at evnen til å ta beslutninger er noe som har bedret seg over tid, som vil være en motsetning og styrke vurderingen om at det ikke eksisterer stor grad av denne typen ledelse. Derimot kan resultatet vise at det tidligere har funnet sted sterkere tilknytting til laissez-faire ledelse. På den annen side så viser ikke empirien tendenser til de andre fasettene innenfor denne formen for lederadferd. I kombinasjon med de underordnedes ordvalg og beskrivelser omkring relasjonsorientert ledelse, vil en kunne vurdere at relasjonsorientering er tydeligere. Graden av beslutningsvegring og andre fasetter innenfor laissez-faire ledelse er for lav til å klart tyde en sammenheng mellom funn og laissez-faire ledelse.

5.1.4 Sammenheng

Sett opp imot forskningsspørsmålet «(1): Tenderer troppssjefene mot en eller flere adferder innenfor balansert lederadferd?», så viser resultater av vår studie at utvalget tenderer mot en relasjonsorientert adferd. Dette fører på ingen måte til fravær av oppgaveorientering eller utviklingsorientering, men derimot en tydeligere bruk av relasjonsorientering. Resultatet kommer til syne ved at det uttrykkes en mangel innenfor utvikling og oppgaveorientert adferd, herunder spesielt mangel på kontroll og oppfølging. I tillegg kommer relasjonsorientering som en tendens i funnene hos de andre kategoriene som viser at respondentene dras mot relasjonsorientering selv om spørsmålene er formulert til å omhandle utvikling og oppgaveorientering. For å styrke denne vurderingen er resultatene fra den åpne kategorien, hvor respondentene får svare fritt og utdypende tydelig rettet mot relasjonsorientert lederadferd. Innenfor spørsmålene knyttet til relasjonsorientering nevnes ikke utvikling og oppgaveorientert adferd i like stor grad som relasjonsorientering nevnes i de to andre.

Relasjonsorientert lederadferd står sentralt i det meste av ledelsesteoriene presentert i denne oppgaven. Ohio State studiene (Kaufmann & Kaufmann, 2015), Blake and Mouton's Grid Theory (Bass, 2008), Effektiv lederadferd (Yukl, 2012), Transformasjonsledelse (Yukl & Gardner, 2020) og Balansert lederadferd (2020) inkluderer alle en form av relasjonsorientert lederadferd som en betydningsfull del av sin ledelsesteori. Det er dermed liten tvil om aktualiteten og effekten av adferden.

På den annen side er det verdt å merke seg de få tendensene som peker mot laissez-faire ledelse. Til tider fraværende troppssjefer, i kombinasjon med lite oppfølging og kontroll kan vurderes til å være tegn på denne typen lederskap. Tendensene er derimot for små og innenfor et lite utvalg fasetter av adferden til å kunne se en årsakssammenheng mellom laissez-faire ledelse og funn. Dog er det verdt å merke seg at tendensene er til stede.

At oppgavens utvalg dras mot relasjonsorientert ledelse har mest sannsynlig en kompleks årsak. Det vil kreve en større studie for å kunne generalisere dette funnet. Derimot er det interessant å se til FGL (2020) som konkretiserer at i møte med nye og ukjente problemer så må relasjonsorientert lederadferd vektlegges (Forsvarsstaben, 2020). Troppssjefer som er nye i stillingen etter Krigsskolen og ikke har jobbet i Forsvaret tidligere vil trolig møte flere nye og ukjente problemer. Det kan derfor vurderes at mangel på tidligere militær erfaring fører til en draging mot relasjonsorientert lederadferd. På grunn av størrelsen på utvalget i denne studien er dette kun en vurdering som kan eksemplifiseres.

«Hen gir mye spillerom til oss og løse oppdrag i henhold til OBL. Opplever lite styring og mye ledelse. Det blir en sammensetning av hva alle ønsker, for hen inkluderer alle i oppdragsløsning.»

-Troppssersjant X

5.2 Forsknings spørsmål (2)

Forsknings spørsmål 2 tar for seg om troppssjefenes oppfatning av egen lederadferd er lik underordnedes oppfatning av hans/hennes lederadferd. Forsvarets Høgskole viser til at denne sammenligningen vil gi et mer relevant bilde av lederadferden; «Gjennom å sammenlikne egenvurderingen med andres vurderinger kan lederen få et mer relevant bilde av sin lederadferd.» (Forsvarets høgskole, 2015, s.7).

Ser vi på funnene fra begge gruppene så tenderer troppssjefens oppfatning av egen lederadferd å stemme i stor grad med oppfatningen til sine underordnede. Den er på ingen måte fullstendig lik og det er enkelte differanser hos de enkelte troppssjefene. Derimot er de

generelle funnene slik at empirien i de forskjellige gruppene tenderer mot tilnærmet lik oppfatning av utvist lederadferd. Årsakene til dette kan være flere, men troppssjefens selvvinnssikt og evne til å vurdere egen lederadferd er trolig en av dem.

Ser vi til brukerhåndboken for MIL360, vil en slik vurdering av lederadferd som er gjennomført ikke gi; «...et objektivt bilde av den lederen som er i fokus for vurderingen. Slike målinger eller vurderinger gir derimot et situasjonsbilde av lederens væremåte, ...» (Forsvarets Høgskole, 2015, s.24). Derimot vil resultatet av at lederens vurdering i stor grad stemmer overens med sine underordnes vurdering gi oppgaven noe større validitet da begge gruppene underordnede har en tilnærmet lik oppfatning av utvist lederadferd.

5.3 Oppsummering

Forskningsspørsmålene tar for seg ulike segmenter i drøftelsen. Forskningsspørsmål 1 tar i hovedsak for seg problemstillingen. Forskningsspørsmål 2 tar for seg et annet funn, men dette funnet vil kunne gi forskningsspørsmål 1 større validitet. Oppsummert viser resultatene fra empirien interessante tendenser som kan kobles og understøttes av det teoretiske rammeverket. Det er verdt å merke seg at de drøftelsene som har funnet sted for å finne svar på forskningsspørsmålene er gjort opp mot de teoriene og prinsippene som er presentert i kapittel 2. Andre teorier og litteratur vil muligens kunne gi andre drøftelser og svar. Derimot er teorien nøye valgt ut med utgangspunkt i Forsvarets Grunnsyn på Ledelse, teorien som dette grunnsynet bygger på og annen anerkjent ledelsesteori som det undervises i på Krigsskolen. På grunn av utvalgets størrelse er dette kun en eksemplifisering og ikke en generalisering.

Forskningsspørsmålene får dermed disse utledede svarene fra drøftelsen.

- (1) Tenderer troppssjefene mot en eller flere av meta-kategoriene innenfor balansert lederadferd?
 - i. Troppssjefene i utvalget tenderer mot en relasjonsorientert lederadferd.
- (2) Er troppssjefenes oppfatning av egen lederadferd lik sine underordnedes oppfatning av hans/hennes lederadferd?
 - i. Troppssjefenes oppfatning av egen lederadferd er i stor grad lik som sine underordnedes oppfatning.

6 Konklusjon

Formålet med denne oppgaven har vært å belyse lederadferd hos Hærens troppssjefer uten tidligere militær erfaring og studere hva som kjennetegner lederadferden som militært sett kun er formet av profesjonsutdanningen. Vi har ikke gått inn for å bedømme, kritisere eller trekke generelle slutninger for nåværende og fremtidige offiserer i denne kategorien. Vi vil derimot eksemplifisere og belyse kjennetegn ved lederadferden hos et begrenset utvalg av denne forholdsvis nye kategorien ledere. På bakgrunn av dette utledet vi følgende problemstilling:

Med utgangspunkt i balansert lederadferd, hva kjennetegner lederadferden hos troppssjefer uten tidligere militær erfaring før Krigsskolen?

For å besvare problemstillingen gjennomførte vi kvalitative intervjuer. Vi intervjuet både aktuelle troppssjefer og deres underordnede ansatte. Intervjuene ble utformet etter påstander i lederutviklingsverktøyet MIL360 og ble gjennomført over videosamtale. MIL360 bidro til spørsmål innenfor tre meta-kategorier og en fjerde, åpen kategori. Intervjuene ble analysert med bakgrunn i disse, og funnene, formulert som tendenser, ble drøftet opp mot forskningsspørsmålene fra teorien.

Med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket utledet vi to forskningsspørsmål for å strukturere drøftelsen og besvare problemstillingen på best mulig måte:

- (1) Tenderer troppssjefene mot en eller flere av meta-kategoriene innenfor balansert lederadferd?
- (2) Er troppssjefenes oppfatning av egen lederadferd lik sine underordnedes oppfatning av hans/hennes lederadferd?

Etter analyse satt vi igjen med tendenser for hvert spørsmål. Enkelte områder viste til en sterkere tendens, med bred eller fullstendig enighet blant alle respondenter. Andre tendenser trekkes fra et flertall, hvor enkelte troppssjefer divergerte. Disse trekkes frem, men står svakere. Den totale empirien vi satt igjen med ble videreført til drøftelse, hvor aktuell teori trekkes inn og forskningsspørsmålene besvares.

De empiriske resultatene ble drøftet opp imot balansert lederadferd og andre teoretiske modeller og litteratur for å få et nyansert bilde av resultatene. Med utgangspunkt i denne drøftelsen utledet vi disse svarene på forskningsspørsmålene:

- i. Troppssjefene i utvalget tenderer mot en relasjonsorientert lederadferd.
- ii. Troppssjefenes oppfatning av egen lederadferd er i stor grad lik som sine underordnedes oppfatning.

Med utgangspunkt i resultatene og drøftelsen, og dermed de utledede svarene på forskningsspørsmålene, kan vi besvare problemstillingen: *Med utgangspunkt i balansert lederadferd, så kjennetegnes lederadferden hos troppssjefer uten tidligere militær erfaring før Krigsskolen av at relasjonsorientert lederadferd i større grad kommer til syne enn utviklingsorientert, - og oppgaveorientert lederadferd.* Dette svaret kan på grunn av utvalgets størrelse, ikke generaliseres for alle troppssjefer uten tidligere militær erfaring før Krigsskolen. Oppgaven eksemplifiserer kun for gjeldende utvalg.

Til sommeren (2024) uteksamineres det nye offiserer fra Krigsskolen(e). Følgelig vil flere offiserer uten tidligere militær erfaring tiltre i troppssjefsstillinger. Det samme gjelder påfølgende år. Denne oppgaven ble skrevet på en tid hvor vi så det som mulig å gjennomføre studier av denne gruppen offiserer. For hvert år som går vil denne massen øke og studier om lederadferd hos denne gruppen offiserer vil kunne ha flere respondenter, og dermed gi klarere og mer generelle svar. Vår anbefaling for videre studier er å fortsette å forske, både kvalitativt og kvantitativ (når det er mulig), på lederadferd hos gruppen og troppssjefer generelt. Ved et slikt volum vil man også kunne sammenligne med tilsvarende funn for troppssjefer med erfaring før Krigsskolen. Svarene kan bidra til bevissthet rundt hvordan vi som offiserer løser våre oppdrag og tar vare på våre folk. Videre forskning på dette området vil også kunne bidra til å utvikle lederutviklingsprogrammet på Krigsskolen(e).

Litteraturliste

- Arnulf, J. K., (2023). Kontekstavhengig militær ledelse. I Johansen, R.B., Arnulf, J. K. *Militær leder og ledelsesutvikling: I teori og praksis.* (s.167-191).
- Avolio, B.J., Bass, B. M. (1991). *Full-range of leadership development.* Birmingham, NY: Bass, Avolio & Associates.
- Bass, B. (2008). *The Bass Handbook of leadership: Theory, Research, & Managerial Applications* (4. utgave). New York: Free press.
- Burns, J. M. (2010). *Leadership.* New York: Harper & Row. (Opprinnelig utgitt 1978)
- Elvesveen, L. T. (2017). *Militær identitet og lederadferd.* Er det en sammenheng mellom selvrapportert profesjonsidentitet og observert lederadferd hos kadetter ved Krigsskolen? [Masteroppgave]. Forsvarets Høgskole
- Flick, U. (2006). Triangulation. I Jupp, V. *The SAGE Dictionary of Social Research Method.* (305-307). SAGE Publications, Ltd.
- Forsvarets høgskole (2015). *Brukerhåndbok MIL 360.* (Utkast). Forsvarets Høgskole
- Forsvarsstaben. (2019). *Forsvarets fellesoperative doktrine.* Forsvarsstaben.
- Forsvarsstaben. (2020). *Forsvarets grunnsyn på ledelse.* Forsvarsstaben.
- Fosse, T.H (2019) Destruktiv ledelse i en militær kontekst. I Johansen, R. B., Fosse, T. H., Boe, O. (red.), *Militær Ledelse.* (s.209-235). Fagbokforlaget.
- Fæste, T. (2023). Hvordan tenker og handler stridsdekorerte militære ledere. I Johansen, R.B., Arnulf, J. K. *Militær leder og ledelsesutvikling: I teori og praksis.* (s.525-544). Universitetsforlaget.
- Hjortmo, H. (2023). Utvikling av effektiv ledelse: et teoretisk grunnlag og begrepsavklaring. I Johansen, R.B., Arnulf, J. K. *Militær leder og ledelsesutvikling: I teori og praksis.* (s.39-67). Universitetsforlaget.
- Høiback, H. (2021). It's the economy stupid! *Stratagem.* Hentet fra: <https://www.stratagem.no/its-the-economy-stupid>

- Johansen, R. B., Fosse, T. H., Boe, O. (red.) (2019) *Militær ledelse*. Fagbokforlaget
- Johannessen, A., Tufte, P. A., Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til vitenskapelig metode* (4. utg.). Oslo: Abstrakt Forlag AS
- Johannessen, A., Tufte, P. A., Christoffersen, L. (2021). *Introduksjon til vitenskapelig metode* (6. utg.). Oslo: Abstrakt Forlag AS
- Kaufmann, G., Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (3. utgave). Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G., Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (5. utgave). Fagbokforlaget
- Klasmeier K.N., Schleu J.E., Millhoff, C., Poethke, U., & Bormann, K.C. (2022) *On the destructiveness of laissez-faire versus abusive supervision: a comparative, multilevel investigation of destructive forms of leadership*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31:3, 406-420, DOI: [10.1080/1359432X.2021.1968375](https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1968375)
- Kvale, S., Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (T. Andersen & J. Rygge, Overs.). (3. utgave) Gyldendal Forlag AS.
- Lind, W. S. (1985). *Maneuver Warfare Handbook*. New York: Routledge.
- Lübbe, A. H. (2017). *Balansert Lederadferd*. Én kvantitativ studie av oppfattet lederadferd i Forsvaret. [Masteroppgave]. Forsvarets Høgskole.
- Proposisjon 151 S. (2015-2016). *Kampkraft og bærekraft: Langtidsplan for forsvarssektoren*. Det Kongelige Forsvarsdepartement. Hentet fra: [Prop. 151 S \(2015–2016\) \(regjeringen.no\)](https://www.regjeringen.no)
- Sander, K. (2023). *Kvalitativ metode og forskningsdesign*. Hentet fra: [Kvalitativ metode og forskningsdesign - eStudie.no](https://www.kvalitativmetodeogforskingsdesign.no)
- Skilbrei, M.-L. (2023). *Kvalitative metoder - planlegging, gjennomføring og etisk refleksjon*. (2. utgave) Fagbokforlaget

Sørli, J. (2020). *Den militære profesjon etter innføring av utdanningsreformen*. En kvantitativ undersøkelse av Sjøkrigsskolekadettens motivasjon og maktutøvelse. [Masteroppgave]. UIT Norges arktiske universitet.

Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behaviour: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Executive*, 2012, (s.66-85), <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>

Yukl, G., Gardner, W. L. (2020) *Leadership in organizations*. (9. utgave). Pearson.

Yukl, G., Lepsinger, R. (2004) *Flexible Leadership: Creating Value by Balancing Multiple Challenges and Choices*. Jossey-Bass.

Vedlegg

Vedlegg 1 – Forhåndsgodkjenning SIKT



Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer
147706

Vurderingstype
Automatisk

Dato
19.01.2024

Tittel
Bacheloroppgave ved Krigsskolen. Lederatferd hos Hærens yngste troppssjefer

Behandlingsansvarlig institusjon
Forsvarets Høgskole / Krigsskolen

Prosjektansvarlig
Torill Holth

Student
Herman Indergård

Prosjektperiode
17.01.2024 - 05.04.2024

Kategorier personopplysninger
Alminnelige

Lovlig grunnlag
Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 05.04.2024.

[Meldeskjema](#)

Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
 - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
 - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
 - Fagforeningsmedlemskap
 - Genetiske data
 - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
 - Helseopplysninger
 - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertrедelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet
- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

Informasjonssikkerhet

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.

Vedlegg 2 – Godkjenning Forskningsnemnda



FHS DATAUTLEVERING (postboks)



Til: ✓ Herman Indergård

Kopi: ✘ Helene Nodeland; ✓ Birk Osnes Østhagen; ✘ Torill Holth

Bra – her har dere tatt poenget og gjort en god jobb. Godkjent.

Denne meldingen arkiveres som nemndas formelle svar. Lykke til!

Mvh

Sven G. Holtsmark

Professor IFS/FHS, leder av forskningsnemnda ved FHS



Vedlegg 3 - Samtykkeerklæring



Samtykkeskjema for deltakelse i intervju

Dette er et spørsmål om du ønsker å delta som respondent i intervju til vår bacheloroppgave. Formålet med oppgaven er å undersøke lederatferden til unge militære troppssjefer i Hæren, mer spesifikt de kadettene som ble uteksaminert fra Krigsskolen uten tidligere militær erfaring.

Formål

Oppgaven fokuserer på lederatferden til troppssjefer som er uteksaminert fra krigsskolen uten tidligere militær erfaring. Vi ønsker å avdekke hvorvidt opplevd lederatferd hos disse troppssjefene samsvarer med det teoretiske grunnlaget for balansert lederatferd. For den enkelte kadett eller kommende offiser i hæren vil prosjektet også kunne gi grunnlag for refleksjon over tendenser og atferd knyttet til eget lederskap.

Hvem er ansvarlig for prosjektet?

Krigsskolen er ansvarlig for prosjektet.

Problemstilling

«Med utgangspunkt i balansert lederatferd, hva kjennetegner lederatferd hos troppssjefer uten tidligere militær erfaring?»

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du ønsker å delta innebærer dette deltakelse i intervju hvor svarene vil benyttes i besvarelsen av problemstillingen. Intervjuet vil inneholde påstander og åpne spørsmål om hvordan du opplever lederatferden til din troppssjef med utgangspunkt i den balanserte lederatferden. Det vil bli tatt lydopptak av intervjuet for transkribering. Veileder vil få innsyn i intervjuets innhold, men kun gjennom transkripsjon og data og kan ikke føre til identifikasjon av deg som respondent.

Det er frivillig å delta

Deltakelse i intervjuet er helt frivillig. Dersom du ønsker å delta kan du når som helst trekke samtykket ditt uten grunn. I et slikt tilfelle vil all informasjon og personopplysninger slettes umiddelbart.

Personvern – oppbevaring og bruken av opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Personopplysninger vil bli behandlet i samsvar med personvernregelverket og behandles konfidensielt. Navnet og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med en kode som lagres på egen navneliste. Notater og opptak fra intervjuet oppbevares utilgjengelig for andre. Intervjuets innhold og oppgaven som helhet vil være anonymisert. Data fra alle respondenter vil sammenfattes gruppevis, og svar fra enkelte respondenter vil ikke dukke opp uten eksplisitt og spesifikt samtykke for eventuelle sitater.

Hva skjer med opplysningene etter endt prosjekt?

Opptakene fra intervjuet vil slettes og notatene makuleres etter at oppgaven er levert og godkjent. Oppgaven skal leveres den 5. april 2024.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Krigskolen har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.)

Dine rettigheter

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

- Innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- Å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- Å få slettet personopplysninger om deg
- Å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Dersom du har spørsmål eller behov for ytterligere informasjon kan du ta kontakt med oss.

Kontaktopplysninger:

Herman Indergård, hindergard@mil.no, Tlf. 482 26 463 (Kadett)

Helene Nodeland, hodeland@mil.no, Tlf. 469 58 890 (Kadett)

Birk Østhagen, bosthagen@mil.no, Tlf. 464 48 498 (Kadett)

Toril Holth, tholth@mil.no (Veileder)

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenesten fra Sikt, kan du ta kontakt via:

Epost: personventjenester@sikt.no eller telefon: 73984040.

Personvernombud for Forsvaret

Epost: forsvarets.personvernombud@mil.no

Telefon: 915 03 003, be om å bli satt over til personvernombudet.

Med vennlig hilsen

Helene Nodeland, Birk Østhagen og Herman Indergård

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjonen om prosjektet, og fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

Å delta som respondent i intervju

Jeg samtykker til at mine svar kan oppbevares og behandle fram til prosjektet er avsluttet.

Signatur av prosjektdeltaker

Sted

Dato

Vedlegg 4 – Intervjuguide Troppssjefer

FHS/KS

Intervjuguide høst 2024 Bachelor FHS/KS

Denne intervjuguiden er for troppssjefene



1. **Informasjon: Litt om temaet for samtalen (bakgrunn, formål) Forklar hva intervjuet skal brukes til og forklar taushetsplikt og anonymitet**
 - a) (Forklare Mål, hensikt og metode med Bacheloroppgaven)
 - b) (Forklare taushetsplikt og anonymitet, forklare at intervjuet vil bli tatt opp med lyd til oppgavens bruk)

2. **Åpne spørsmål**
 - a. Hvordan vil du kategorisere din egen lederadferd?
 - b. Hva er dine tre beste lederegenskaper?

3. **Nøkkelsspørsmål: (Intervjuobjektet bes også utdype)**
 - a) Hvordan opplever du at du tar ansvar for at påbegynte oppgaver fullføres
 - b) Hvordan opplever du at du stimulerer dine medarbeidere til å tenke på egen hånd
 - c) Hvordan opplever du at du tar seg tid til dine medarbeidere
 - d) Hvordan opplever du at du søker tilbakemeldinger fra medarbeiderne om fremdriften i prosesser
 - e) Hvordan opplever du at du stimulerer dine medarbeidere til å handle ut fra egen vurderingsevne.
 - f) Hvordan opplever du at du tar deg tid til å lytte til andres innspill
 - g) Hvordan opplever du at du er opptatt av at dere skal nå de målene dere setter
 - h) Hvordan opplever du at du viser interesse for nye ideer
 - i) Hvordan opplever du at du greier å se medarbeiderne som enkeltindivider
 - j) Hvordan opplever du at du formidler avdelingens målsetting klart og entydig
 - k) Hvordan opplever du at du oppmuntrer til refleksjon
 - l) Hvordan opplever du at du viser respekt for andre personer
 - m) Hvordan opplever du at du gir uttrykk for at dere skal oppnå resultater
 - n) Hvordan opplever du at du oppfordrer dine medarbeidere til å gi konstruktiv kritikk
 - o) Hvordan opplever du at du er omsorgsfull
 - p) Hvordan opplever du at du tydeliggjør hvem som har ansvar for hva
 - q) Hvordan opplever du at du utfordrer etablerte sannheter
 - r) Hvordan opplever du at du er imotekommende i samtale med andre
 - s) Hvordan opplever du at du unngår å ta beslutninger
 - t) Hvordan opplever du at du er opptatt av å se saker fra nye vinkler



- u) Hvordan opplever du at du fremhever medarbeideres dyktighet overfor fellesskapet
- v) Hvordan opplever du at du tar tak i problemer når de oppstår
- w) Hvordan opplever du at du utfordrer dine medarbeidere til å utvikle seg faglig
- x) Hvordan opplever du at du fremhever dine medarbeideres sterke sider
- y) Hvordan opplever du at du går selv foran og viser vei under usikkerhet og når situasjonen oppleves som vanskelig
- z) Hvordan opplever du at du legger til rette for at medarbeiderne kan få nye kunnskaper i jobben sin
- æ) Hvordan opplever du at du forteller dine medarbeidere det umiddelbart når du er fornøyd med en jobb de gjør.

Vedlegg 5 – Intervjuguide Underordnede

FHS/KS

Intervjuguide høst 2024 Bachelor FHS/KS

Denne intervjuguiden er for ansatte LF/TRSJT



1. **Informasjon: Litt om temaet for samtalen (bakgrunn, formål) Forklar hva intervjuet skal brukes til og forklar taushetsplikt og anonymitet**
 - a) (Forklare Mål, hensikt og metode med Bacheloroppgaven)
 - b) (Forklare taushetsplikt og anonymitet, forklare at intervjuet vil bli tatt opp med lyd til oppgavens bruk)
2. **Åpne spørsmål**
 - a. Hvordan vil du kategorisere din sjefs lederadferd?
 - b. Hva ønsker du skulle vært annerledes med hvordan din sjef, leder deg?
 - c. Hva ønsker du skal forbli likt, i hvordan sjefen din, leder deg?
 - d. Hva er din leders tre beste egenskaper?
 - e. Er lederen din, etter ditt syn, deltagende i en betydelig del av troppens tjeneste?
 - f. Hvordan føler du din leders faglige kompetanse kommer til uttrykk? Og i hvilken grad?
3. **Nøkkel spørsmål:**
 - a) Hvordan opplever du at Troppssjefen din tar ansvar for at påbegynte oppgaver fullføres
 - b) Hvordan opplever du at Troppssjefen din stimulerer sine medarbeidere til å tenke på egen hånd
 - c) Hvordan opplever du at Troppssjefen din tar seg tid til sine medarbeidere
 - d) Hvordan opplever du at Troppssjefen din tar seg tid til å lytte til andres innspill
 - e) Hvordan opplever du at Troppssjefen din stimulerer sine medarbeidere til å handle ut fra egen vurderingsevne
 - f) Hvordan opplever du at Troppssjefen din viser interesse for nye ideer
 - g) Hvordan opplever du at Troppssjefen din søker tilbakemeldinger fra medarbeiderne om fremdriften i prosesser
 - h) Hvordan opplever du at Troppssjefen din er opptatt av at dere skal nå de målene dere setter dere
 - i) Hvordan opplever du at Troppssjefen din formidler avdelingens målsetting klart og entydig
 - j) Hvordan opplever du at Troppssjefen din greier å se medarbeiderne som enkeltindivider
 - k) Hvordan opplever du at Troppssjefen din viser respekt for andre personer
 - l) Hvordan opplever du at Troppssjefen din gir uttrykk for at dere skal oppnå resultater



- m) Hvordan opplever du at Troppssjefen din oppmuntrer til refleksjon
- n) Hvordan opplever du at Troppssjefen din fremhever medarbeideres dyktighet overfor fellesskapet
- o) Hvordan opplever du at Troppssjefen din tydeliggjør hvem som har ansvar for hva
- p) Hvordan opplever du at Troppssjefen din oppfordrer sine medarbeidere til å gi konstruktiv kritikk av mulige løsninger**
- q) Hvordan opplever du at Troppssjefen din utfordrer etablerte sannheter
- r) Hvordan opplever du at Troppssjefen din unngår å ta beslutninger
- s) Hvordan opplever du at Troppssjefen din tar tak i problemer når de oppstår
- t) Hvordan opplever du at Troppssjefen din fremhever sine medarbeideres sterke sider
- u) Hvordan opplever du at Troppssjefen din forteller sine medarbeidere umiddelbart når han/hun er fornøyd med en jobb de gjør.
- v) Hvordan opplever du at Troppssjefen din går selv foran og viser vei under usikkerhet og når situasjonen oppleves som vanskelig
- w) Hvordan opplever du at Troppssjefen din er opptatt av å se saker fra nye vinkler
- x) Hvordan opplever du at Troppssjefen din utfordrer sine medarbeidere til å utvikle seg faglig
- y) Hvordan opplever du at Troppssjefen din legger til rette for at medarbeiderne kan få nye kunnskaper i jobben sin
- z) Hvordan opplever du at Troppssjefen din er omsorgsfull
- æ) Hvordan opplever du at Troppssjefen din er imøtekommende i samtale med andre