



Høgskolen i **Hedmark**

Avdeling for økonomi og ledelse

Mette Upsahl Christensen

Hva slags lederstil er mest fremtredende blant unge ledere i Forsvaret?

What kind of leadership is most prominent among young
leaders in the Norwegian armed forces?



Bachelor i organisasjon- og ledelsesfag

2014

Samtykker til utlån hos biblioteket:

JA

NEI



Høgskolen i **Hedmark**

Campus Rena

Avdeling for økonomi og ledelse

Mette Upsahl Christensen

Hva slags lederstil er mest fremtredende blant unge ledere i Forsvaret?

Lederstil sett i lys av Bolman & Deals fortolkningsrammer.

Bachelor i organisasjon- og ledelsesfag
Bacheloroppgave

Våren 2014

INNHOLDSFORTEGNELSE

Forord	5
Sammendrag	6
Abstract	6
1. INNLEDNING	8
1.1 Problemstilling	8
1.2 Bakgrunn for valg av problemstilling	10
1.3 Ledelse som fenomen.....	10
2. FORTOLKNINGSRAMMER FOR Å FORSTÅ LEDERE	12
2.1 Bolman & Deals fortolkningsrammer	12
2.1.1 Den strukturelle rammen	13
2.1.2 Human Resource-rammen.....	14
2.1.3 Den politiske rammen	16
2.1.4. Den symbolske rammen	17
2.2 Militært lederskap	19
2.3 Oppsummering	21
3. METODE	22
3.1 Valg av metode.....	23
3.1.1 Spørreskjemaets utforming	24
3.1.2 Utvalg	25
3.2 Gyldighet.....	27
3.2.1 Reliabilitet	27
3.2.2 Validitet	28
3.2.3 Metodekritikk / feilkilder	28
4. ANALYSE OG DRØFTING	29
4.1 Presentasjon av data; fremtredende lederstil	29
4.1.1 Den strukturelle rammen	29
4.1.2 Human Resource-rammen.....	31
4.1.3 Den symbolske rammen	32
4.1.4 Den politiske rammen	34
4.1.5 Oppsummering	35
4.2 Presentasjon av data; samsvar mellom ledernes og underordnedes vurderinger	35
4.2.1 Den strukturelle rammen	36
4.2.2 Human Resource – rammen	38

4.2.3 Den politiske rammen	42
4.2.4 Den symbolske rammen	45
4.3 Oppsummering av data.....	48
5. TOLKNING AV DATA OG KONKLUSJON	52
5.1 Tolkning av funnene.....	53
5.1.1 Problemstilling 1 og 1.1	53
5.1.2 Problemstilling 1.2	54
5.2 Konklusjon	55
Referanser	57
Vedlegg 1: Spørreskjema	58
Vedlegg 2: Lederskapsorientering	59
Vedlegg 3: Resultat lederskapsorientering.....	60

Forord

Denne bacheloroppgaven ble utarbeidet alene, men i samarbeid med veilederne Jens Petter Madsbu og Sigrun Odden. Dette var den avsluttende oppgaven i mitt studie bachelor i organisasjon- og ledelsesfag ved Høgskolen i Hedmark, våren 2014.

Prosessen har vært lærerik og spennende. Til tider også ganske intensiv. I forkant har det vært mange ledelsestemaer oppe til vurdering, og det har vært noen runder før jeg landet på den endelige problemstillingen. Problemstillingen måtte også avgrenses ganske mye før jeg kunne ta fatt på oppgaven.

Underveis har det vært en jungel av teorier, forskning og målinger som har vært relevant – den ene mer forvirrende enn den andre. Men etter mye sortering og kategorisering begynte bitene å falle på plass. Prosessen kan oppsummeres som spennende, lærerik, frustrerende, rådvill, artig, morsom og lang. Alt i alt; innholdsrik.

Etttersom problemstillingen omhandler lederstil i militære avdelinger, håper jeg mange kan ha nytte av å lese denne oppgaven – både militære og sivile.

Jeg ønsker å takke alle som har bidratt og hjulpet til med denne oppgaven. Takk til veilederne mine for tips og råd; mesteren av ledelse Jens Petter Madsbu og ekspert av kvantitative undersøkelser Sigrun Odden. Takk til medstudent Camilla for lange skoledager sammen. En særlig takk til avdelingene som har deltatt i undersøkelsen – dere har bidratt med virkeligheten i denne oppgaven. En stor takk rettes også til min kjære samboer Tommy - som har bidratt med gode innspill og spredd glede på lange dager.

Rena, 12.mai 2014

Mette Upsahl Christensen

Sammendrag

I denne oppgaven har jeg tatt for meg fagområdet ledelse – lederstil og selvinnsettelse i egen ledelse. Oppgaven baserer seg hovedproblemstillingen;

- *Hvilken lederstil er mest fremtredende blant unge ledere i Forsvaret?*

Ut fra denne har jeg to underproblemstillinger;

- *Finnes det en fortolkningsramme som er mer fremtredende enn andre blant unge, militære ledere?*
- *Finnes det et samsvar mellom lederens vurderinger av seg selv og underordnedes vurdering av lederne?*

Oppgaven er bygget opp på grunnlag av Bolman og Deal sine fire fortolkningsrammer for å forstå lederskap. I tillegg vil Forsvarets interne ledelsesfilosofi spille inn. På bakgrunn av dette ønsker jeg å kunne få større innsikt i fenomenet ledelse, og forstå begrepet bedre. Jeg håper at ledere kan ha glede og nytte av undersøkelsen. Dette er en kvantitativ undersøkelse basert på en spørreundersøkelse. Undersøkelsen ble gjennomført i en avgrenset gruppe i Hæren.

Undersøkelsen viste at den strukturelle lederstilen er helt klart mest fremtredende i Hæren, blant unge ledere. Den viste også at Forsvaret har fått et økt fokus på Human Resources, altså på menneskene de jobber sammen med. I tillegg viser det seg at de har et overraskende godt samsvar i lederens og underordnedes syn på ulike sider ved lederens lederstil.

Abstract

This paper is based upon the field of leadership - leadership style and self-insight in their own leadership. The thesis is based on two issues;

- Is there a leadership frame that is more prominent than others among young, military leaders?
- Is there a correlation between leaders' assessments of themselves and subordinates' assessment of the leaders?

The thesis is based upon Bolman and Deal's four interpretation frames for understanding leadership. In addition, I've used the Norwegian Army's own internal leadership philosophy. Based upon this, I wish to gain greater insight to the phenomenon of leadership and gain a better understanding of the concept. I hope that leaders find this assignment useful. This is a

quantitative study based on a survey. The survey was handed out to a representative sample of the Army.

The survey showed that the structural style of management is clearly most prominent in the Army, among young leaders. It also showed that the military has gained an increased focus on Human Resources, a greater focus on the people that work for the organization. In addition, it appears that they have a surprisingly good correlation between managers' assessments of themselves and subordinates' ratings of different aspects on the leaders leadership.

1. INNLEDNING

I denne oppgaven ønsker jeg å ta utgangspunkt i ledelse. Jeg ønsker å undersøke ledelse nærmere og lederskap innenfor en avdeling i det norske Forsvaret. Oppgaven stiller spørsmål om hva som kjennetegner militært lederskap, og hvordan ledere og underordnede oppfatter dette lederskapet. Da dette er et tema som berører alle, i en eller annen form, håper jeg at denne oppgaven kan være interessant både for ledere og mennesker som blir ledet. Det finnes ikke noe fasitsvar på hva som er godt militært lederskap. Ofte er det situasjonsbetinget (Jacobsen & Thorsvik, 2007; Bolman & Deal, 2009; Martinsen, 2012). Med situasjonsbetinget lederskap menes at den mest effektive lederstilen vil avhenge av hvilken situasjon lederen befinner seg i. Dette kan avhenge av de ansatte som er involvert, hvilke arbeidsoppgaver som skal utføres og samspillet mellom lederen og konteksten. Dermed er det viktig at lederne har flere roller å spille på – slik at de kan utøve godt lederskap i alle situasjoner. Det kreves en annen lederstil en helt vanlig dag på kontoret, enn i krisesituasjoner. Det krever også en annen rolle når vi forhandler med eksterne aktører enn når vi skal utarbeide en visjon. Helhetsoversikt, evnen til å lede mennesker og evnen til å se situasjonen i flere perspektiver er derfor essensielt for å bli en god leder.

1.1 Problemstilling

Bolman og Deal presenterer fire fortolkningsrammer for organisasjoner; den strukturelle rammen, human resource-rammen, den strukturelle rammen og til slutt den politiske rammen (Bolman & Deal, 2009). Disse rammene fungerer som "briller" for lederen. Brillene farger vårt syn på organisasjonen. Vi kan derfor ha behov for å skifte briller utfra ulike situasjoner. Lederstilen blir også farget av hvordan vi ser på en organisasjon. Ved for mye strukturelt fokus, kan lederen fremstå som en tyrann. Ved for lite politisk fokus, kan lederen fremstå som en svindler. Det er derfor viktig å finne en balanse – og kunne velge rolle utfra situasjon. Utfra disse rammene ønsker jeg å undersøke hvilke lederstiler som er mest fremtredende hos unge ledere i Forsvaret. Er det en stil som går igjen? I tillegg vil jeg undersøke om ledernes vurdering av seg selv stemmer overens med sine underordnes vurdering av ledelsen.

Problemstillingen blir derfor:

Hva slags lederstil er mest fremtredende blant unge ledere i Forsvaret?

For å operasjonalisere hovedproblemstillingen har jeg valgt disse to underproblemstillingene:

- Finnes det en fortolkningsramme som er mer fremtredende enn andre blant unge, militære ledere?
- Finnes det et samsvar mellom ledernes vurderinger av seg selv og underordnedes vurdering av lederne?

For å finne svar på de overnevnte problemstillingene, ønsker jeg å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse. Undersøkelsen vil bli i form av en spørreundersøkelse. Spørreundersøkelsen vil bli utdelt til ca. 180 respondenter. Av disse vil ca. 50 respondenter være ledere og 130 vil være underordnet. Vi ser ofte at ledere overvurderer sine egne ferdigheter som ledere. Øyvind Martinsen ved BI mener at samsvaret mellom vurdering av egen ledelse og medarbeidernes vurdering av samme ledelse, kun er 4-6 % (*Når ledere vurderes*, 2011). Selvinnsikt vil være en viktig del av det å være en leder.

Undersøkelsen min vil bli gjennomført ved at lederne vurderer seg selv, i tillegg til at deres underordnede vurderer dem. På denne måten kan jeg undersøke om det er samsvar mellom egen vurdering og andres vurdering av lederstil.

Undersøkelsen vil bli gjennomført i samarbeid med Forsvaret. Organisasjonen er hierarkisk oppbygd, og er et standard maskinbyråkrati (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Det vil si at det finnes mange ledd, og mange ledere på ulike nivåer. Nettopp dette gjør at jeg ønsker å samarbeide med Forsvaret. Det er naturlig å tro at lederne er eldre jo høyere opp i organisasjonen de er. Dette er på grunn av ansiennitetssystemet i organisasjonen. Ledere i Forsvaret har begrensninger på hvor lenge de ansatte kan være på et nivå. Når de når en viss alder, må de videreutdanne seg for å kvalifisere seg til høyere stillinger. De kan eventuelt ta spesialistutdanning, men denne kategorien faller utenfor mitt undersøkelsesfelt. Likevel trenger ikke alder og stilling samsvare. Dette kommer an på når lederen startet sin utdanning, og hvor lenge han eller hun har jobbet i Forsvaret. Mange profesjonelle soldater er ansatt i opptil ni år før de starter på sin lederutdanning.

I denne oppgaven vil jeg først presentere og drøfte aktuell teori på området. Blant annet Bolman og Deals fire fortolkningsrammer. Dernest vil jeg gjøre det samme for valg av metode. Mot slutten vil jeg samle inn dataene fra undersøkelsen, og analysere og drøfte disse.

1.2 Bakgrunn for valg av problemstilling

”Leadership is one of the most observed and least understood phenomena on earth”.
(Burns, 1979).

Etter å ha studert organisasjon og ledelse i over to år, ønsket jeg å se på ulike problemstillinger innenfor ledelse. Spesielt interessant synes jeg det er med ledere som personer. Da jeg ønsker å jobbe med ledelse selv, på et eller annet nivå, ønsker jeg å få større innsikt i hvordan ledelse blir utøvd. I tillegg synes jeg det er interessant å se på lederes selvinnsikt – eller mangelen på det. Med selvinnsikt mener jeg lederens evne til å se objektivt på sin egen lederstil. Dette innebærer å se sine sterke sider, men også sine svake sider som leder. Det er kanskje spesielt viktig å kjenne til sine svake sider, for det er først ved å være bevisst på disse at man kan gjøre noe med dem. Dette ønsker jeg å ta med meg videre inn i arbeidslivet senere. Dermed kan jeg forhåpentligvis bli mer bevisst på lederens (dermed også mine egne) feil og mangler i deres rolle, samt identifisere de største fellene i faget.

1.3 Ledelse som fenomen

Ledelse er et ord med mange aspekter, assosiasjoner – og definisjoner. Jacobsen og Thorsvik definerer ledelse som *”en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tekning, holdning og atferd”* (2007, s.381). Richards og Engle mener ledelse er *”å artikulere visjoner, inneha verdier og skape de omgivelser der ting kan oppnås”* (1986). Felles for mange definisjoner er at ledelse har tre aspekter. For det første er det flere handlinger som utføres av en eller flere mennesker, avhengig av organisasjonen. For det andre skal ledelsen få andre mennesker til å utføre oppgaver til organisasjonens beste, og da kommer vi også inn på det tredje aspektet; ledelsen skal sørge for at organisasjonen når de mål som er fastsatt (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Jacobsen og Thorsvik mener at ulike definisjoner har ulike fokus på ledelse. Mens noen fokuserer på gruppeprosesser, gruppedynamikk og interaksjonen mellom mennesker, har andre fokus på lederens personlighet og vedkommens evne til å overtale og påvirke. Noen har også fokus på maktdimensjonen innenfor ledelse (2007, s. 381).

Det kan være vanskelig å skille mellom ledelse og administrasjon. Selv om det faktisk finnes et skille, kan det være vanskelig å separere dem i praksis. Administrasjonen har ansvaret for å smøre maskineriet i produksjonen – løse problemer, og føre til bedre effektivitet. De står for mye av det praktiske rundt selve produksjonen. Ledelsen har ansvaret for å skape en visjon som er felles for hele organisasjonen, og kommunisere denne til alle. De skal også skape engasjement og motivasjon blant de ansatte og få dem til å yte det lille ekstra. Ledelsen er helt avhengig av at administrasjonen gjør en god jobb. God ledelse kommer ikke uten god administrasjon – det som skjer i kulissene er minst like viktig som det som skjer på scenen. Vi kan si at det administrative arbeidet er håndverket som får den daglige driften til å gå rundt, mens ledelse er poesien som inspirerer (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Kotter mener at administrasjon handler om å takle kompleksitet, mens ledelse handler om å takle forandringer. De er derfor utfyllende for hverandre, og vi er avhengige av begge. Han mener også at dagens organisasjoner har for mye administrasjon, og for lite ledelse (1990).

Mange studier tar utgangspunkt i lederen som person. Ofte ser vi at det er noen kjennetegn som går igjen hos gode ledere. Blant fremtredende personlighetstrekk finner vi høyt aktivitetsnivå, høy intelligens, god selvtillit, balansert maktbruk, ønske om å prestere bra og de er ofte utadvendte og sosiale. I tillegg må de kunne bearbeide mye informasjon på samme tid og ha fagkunnskaper innen sitt felt (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 391). En stor del av ledelse innebærer mellommenneskelige relasjoner, dermed blir kommunikasjon en viktig ferdighet. Vi ser at mennesker som beskrives som gode ledere også har en utstråling og karisma som gjør at mennesker ønsker å følge dem. En av de viktigste oppgavene for en leder er nettopp det å påvirke mennesker til å utføre handlinger. Som Drucker (1996) sier; *”The only definition of a leader is someone who has followers”*.

2. FORTOLKNINGSRAMMER FOR Å FORSTÅ LEDERE

Som nevnt i innledningen, er ledelse et fenomen med mange assosiasjoner og definisjoner. Fenomenet ledelse berører alle i en eller annen grad. De fleste har en leder over seg. Selv lederen har en leder. Dermed er dette et tema som angår veldig mange. På grunn av dette vil lederstilen til lederen ha stor betydning for mange mennesker.

Grunnen til at jeg ønsker å benytte meg av Bolman og Deal sine fortolkningsrammer er fordi hver fortolkningsramme representerer en kontekst. For å forstå ledere må vi se på hvilken kontekst ledelsen praktiseres i, og det er nettopp disse rammene kan hjelpe oss å undersøke. I dette tilfellet vil jeg undersøke lederstilen i mitt representative utvalg, og da vil rammene kunne hjelpe meg å tolke og forstå deres lederstil.

2.1 Bolman & Deals fortolkningsrammer

Bolman og Deal har utformet fire fortolkningsrammer som ledere kan bruke selv, og som også andre kan bruke for å forstå lederskap. Dette er ”briller” vi tar på oss og som dermed farger vårt syn på lederskap. Ved hjelp av kunnskap og erfaringer, vil våre mentale kart utvikles bedre – og bli mer detaljert. Dette gjør oss i stand til å forstå situasjoner raskere og bedre enn tidligere. Ulike situasjoner krever ulike briller, og lederen må være i stand til å foreta et rammeskift for å løse og omtolke situasjonen på best måte.

Det er trekk ved organisasjonen som det er viktig at lederen har forståelse for og er bevisst på, for at disse trekkene ikke skal virke ødeleggende for både lederen og organisasjonen. For det første er organisasjoner komplekse og består av mennesker – mennesker og deres atferd er vanskelig å forutse. Organisasjonen består av et mangfold av mennesker, som skal fungere sammen i en symbiose. For det andre kan organisasjoner overraske. Det du forventer, skjer ikke nødvendigvis. For det tredje bedrar organisasjoner; de overrasker, det skjer feil og organisasjonen prøver da å dekke over sine svakheter og feilgrep. Til slutt er organisasjoner uklare. Utfra de tre overnevnte faktorene, skaper dette et tåkete og uklart bilde av organisasjonen. Det kan derfor være vanskelig å finne ut hva som *egentlig* skjer i en organisasjon. For å kunne forstå organisasjonen bedre, kan både ledere og ansatte bruke Bolman og Deal sine fire fortolkningsrammer; den strukturelle rammen, Human Resource-rammen, den symbolske og den politiske rammen (2009).

2.1.1 Den strukturelle rammen

Bolman og Deals (2009) første ramme kalles den strukturelle rammen. Denne rammen ser på organisasjonen som en fabrikk, som et maskineri som går rundt som et tannhjul.

Organisasjonen har et klart fastsatt mål, og eksisterer for å oppnå dette målet. Det er viktig å skille tydelig mellom jobb og privatliv. I tillegg ønsker lederne å tilpasse organisasjonen best mulig i forhold til omgivelsene. Riktig samordning gjør at enheter jobber bedre sammen og for å øke effektiviteten må det finnes stor grad av spesialisering og arbeidsdeling. I denne rammen forventes det også en grad av disiplin. For å kunne følge opp fabrikken, kreves det stram kontroll fra lederens side. Lederen kan da fungere som en arkitekt eller en tyrann. Dersom lederen bruker dette perspektivet riktig, kan han eller hun fungere som en arkitekt som utformer organisasjonskartet slik at alle enheter jobber effektivt og målrettet. På denne måten vil tannhjulene fungere som de skal og samarbeidet mellom avdelingene går som smurt. På en annen side kan lederen opptre som en tyrann. Organisasjonen vil bli vedkommendes lille fyrstedømme, hvor lederen har total kontroll. Regler og retningslinjer er ikke lenger til hjelp, men blir tredd nedover hodet på de ansatte og dreper motivasjon og kreativitet.

Denne rammen er tett knyttet opp til McGregors teori X (Bolman & Deal, 2009). Teori X bygger på en antakelse om at mennesker er grunnleggende late. Underordnede er passive, har lave ambisjoner og jobber kun fordi de må. Derfor trenger de stram kontroll fra lederen. Den harde utgaven av teori X legger vekt på bruk av trusler og tvang – og sanksjoner dersom de ansatte ikke adlyder. Den myke versjonen er preget av konfliktunngåelse. Poenget er å gjøre alle til lags. Dette fører ofte til et glansbilde på organisasjonen, men dersom vi undersøker litt nærmere, er organisasjonen preget av undertrykte konflikter og apati. McGregor mener at bruk av teori X blir en selvoppfyllende profeti; behandler du dine underordnede som late, blir de nettopp det. I likhet med McGregor, utviklet Argyris teorien om selvrealisering. Han mente at mennesker har et grunnleggende behov for selvrealisering – vi har behov for å utvikle oss. Argyris og McGregor oppdaget en hindring for dette behovet i de tradisjonelle organisasjonsformene. I den strukturelle rammen spesialiseres arbeidsoppgavene så mye at oppgaven i seg selv blir så snever og ensformig at mennesker ikke får utviklet seg. Lederen vil også bruke kontroll for å passe på at folk utfører jobben sin. Argyris mener at dette fører til at de ansatte blir behandlet som barn, de blir ikke vist noen form for tillit. Som McGregor,

mener han at dette blir en selvoppfylgende profeti og de ansatte vil lete etter utveier for å komme unna situasjonen (Bolman & Deal, 2009, s. 155).

Denne tankegangen finner vi igjen i begrepet transaksjonsledelse. Transaksjonsledelse ser på bytteforholdet mellom leder og medarbeider. Medarbeidere gir arbeidskraft, lederen gir lønn i bytte (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Som Bernard M. Bass skriver om transaksjonsledelse; *”Lederen vil få ting gjort ved å gi og oppfylle løfter om anerkjennelse, økte lønninger og avansement til ansatte som utfører arbeidet på en god måte. Motsatt blir ansatte som ikke oppfyller kravet, straffet”* (1990).

Den strukturelle rammen kan hjelpe med å se utfordringene i den strukturelle planen. Problemene ligger kanskje ikke hos enkeltmennesker, de ligger kanskje i strukturen. Kanskje er det noen mennesker som har dobbeltroller som ikke går overens, kanskje det er for dårlig samordning mellom avdelinger eller kanskje ingen egentlig vet hvilket ansvarsområde hver enkelt har. Slike problemer kan vi analysere ved hjelp av den strukturelle rammen.

For å bli en god strukturell leder, må lederen kunne fagfeltet sitt. Lederen må være sikker i sin sak, og dermed kunne bidra med din ekspertise. I tillegg må han eller hun kunne se struktur, strategi og omgivelser i et nytt perspektiv. Endringer i markedet krever nye tilpasninger, endringer i nærområdet gjør at organisasjonen må endre seg i forhold til omgivelsene og slike endringer kan føre til at strukturen må endres internt i bedriften. Ledere som er orientert omkring strukturen, legger vekt på iverksetting og gjennomføring av jobben. De ønsker en kjapp, målrettet og effektiv prosess fram til det ønskede målet. Utfordringer ved dette er at strukturelle ledere ofte undervurderer hvor vanskelig det kan være å omsette den planen de har lagt til praksis. De tar ikke hensyn til eventuell mostand blant arbeiderne, de ignorerer at ikke alle har de rette kunnskapene og feiltolker de menneskelige signalene. Til slutt trenger strukturelle ledere å eksperimentere. De trenger å teste ut løsninger, og implementere de som fungerer – og forkaste de som ikke var vellykket (Bolman & Deal, 2009).

2.1.2 Human Resource-rammen

Human Resource-rammen legger vekt på det menneskelige aspektet ved organisasjonen. Mens den strukturelle rammen ser på organisasjonen som en fabrikk, ser human resource-rammen på organisasjonen som en familie. Familien består av enkeltindivider som er kjernen i organisasjonen. Menneskene er viktige ressurser som bedriften trenger. Derfor er det best for

begge parter om organisasjon og menneskenes behov forenes. Denne rammen oppsto utfra tanken om at det var urettferdig å ha et så negativt syn på mennesker som ved teori X og transaksjonsledelse. Human resource-rammen ønsker å investere i mennesker, og bruker derfor ressurser på å utvikle mennesker og dermed beholde de gode ansatte. Denne rammen fokuserer heller på McGregors teori Y. Teori Y legger vekt på å la de ansatte utfolde seg. Ledelsens viktigste oppgave er å legge til rette for at medarbeiderne kan forene sine egne og organisasjonens mål gjennom selvkontroll og tillit. Antakelsen om at motiverte ansatte er dyktige ansatte står sterkt. For å få til god human resource-ledelse er det viktig å innføre denne filosofien i organisasjonens kjerne – og dernest sette den ut i praksis i alle ledd. Det er viktig at det ikke blir tomme ord (Bolman & Deal, 2009).

En human resource-leder kan bli sett på som en katalysator eller tufs (Bolman & Deal, 2009). Han eller hun vil kunne være en katalysator eller filter, hvor de ansatte kan henvende seg og bli tatt på alvor. Dersom det blir for mye fokus på HR, vil lederen kunne oppfattes som en tufs som ”duller” med de ansatte. Da vil de ansatte kunne utnytte dette og tro de kan tvinne lederen rundt lillefingeren. Slike ledere er opptatt av åpenhet, omtanke for sine ansatte, lytter til dem og veileder dem dersom de ønsker. De baserer forholdet sitt på gjensidig respekt. Greenleaf hevder at ansatte vil følge ledere som har vist seg fortjent til tillit (1973). Denne rammen er sterkt preget av omsorg og kjærlighet ovenfor hverandre - uansett ledd. Dette forholdet blir et LMX-forhold. LMX er leder- og medarbeiderutveksling som baserer seg på gjensidig respekt og tillit. I motsetning til transaksjonsledelse, er det kvaliteten på relasjonen som er viktig. Studier har vist en klar sammenheng mellom kvaliteten på relasjonen og medarbeidernes effektivitet (Martinsen, 2012). Dermed ser vi at økt fokus på menneskene i organisasjonen vil føre til økt kvalitet og effektivitet i bedriften. Det kan derfor være lønnsomt å investere i mennesker.

En utfordring ved denne rammen er at det koster penger å investere i mennesker. I tillegg er det vanskelig å måle resultatene av investeringene. Derfor kan mange bortprioritere denne kostnaden, og heller bruke pengene på noe som gir klare resultater.

For å bli en god human resource-leder må du sette menneskene i organisasjonen foran alt. Du må ha en grunnleggende sterk tiltro til de ansatte og myndiggjøre dem så langt som mulig. I tillegg er det viktig at lederen kommer ut fra kontoret og er synlig for de ansatte – være der de ansatte er (Bolman & Deal, 2009). Siden det er stort fokus på vennskap mellom leder og

medarbeider, kan dette sette lederen i en vanskelig rolle. Det vil oppstå psykologiske kontrakter mellom leder og medarbeider, som skaper forventninger fra begge side (Hjertø, 2013). Når lederen da må forta beslutninger som kan påvirke de ansatte negativt, kan ansatte føle seg "sveket" av lederen. Båndet mellom leder og underordnet kan bli for tett. Det oppstår en rollekonflikt mellom rollen som leder i organisasjonen og rollen som venn med de ansatte.

2.1.3 Den politiske rammen

Den politiske rammen ser på organisasjonen som en jungel av beslutninger, koalisjoner, makt og ressurser – og kampen om dem. Ved dette synet består organisasjonen av mange ulike koalisjoner med forskjellige interesser. Koalisjonene har forskjellige overbevisninger, og dermed vil det alltid være motsetninger mellom gruppene. Disse motsetningene vil gjøre at det alltid vil finnes konflikter i bedriften. Ofte finnes det knappe ressurser i en organisasjon, og dette er også rot til konflikt. Hver gruppe kjemper for sine egne interesser og ønsker å få tildelt mest mulig ressurser til sine saker. Måten å vinne denne kampen på er ved bruk av makt. Derfor er det viktig å bygge seg opp sterke allianser som øker makten. Den gruppen med mest makt vinner.

Beslutningsprosessen er ofte en prosess preget av forhandlinger og kjøpslåinger mellom interessentene. Dermed blir beslutninger ofte et kompromiss mellom flere grupper.

De menneskene som tar beslutningene er makthavere. Menneskene som blir påvirket av beslutningene kalles partisaner – og vil alltid prøve å påvirke makthaverne til å handle i deres favør. Samtidig har partisanene stor makt i den form av at de kan styrte maktsystemet dersom de ikke er enige med eller ikke har tillit til makthaverne (Bolman & Deal, 2009).

Ledere som ser på organisasjonen som en politisk arena, må opptre som politikere. Lederen må kunne mobilisere folk og gjennomføre mål på tross av store hindringer underveis. I følge Bolman og Deal har lederen fire viktige hovedoppgaver innenfor den politiske rammen (2009). For det første må vedkommende sette opp handlingsplaner – som angir hvilke interesser vi ønsker å følge opp og hvordan vi skal få det slik vi vil. For å få til dette er det også viktig å hente inn rikelig med informasjon som hjelper oss med å peke ut hvilken retning vi ønsker. For det andre må lederen kartlegge det politiske terrenget. Han eller hun må kartlegge uformelle kommunikasjonskanaler, finne ut hvem som er de viktigste påvirkningsagentene, mulighetene for mobilisering både internt og eksternt og også ha en

pekepinn på hvilke strategier andre aktører forventes å bruke. For det tredje må lederen bygge nettverk og koalisjoner. Det er viktig å kjenne de rette menneskene i de rette stillingene og posisjonene. Finne ut hvor ulike allianser befinner seg, og hva slags makt disse har. Den politiske rammen legger også vekt på at lederne må bygge relasjoner til motstandere – hold dine venner nærme, og dine fiender nærmere. I tillegg må lederen evne å forhandle og kjøpslå med ulike aktører. Til slutt må han vite om han skal gå for en hard eller myk tilnæringsmåte for å få ønsket resultat.

Den politiske lederen kan ses på som en forkjemper eller svindler. Politiske ledere vet hva de vil – og hva de kan oppnå. Likevel hender det at det de helst ønsker overstyrer hva de egentlig kan få til. I noen tilfeller kan det også være tvil om *hvem* som egentlig ønsker dette resultatet. Er det organisasjonens ønsker eller er det personlig vinning? Gode politiske ledere har et oversiktlig kart over aktørers interesser og makt. På denne måten kan han selv velge ut hvilken retning egen organisasjon bør peke seg ut. Politiske ledere har god overbevisningsevne, er gode til å forhandle og vet når de skal bruke makt og ikke. De kjenner sin egen maktposisjon, og bruker makt kun når det er nødvendig.

Vecchio nevner fem former for makt; belønningsmakt, tvangsmakt, legitim makt, referansemakt og ekspertmakt (1995). Videre sier han at en leder kan ta i bruk alle fem i varierende grad, og fremfor alt må en leder være klar over at riktig bruk av makt øker effektiviteten – mens fravær av makt fører til det motsatte. Utfordringen i denne rammen kan være grad av rettferdighet og maktbruk. Finnes det ingen regler? Skal alle aktører kjempe med nebb og klør for å karre til seg det de ønsker? Her kommer flere etiske spørsmål inn. Hvor langt er for langt? Er det riktig at vi skal gå over lik for å oppnå det vi vil?

2.1.4. Den symbolske rammen

Den symbolske rammen gir mening til innholdet. Her fokuserer vi på hvordan mennesker leter etter mening i en ellers så kaotisk verden. Mening er ikke noe som blir gitt, men det er noe som hver enkelt skaper selv. Dermed er *betydningen* bak situasjoner og handlinger viktigst. Siden det er de ansatte som tolker handlingen, må vi være klar over at samme handling kan få mange ulike tolkninger. Symbolikk bidrar til å skape tro og trygghet i usikre tider. Riktig bruk av symboler i organisasjonen, vil derfor fungere som et lim i kulturen. Det

er noe vi har felles, noe som skiller oss fra alle de andre. En sterk og god organisasjonskultur forener de ansatte og hjelper bedriftene å nå sine mål.

Ledere bruker den symbolske rammen ved å innføre og videreføre myter, visjoner og verdier i organisasjonen. Mytene viser historien bak historien (Bolman & Deal, 2009). Disse mytene gjenspeiler organisasjonens verdier, og viser hva de står for. Ved å videreformidle slike historier, videreformidler vi også verdiene. Vi bruker også helter og heltinner for å skape kultur. De fleste organisasjoner har historier om ansatte eller ledere som gikk foran som et godt eksempel, som leverte solide resultater eller var med å bygge opp organisasjonen slik den er i dag. I noen tilfeller tyr vi også til historier og eventyr som kanskje ikke bunner i virkeligheten. Når vi står ovenfor usikkerhet, kan slike eventyr berolige og gi håp videre. De formidler informasjon, kunnskap, overfører verdier og har som mål å lede mennesker inn i framtiden.

Ritualer og seremonier er også en måte å skape felles identitet på. Ritualer som finnes i kun en organisasjon bidrar til å skape et skille mellom oss og de andre. Det kan være vanskelig å skille mellom ritualer og seremonier, men vi kan si at ritualer er mer dagligdagse (Bolman & Deal, 2009). Ritualer og seremonier kan også brukes som innvielsesritualer. Sterke kulturer har ofte en egen ”innvielse” for nye medlemmer. Da kan de bruke opptaksseremonier for å vise at den nyansatte har blitt en del av kulturen. Seremonier kan også brukes for å markere en overgang. For eksempel dersom vi utvider med en ny avdeling i organisasjonen – eller dersom en blir lagt ned. Dette kan være en fin måte å markere at vi legger det gamle bak oss og tar fatt på det nye. Slike seremonier kan derfor være med å mildne sorg, ta farvel og åpne for framtiden. På samme måte kan vi markere glede og seier ved seremonier.

Symbolske ledere kan karakteriseres som profeter eller fanatikere. Organisasjonen er deres teater og deres tempel. I denne rammen er det viktig at lederen leder både i ord og handling. De lokker fram det beste i sine ansatte og leder dem mot målet ved å gå foran som et godt eksempel. For å fange medarbeidernes oppmerksomhet, bruker de symboler. I tillegg bruker de historier og erfaringer som virkelig fenger folk. De forteller om oss, om fortid, nåtid og fremtid. Fremtiden fremstår som en drøm, en videreutvikling av en innholdsrik fortid – et sted vi ønsker å komme til. Symbolske ledere har også en evne til å formidle organisasjonens visjon til *alle* – på alle nivåer. Han eller hun har evnen til å få med seg alle. Vi ser at dette synet ligner svært mye på transformasjonsledelse. Ved transformasjonsledelse, fremstår

lederne som karismatiske og inspirerende. De kjenner til hver enkelt ansatt – og kan stimulere dem, samtidig som de viser hensyn til dem. De spiller på følelsene hos sine underordnede (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Bass mener at karismatiske ledere har evnen til å få andre til å tro at de mestrer, at de kan og har muligheten til utrette store ting (1990). Selv om transformasjonsledere har ulike stiler, ser vi at felles for dem alle er at de er flinke til å gi hver enkelt ansatt oppmerksomhet, de stimulerer dem intellektuelt, inspirerer og skaper følelsen av å være med på noe større. De gjør ansatte stolte av å være en del av organisasjonen. De skaper entusiasme og begeistring og tegner bilde av en fremtidig tilstand vi kan oppnå hvis vi jobber sammen (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Utfordringer vil oppstå når organisasjonen er så ny at den ikke har noen inngrodd symboler. Det kan også være organisasjoner som har hatt en negativ kultur, og dermed er også symbolbruken deres negativ. Da vil det være viktig å skape noe som er felles for alle – ikke bare for noen avdelinger i bedriften. Det er viktig å skape noe samlende i organisasjonen, og skape stolthet blant de ansatte. En sterk, samlet kultur vil bidra til å unngå at det oppstår negative subkulturer. På denne måten vil vi øke sjansen for at hele organisasjonen jobber mot det overordnede målet.

For å kunne undersøke hvilken av disse lederstilene som er mest fremtredende, vil jeg først se på hvordan Forsvaret beskriver sin lederskapsfilosofi – hvilken lederstil de selv ønsker å ha. I tillegg vil jeg se på hvilke verdier lederskapet skal gjenspeile. Dette kan også bidra til å gi svar på hvorfor lederstilen er som den er.

2.2 Militært lederskap

Forsvarets fellesoperative doktrine (Forsvarets stabsskole, 2007) legger vekt på at befal og offiserer i Forsvaret skal ha den militære profesjonen i personligheten sin. Den skal ligge i ryggmargen. Lederskapet skal gjenspeile de verdier som er fastsatt i Forsvaret. Dermed er det viktig at befalet identifiserer seg med disse verdiene – for så å formidle de videre til sine soldater. Dette vil også være med å skape kultur. Kjerneverdiene i Forsvaret baserer seg på respekt, ansvar og mot (*Kjerneverdiane i Forsvaret*, 2013). Disse skal skinne gjennom i holdningene hos hver enkelt. På denne måten vil alle soldatene kunne forsvare disse kjerneverdiene – og være stolte av dem. I militære yrker ligger det et stort fokus på stolthet, og det er også et stort fokus på å ta vare på den særegne kulturen. Doktrinen sammenfatter

militært lederskap med ”*Være-vite-handle*” (2007). Militære ledere skal være; alle i uniform skal identifisere seg med Forsvarets verdier og holdninger – og gjennom disse inspirere andre til å følge i samme fotspor. De skal også ha kunnskap om mellommenneskelige relasjoner, samfunnet, teknologi, militærteori, prosedyrer og regler. Til slutt skal de handle; de må se muligheter, ta ansvar og initiativ. Dette innebærer også å ha omsorg for underordnede, inspirere omgivelsene og samarbeide om å finne de beste løsningene.

Vi ser dermed at Forsvarets måte å forstå ledelse på er i samsvar med Bolman og Deals fortolkningsrammer. Soldater skal ha kunnskaper – både som soldat og som fagkyndig. De skal kjenne til prosedyrer, regler og rutiner som hører til alle i Forsvaret og også spesifikt for deres fagfelt – i samsvar med Bolman og Deals strukturelle ramme. De skal også vise omsorg og ha forståelse for mennesker rundt seg, som er sterkt knyttet til HR-rammen. Dette viser Forsvaret også gjennom ordtaket ”*løs oppdrag, ta vare på dine menn*”. Disse to oppgavene blir ofte likestilt. Tar du ikke vare på dine menn, blir ikke oppdraget løst. Blir ikke oppdraget løst, kan dette få katastrofale konsekvenser for dine menn. Forsvaret er også en viktig aktør i samfunnet. Denne organisasjonen har som hovedoppgave å forsvare Norge, statens interesser og verdier. Dermed har de også en naturlig plass i statsbudsjettet hvert år. Som en statlig organisasjon blir de en politisk aktør med flere interessenter. Derfor er Forsvaret viktig innenfor en politisk ramme. Det samme gjelder på lavere nivåer i Forsvaret, hvor avdelingene kjemper for sine ressurser; materiell, utstyr, deltakelse og penger. Til slutt har symbolikk alltid vært en viktig del av Forsvaret. Symbolikk i form av uniformitet, avdelingsmerker og ritualer. Det er knyttet stor lojalitet og stolthet omkring avdelingsmerker, og hver avdeling har ofte egne seremonier, merkedager og tradisjoner som knytter dem sterkere til sin avdeling – i tråd med den symbolske rammen.

Forsvaret baserer sin ledelsesfilosofi på oppdragsbasert ledelse (Forsvarets fellesoperative doktrine, 2007, s. 163). Dette innebærer at sjefene på ulike nivåer skal fastsette målet og strategien. Dette er de eneste rammene som blir gitt – i utgangspunktet står de underordnede fritt til å løse oppdraget innenfor disse. Derfor oppfordres det til at det skal tas initiativ på alle nivåer, at myndighet skal desentraliseres så langt det er mulig, ressurser skal tildeles underordnede og de skal selv få mulighet til å bestemme hvordan oppdraget skal løses. Vi ser at denne filosofien ligger tett opp til transformasjonsledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2007; Martinsen, 2012) og LMX-teorien (Martinsen, 2012). Ved å være inkluderende og ved å skape engasjement og delaktighet på alle nivåer, mener Forsvaret at de er bedre rustet til å

møte striden. I tillegg ønsker de at denne grunnleggende filosofien skal skape en kultur preget av profesjonalitet og gjensidig tillit. Likevel er det rom for å bruke kommando når det er nødvendig (Forsvarets fellesoperative doktrine, 2007). Militært lederskap er også ulikt fra andre typer lederskap, ved at militære ledere i ytterste konsekvens kan bli nødt til å ta liv, ofre eget eller beordre andre til å ofre eget liv. Dette er faktorer som sivile ledere sjeldent må ta hensyn til. Det er viktig at det fokuseres på prosedyrer og drill, slik at avdelingen har noe å falle tilbake på når situasjonen er kaotisk og lederen ikke er tilgjengelig.

Åge Johnsen og Stig Lunde har foretatt en analyse av ledelsesidealene i Forsvaret mellom 1945 og frem til i dag (2011). Denne analysen viser at Forsvaret har, på mange måter, holdt seg oppdatert med tidens ledelsesidealer. Den viser også at de har beholdt elementer fra tradisjonelle autoritære ledelsesformer. Johnsen og Lunde mener dette kan være på grunn av fysisk og psykisk belastende krigssituasjoner, hvor menneskers evne til å tenke rasjonelt blir svekket. I slike situasjoner kan det være nødvendig med en autoritær leder og innøvde rutiner og driller. Denne autoritære ledelsesstilen er tett knyttet til McGregors teori X, mens den oppdragsbaserte ledelsesfilosofien er tett knyttet til teori Y (Bolman & Deal, 2009). Ut fra dette kan vi si at Forsvaret fremmer en situasjonsbestemt lederstil. I utgangspunktet skal ledelsen være oppdragsbasert, men dersom situasjonen krever det kan lederen bruke sin autoritet. Situasjonsbestemt ledelse ble innført i Forsvaret i 1974. Siden den gang har de jobbet med å operasjonalisere denne formen for ledelse. Oppdragsbasert ledelse ble innført i 1986, men ble ikke presentert offentlig før i 2000 (Johnsen & Lunde, 2011, s. 49). Denne implementeringen jobber Forsvaret fortsatt med.

Spørsmålet er; hva slags lederstil har egentlig unge, militære ledere? Hvilken fortolkningsramme er mest fremtredende og hvordan samsvarer ledernes vurderinger med underordnedes vurderinger? Disse spørsmålene ønsker jeg å undersøke i denne oppgaven.

2.3 Oppsummering

Basert på det tidligere nevnte omkring Bolman og Deals fire fortolkningsrammer og militært lederskap, ønsker jeg å undersøke det militære lederskapet. Jeg ønsker å bruke de fire fortolkningsrammene til å forstå lederskapet bedre. Nærmere bestemt ønsker jeg å undersøke hvilken ramme som er mest fremtredende blant unge, militære ledere. Tidligere forskning (Johnsen, Å. & Lunde, S., 2011) viser at militært lederskap kan ha en tendens til å henge igjen

i autoritære lederstiler. Samtidig har Forsvaret innført en ny lederstil kalt ”oppdragsbasert ledelse” (Forsvarets fellesoperative doktrine, 2007). Denne lederstilen innebærer større frihet hos hver enkelt leder. Oppdrag skal løses innfor visse gitte rammer, men lederen står forholdsvis fritt til å velge selv hvordan han eller hun ønsker å løse oppdraget sammen med sine soldater. I tillegg bet jeg meg merke i ordtaket ”*løs oppdrag, ta vare på dine menn*”. Dette ordtaket konsentrerer seg omkring både HR-rammen og den strukturelle rammen. Oppdragsløsning utelukker ikke omsorg for soldatene, da militære oppdrag krever flere mennesker for å løse oppdraget. Rekkefølgen i utsagnet sier likevel noe om prioriteringsrekkefølgen, og vitner om en viss nødvendig kynisme som må til for å løse oppdraget. Utfra Forsvarets lederskapsfilosofi ønsker jeg å undersøke om Forsvarets ledere bruker alle de fire fortolkningsrammene i praksis, eller om disse ledelsesidealene ikke kommer til uttrykk gjennom praktisk ledelse. For å finne svaret på dette ønsker jeg å bruke en spørreundersøkelse hvor både ledere og underordnede kan ytre sin mening omkring lederstilen i Forsvaret. Undersøkelsen vil dermed foregå i militære avdelinger.

3. METODE

Samfunnsvitenskapelig metode er å undersøke virkeligheten – gjerne presentert i en miniatyirutgave. Vi samler inn data, for deretter å tolke dem. Vi stiller et spørsmål vi ønsker svar på eller en hypotese vi ønsker å teste. Når vi observerer virkeligheten, og registrerer det som skjer – har virkeligheten blitt til data (Johannesen, Tufte & Christoffersen, 2011). Metode dreier seg om hvordan vi samler inn disse dataene, hvordan vi velger å organisere og bearbeide dem, for så å tolke og analysere dem og tilslutt presentere det vi har oppdaget.

Vi har to former for samfunnsvitenskapelig metode. Vi skiller mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Kvantitative undersøkelser er tallenes tale. Ved bruk av denne metoden finnes det statistiske prosedyrer. Disse er fastsatt, og i motsetning til kvalitative metoder viker vi sjeldent fra disse prosedyrene. Kvantitativ metode er effektiv for å få frem tall og statistikk. På den andre siden har vi kvalitativ metode, som er tekstens tale. Da bruker vi tekster, lyd og bilde. I kvantitativ metode ønsker vi å se på opptelling av tallene og utbredelse av fenomenet, samt å tolke disse tallene. I kvalitativ metode ønsker vi å tolke teksten. Ofte bruker vi kvalitativ metode i form av intervju eller observasjon (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2011). Vi kan si at kvantitative undersøkelser ser på tallenes harde fakta, mens kvalitative

undersøkelser ser på meningen bak innholdet. Det er også mulig å bruke begge metodene i samme undersøkelse, og på denne måten avgrense svakhetene som finnes i begge metodene. Valg av metode avhenger av problemstillingen – og hvilken metode som gir best mulig svar på spørsmålet.

I denne oppgaven har jeg valgt å gjøre en kvantitativ undersøkelse.

3.1 Valg av metode

Som nevnt over, velges metode utfra problemstillingen. Jeg benytter derfor kvantitativ undersøkelse for å få det beste svaret på min problemstilling. Mine problemstillinger er som følger:

- **Hva slags lederstil er mest fremtredende blant unge ledere i Forsvaret?**
- Finnes det en fortolkningsramme som er mer fremtredende enn andre blant unge, militære ledere?
- Finnes det et samsvar mellom ledernes vurderinger av seg selv og medarbeidernes vurdering av lederne?

Utfra disse spørsmålene ønsker jeg å se på lederstilen blant militære leder. Jeg ønsker å se spesifikt på unge ledere. Grunnen til at jeg ønsker å se på unge ledere er fordi disse lederne har daglig kontakt med soldatene. Deres lederstil vil påvirke soldatene i stor grad i deres daglige arbeid. Til slutt vil jeg se på sammenhengen mellom ledernes vurdering av egen lederstil og underordnedes vurdering av de samme lederne.

For å svare på disse spørsmålene, kunne jeg ha brukt kvalitativ undersøkelse med intervjuer eller gruppeintervjuer. Ved bruk av denne metoden, ville jeg fått grundig svar på noen enkeltes vurderinger av egen lederstil og overordnets lederstil. Mitt formål med oppgaven var å få frem en bredde i synspunktene. Jeg ønsker å undersøke hva som var ”gjengs” oppfatning om lederstilen i bestemte militære avdelinger. I tillegg er kvantitativ undersøkelse en egnet form når jeg ønsker å se på samvariasjonen (korrelasjonen) mellom to variabler (Johannesen, Tufte & Christoffersen, 2011). I dette tilfellet vil jeg undersøke samvariasjonen mellom ledernes oppfatning av egen lederstil og underordnedes oppfatning av samme lederstilen. Dette vil jeg kunne undersøke ved å se på korrelasjonen i en bivariat tabell. Derfor bruker jeg

kvantitativ undersøkelse. Dette er også med tanke på tidsperspektivet i oppgaven – både min tid og respondentenes tid. Min oppfatning var at det var enklere, praktisk sett, å få respondentene til å svare på en ferdig oppsatt, kvantitativ undersøkelse enn å sette av tid til å få til et lengre dybdeintervju. Ved dybdeintervjuer er det ofte ansatte i høyere stillinger som tar seg av disse – fordi de har lengre fartstid og dermed mer kunnskap enn menneskene i lavere stillinger. Da militære avdelinger består hovedsakelig av grenaderer (som er den kollektive betegnelsen på ansatte menige soldater), tenkte jeg at deres mening faktisk veier tyngre enn minoritetens (ledernes) meninger. Siden jeg ønsket å få frem ledernes vurdering av seg selv, tillegg til underordnedes vurdering av lederne – var det derfor viktig å få med grenaderenes synspunkt, da det er de som blir ledet til daglig og dermed blir direkte påvirket av lederens lederstil. Dermed er jeg ute etter bestemte egenskaper – grenaderer og lavere befal. Stillingen er altså den bestemte egenskapen.

3.1.1 Spørreskjemaets utforming

Denne spørreundersøkelsen har lukkede spørsmål. I tillegg vil det bli spørsmål om alder som respondenten fyller ut selv. Det vil ikke bli noen åpne spørsmål. Dette er fordi jeg ønsker å få standardiserte svar, for deretter å kunne se på likheter og ulikheter, og undersøke om det finnes noen sammenheng mellom faktorene (Johanessen, Tufte & Christoffersen, 2011). Jeg tror også det vil være enklere å få inn flere svar dersom skjemaet er kjapt og enkelt å fylle ut. På denne måten kan kanskje flere respondenter få tid til å svare på skjemaet på tross av en hektisk hverdag.

Spørreskjemaet består av 26 spørsmål. I tillegg er det et spørsmål om alder. Svaralternativene vil bestå av skalaer på alle spørsmålene. Skalaen vil gå fra 1 til 5, hvor 1 betyr helt uenig og 5 betyr helt enig. Da får respondenten mulighet til å nyansere svaret etter deres oppfatning. Undersøkelsen vil bli en 180° evaluering. Dette betyr at lederne vil vurdere seg selv, og underordnede vurderer sine ledere. I tillegg vil noen av lederne evaluere sine overordnede. På denne måten vil jeg kunne vurdere ledernes selvinnsikt.

For å finne svar på problemstillingen, var det viktig å formulere spørsmålene best mulig for å få svar på problemstillingen. Spørsmålene måtte være så konkrete som mulig, og det må i så liten grad som mulig finnes rom for feiltolkning av begreper. Dersom begrepene er vide, kan hver enkelt tolke begrepet forskjellig og denne tolkningen vil kunne påvirke svaret og dermed

resultatet. Skjemaet vil bli prestrukturert. Det vil si at spørsmål og alternativer er fastsatt på forhånd. Respondenten vil ikke ha mulighet til å skrive ned alternativer eller svar på egenhånd. Det vil da være vanskelig å fange opp informasjon som går på utsiden av spørsmålene og alternativene, og det kan derfor være synspunkter som går tapt eller respondenten kan føle at hans eller hennes svar ikke passer inn i noen av alternativene. Likevel er det enklere for både respondenten og forskeren å bruke prestrukturerte skjemaer – ettersom det kun er å sette et kryss ved ferdig oppgitte alternativer (Johannesen, m.fl., 2011). Som nevnt over, var dette mest praktisk med tanke på tidsperspektivet for alle parter. Det var også viktig å være helt sikker på at spørreskjemaet inneholdt de riktige spørsmålene før de ble sendt ut til respondentene ettersom det ikke vil være mulig å justere i etterkant.

I tillegg ønsker jeg å bruke Bolman og Deals ”*lederskapsorientering*” (1988). Dette er også et prestrukturert skjema hvor respondenten vurderer påstander om lederens eller egen lederstil. Utfra disse vurderingene vil det være mulig å tegne en lederstilsprofil. På denne måten er det lettere å se hvilket fokus lederne har. Lederskapsorienteringen (Bolman & Deal, 1988) bestod av 6 spørsmål, hver med 4 alternativer hvor respondenten satt et tall mellom 1-4 hvor 1 er passet minst og 4 er passet best i forhold til egen lederstil. Underordnede vurderte da sine ledere og lederne vurderte seg selv. Spørreundersøkelsen ble levert ut til det samme utvalget som spørreundersøkelsen.

3.1.2 Utvalg

Utvalget mitt består av 171 respondenter, hentet fra to militære avdelinger i det norske Forsvaret. Det er disse to avdelingene som utgjør populasjonen. Populasjonen bestod da av 180 personer, men det var et frafall på 9 personer. Undersøkelsen kan derfor generaliseres fra utvalget til populasjonen. Populasjonen kan ligne på flere av avdelingene i Forsvaret, og undersøkelsen vil derfor kunne ha en overføringsverdi til flere av Forsvarets avdelinger som kan tilsvare populasjonen.

I 2014 var det 12 000 militært ansatte i Forsvaret (Forsvaret, 2014). Dette blir naturligvis altfor mange for denne undersøkelsen. Det er da mest praktisk å trekke et utvalg. Dette utvalget vil da fungere som en ”miniatyrverden” (Johannesen, m.fl., 2012). Fordelingen i populasjonen må derfor gjenspeiles i utvalget – f. eks samme andel av kvinner og menn som i populasjonen. I min undersøkelse er det 180 respondenter, som jeg tror kan være en avgrenset

gruppe som er egnet til å belyse problemstillingen. Utvalget i denne undersøkelsen er et sannsynlighetsutvalg. Ved et sannsynlighetsutvalg blir enhetene tilfeldig trukket ut (Johannesen m.fl., 2011). Gruppen består da av et utvalg basert på tilfeldigheter. Et slikt utvalg vil ikke garantere et representativt utvalg, men sannsynligheten er stor for at det er representativt. Dermed er det mulig å gjøre statistiske generaliseringer fra utvalget til populasjonen. Mitt utvalg ble trukket ved enkelt tilfeldig trekking, hvor alle enhetene hadde like stor sjanse for å bli trukket ut av populasjonen. Utvalget vil kunne belyse problemstillingen, og vil derfor være hensiktsmessig.

Skjemaet ble levert ut i papirform til respondentene. Dette er fordi respondentene ikke er tilgjengelig på data store deler av dagen. Derfor ville det blitt stort bortfall dersom jeg hadde bruker programmer som Questback. Jeg valgte derfor å bruke papirform. I tillegg til undersøkelsen, ble det lagt ved et vedlegg som forside. Vedlegget forklarte formålet med undersøkelsen, og hvorfor deres deltakelse var viktig for resultatene.

Som tidligere nevnt, besto utvalget mitt av to militære avdelinger i Rena leir. Avdelingene var ikke fulltallig da jeg hadde undersøkelsen, men likevel utgjorde de 171 respondenter. Av disse var 129 underordnede og 42 ledere. Bortfallsprosenten var lav ettersom jeg møtte opp og leverte ut undersøkelsen personlig, og samlet dem sammen før jeg gikk.

Vi ser at alderen på lederne spredte seg fra 21 – 35 år. Det var kun 36 av 42 ledere som skrev på alder. Alderen fordelte seg slik:

Alder:	Antall:	Prosent:
20 - 24	12	33
25 - 29	14	39
30 - 34	9	25
35 - 39	1	3
	36	100

Vi ser at flertallet av respondentene er under 30 år. 26 av 36 er under 30 år, dette utgjør hele 72 %. Grunnen til dette kan være at lederne som deltok i min undersøkelse hovedsakelig har befalsskolen. Dermed er de ledere på lavere nivåer. De ansatte som har tatt Krigsskolen vil stige i gradene og dermed vil de ikke lenger være på lavere nivå i avdelingene. I Forsvaret krever det spesialistutdanning eller Krigsskolen før fylte 35 år. Dermed vil det være naturlig

at når de ansatte nærmer seg 30 år, må de ta utdanning eller *har tatt* utdanning som gjør at de ikke lenger er ledere på tropps- eller lagsnivå. Jeg spurte ikke om kjønn i undersøkelsen, da dette ikke var relevant for min problemstilling. Likevel observerte jeg at det kun var noen få kvinner tilstede under undersøkelsen, og det er derfor flertall av mann som har deltatt i undersøkelsen.

3.2 Gyldighet

3.2.1 Reliabilitet

Reliabiliteten er knyttet til påliteligheten ved alle ledd i undersøkelsen. Dette kan vi undersøke ved å se på det tekniske ved undersøkelsen. Kan vi stole på de dataene vi har funnet? Hvordan er dataene samlet inn? Hvordan er de bearbeidet? Hvordan var utvalget? Informasjonen og dataene må være mest mulig nøyaktige for at vi skal kunne kalle de pålitelige. Ved denne metodeformen er det viktig at reliabilitet kan testes. Ofte bruker vi da andre forskere som undersøker det samme temaet. Dersom flere forskere kommer fram til samme resultat, har undersøkelsen høy reliabilitet. Denne testmetoden kalles interreliabilitet. Vi kan også gjennomføre den samme undersøkelsen på to forskjellige tidspunkt, kalt test-retest reliabilitet. Da tester vi undersøkelsen om igjen, og dersom resultatene blir de samme, har undersøkelsen høy reliabilitet. Dette vil ikke bli aktuelt i denne oppgaven med hensyn til tidsperspektivet.

I denne undersøkelsen valgte jeg spørreundersøkelse som datainnsamlingsmetode. Utvalget var på 171 respondenter, da 9 respondenter ikke var tilstede. Det var derfor lite bortfall blant respondentene. Utvalget er stort nok til at jeg kan beregne statistikk og korrelasjon. Jeg var selv tilstede under gjennomføringen av undersøkelsen og respondentene tok undersøkelsen på alvor. Spørsmålene ble forstått, med unntak av et spørsmål hvor formuleringen burde vært annerledes. Analysen foregikk i statistikkprogrammet MyStat. Det var jeg som registrerte dataene i MyStat. Tastefeil kan selvfølgelig forekomme, men etter nøye gjennomgang tror jeg det er liten grad av tastefeil. På grunnlag av dette vil jeg si at denne undersøkelsen er pålitelig.

3.2.2 Validitet

Validitet handler om gyldigheten i undersøkelsen. Kan dataene representere det generelle temaet? Gir undersøkelsen meg svar på problemstillingen? Å undersøke om undersøkelsen gir svar på det vi ønsker, kalles begrepsmessig validitet. Begrepsmessig validitet er koblingen mellom det teoretiske og det praktiske. Måler vi det vi ønsker å måle? For å finne ut av dette kan vi gjennomføre systematiske validitetstester (Johannesen, m.fl., 2012). Vi må undersøke om det er mulig å bruke resultatene fra vår undersøkelse i andre populasjoner. Kan mine respondenter representere andre personer i samme situasjon? Det er også viktig at det er mulig å trekke slutninger fra utvalget til populasjonen, såkalt statistisk validitet. Kan utvalget være hensiktsmessig i forhold til problemstillingen? For kvantitative undersøkelser er det altså viktig med ytre validitet eller overførbarhet. Med dette menes om undersøkelsen kan overføres fra egne resultater til en større populasjon. Er resultatene mine overførbare til hele det norske Forsvaret? For å teste den ytre validiteten er det mulig å gjennomføre den samme undersøkelsen på forskjellige tidspunkter eller i forskjellige settinger, og sammenligne resultatene (Johannesen, m.fl., 2011). Er resultatene det samme, har undersøkelsen høy ytre validitet. Forskere bruker også begrepsmessig validitet for å undersøke om de har fått svar på problemstillingen.

Spørsmålene i undersøkelsen var utformet med sikte på å besvare problemstillingen. Etter dataanalysen viser det seg at spørsmålene har gitt meg svar på det jeg ønsket. Det finnes derfor et samsvar mellom det jeg ønsket å undersøke og problemstillingen. Undersøkelsen har derfor god begrepsmessig validitet. Utvalget bestod av 171 respondenter fra to avdelinger i Forsvaret. Statistisk sett kan jeg kun generalisere til disse to avdelingene. Avdelingene er likevel typiske for Forsvaret, og resultatene kan derfor ha en nytteverdi for andre avdelinger i Forsvaret også.

3.2.3 Metodekritikk / feilkilder

Etter å ha analysert resultatene, ser jeg at det er noen punkter jeg kunne endret på. Ved første undersøkelsen så jeg at boksen hvor respondentene skulle skrive inn alder ble for liten. Det var derfor mange som overså den. På grunnlag av manglende informasjon om alder, måtte jeg vinkle problemstillingen litt annerledes. Jeg ser også at det er et spørsmål som burde vært

formulert annerledes. Her valgte mange respondenter å svare verken enig eller uenige, og jeg tror dette er på grunn av tvil omkring formuleringen.

Verdien av undersøkelsen kan være god, selv om undersøkelsen ble gjennomført i en avgrenset gruppe.

4. ANALYSE OG DRØFTING

I dette kapittelet vil jeg presentere undersøkelsen som ble gjennomført, og de dataene som kom frem av denne undersøkelsen. Jeg vil gå gjennom hvert enkelt spørsmål og presentere dataene. På den måten vil leseren kunne få bedre innblikk i tolkningen som kommer senere i oppgaven. Det vil også være mulig å se på forskjellen (eller likheten) i responsen fra ledere og underordnede på hver påstand.

4.1 Presentasjon av data; fremtredende lederstil

I denne delen av oppgaven vil jeg presentere de dataene som kom frem av Bolman & Deals lederskapsorientering. På bakgrunn av disse opplysningene vil jeg kunne se hvilken av deres fire rammer som er mest fremtredende blant unge, militære ledere. Disse dataene er basert på både ledernes og underordnedes vurdering av lederstilen. I denne presentasjonen vil jeg ta utgangspunkt i hvilken påstand lederne og underordnede har vurdert som ”passer best”. Deretter vil jeg summere hver påstand innenfor hver ramme og se hvilken ramme som får høyest prosentandel. Dermed vil jeg kunne se hvilken av rammene som blir vurdert som den beste beskrivelsen av lederen.

4.1.1 Den strukturelle rammen

Den strukturelle rammen omhandler påstander omkring analytiske og tekniske evner, beslutninger, oppmerksomhet omkring detaljer og logisk tenkning. Dette er egenskaper som beskriver lederen i Bolman og Deals ”fabrikk”.

Disse påstandene er:

- *Lederens sterkeste egenskap er analytisk evne*
- *Den beste måten å beskrive lederen på er som teknisk ekspert*

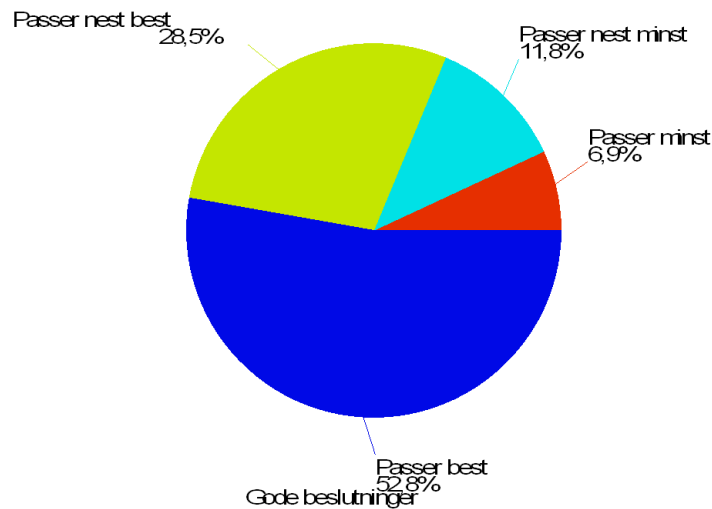
- *Det som har gitt lederen min mest suksess er evnen til å ta gode beslutninger*
- *Det folk legger merke til ved lederen min er oppmerksom på detaljer*
- *Lederens viktigste lederskapstrekk er klar, logisk tenkning*
- *Lederen blir best beskrevet som en analytiker*

Når jeg har vurdert resultatene fra den strukturelle rammen, har jeg sett på hvor mange som mener disse seks påstandene passer best på sin leder eller som passer best på egen lederstil. Her skulle respondentene prioritere fra 1-4 hvilken påstand som passet best.

Dersom vi ser på resultatene fra de strukturelle påstandene i skjemaet, ser vi at den største andelen av utvalget befant seg innenfor denne rammen. Vi ser at alle de strukturelle påstandene har fått størst prosentandel på ”passer best”. Det vil dermed si at underordnede mener at de strukturelle påstandene passer best til sin nærmeste overordnede. Det vil også si at lederne mener at det er disse påstandene som passer best om dem selv. Når jeg ser på hvor mange av de strukturelle påstandene som vurderes som ”passer best”, ser vi at disse påstandene utgjør hele 45 % av alle fire rammene. Dersom alle fire rammene utgjør 100 %, vil den strukturelle rammen utgjøre nesten halvparten av fokuset. Hadde det vært like mye fokus på både strukturell ramme, HR-rammen, symbolsk og politisk ramme, ville det vært 25% fokus på hver av dem. Her ser vi dermed at den strukturelle rammen tar nesten halvparten av fokuset hos de unge, militære lederne. Dette betyr at lederne blir beskrevet som analytiske, tekniske eksperter, gode til å ta beslutninger, de er oppmerksomme på detaljer og de tenker klart og logisk. I praksis vil dette bety at lederne har desidert størst fokus på Bolman og Deals strukturelle ramme. Det kan tyde på at lederne har tro på spesialisering, riktig arbeidsfordeling og at organisasjonen eksisterer for å nå de målene som er satt for dem. Det er derfor viktig å skille mellom jobb og privatliv. Lederen vil holde kontroll med arbeidet for å sørge for at alt går som det skal.

Diagram 1: Vurdering av lederstil etter evne til å ta gode beslutninger.

Diagrammet viser resultatene fra påstanden om lederens evne til å ta gode beslutninger. Vi ser at den blå delen viser hvor stor andel som mener denne påstanden passer best for sin leder / seg selv (Totalt antall =171).



4.1.2 Human Resource-rammen

Human Resource-rammen tar for seg mellommenneskelige egenskaper hos lederen. Dette innebærer om lederen er en god lytter, om han eller hun gir råd, utvikler sine ansatte, viser omsorg og støtte ovenfor menneskene rundt seg. Det er denne rammen Bolman og Deal omtaler som ”familien” og lederen blir da som en mor eller far for sine ansatte.

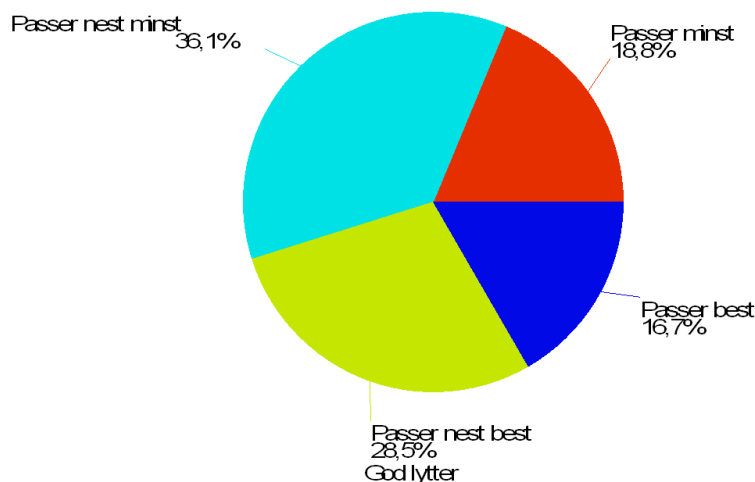
HR-påstandene lyder som følger:

- *Lederens sterkeste egenskap er mellommenneskelige egenskaper*
- *Den beste måten å beskrive lederen på er som god lytter*
- *Det som har gitt lederen min mest suksess er evnen til å gi råd og utvikle mennesker*
- *Det folk legger merke til ved lederen min er at han / hun er opptatt av mennesker*
- *Lederens viktigste lederskapstrekk er omsorg og støtte til andre*
- *Lederen blir best beskrevet som en humanist*

Når vi ser på resultatene fra respondentene, ser vi at denne rammen har fått betraktelig mindre fokus enn den strukturelle. HR-rammen oppnår et resultat på 20 % basert på de samme kriteriene som rammen over. Vi ser derfor at unge, militære ledere også legger vekt på det menneskelige aspektet i organisasjonen, men det veier ikke på langt nær like tungt som det strukturelle aspektet. Da denne rammen kommer på andreplass, tyder det på at lederne forstår at mennesker og organisasjonen trenger hverandre. Derfor er det viktig at lederen tar seg tid til å lytte til sine ansatte, gi råd og veiledning, og prøver å finne en god tilpasning som gagnar både ansatte og organisasjonen. Det kan også tyde på at lederne er villige til å investere i sine ansatte. Dette er i tråd med Forsvarets ordtak ”løs oppdrag, ta vare på dine menn”. Hvis ikke lederne tar vare på sine menn, vil det ikke være mulig å løse oppdraget.

Diagram 2: Vurdering av lederstil etter hvor mange som mener lederen er en god lytter.

Diagrammet viser hvor stor andel som mener sin nærmeste overordnede / lederen selv er en god lytter (Totalt antall =171).



4.1.3 Den symbolske rammen

Den symbolske rammen baserer seg på karisma, fantasi, kreativitet, evne til å inspirere og evne til å oppmuntre. Denne rammen ser på organisasjonen som et teater, og det er lederens oppgave å spille ut den riktige rollen og fremstå som en symbolsk skikkelse. Gjennom disse egenskapene skal lederen få med seg sine ansatte.

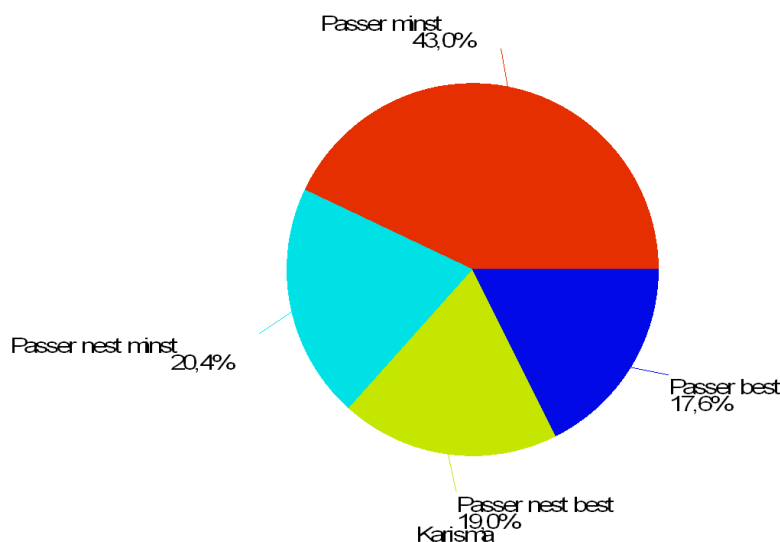
De symbolske påstandene i skjemaet er følgende:

- *Lederens sterkeste egenskap er anlegg for drama*
- *Den beste måten å beskrive lederen på er som inspirerende leder*
- *Det som har gitt lederen min mest suksess er evnen til å inspirere og oppmuntre andre*
- *Det folk legger merke til ved lederen min er karisma*
- *Lederens viktigste lederskapstrekk er fantasi og kreativitet*
- *Lederen blir best beskrevet som en visjonær*

Når det gjelder de unge lederne i Forsvaret, viser resultatene at denne rammen havner på 3. plass med et resultat på 18%. Dette ser vi igjen i spørreskjemaet som viser samsvar mellom lederens og underordnedes vurdering av lederskapet; det er forholdsvis lite fokus på det symbolske aspektet ved ledelse. Dette viser at lederne har overraskende lite fokus på det symbolske. Resultatene viser at lederne har lite karisma, de har lite fantasi, er lite kreative og er dårlige til å inspirere sine ansatte. Dette kan være negativt med tanke på organisasjonskulturen i avdelingene. Den symbolske rammen henger tett sammen med organisasjonskulturen – som ofte fungerer som limet mellom mennesker i virksomheten. Denne kulturen forener mennesker, og kan hjelpe oss å finne en retning sammen når vi står ovenfor usikkerhet eller flertydighet. Resultatene viser at unge, militære ledere har lite fokus på dette.

Diagram 3: Vurdering av lederstil etter lederens karisma.

Diagrammet viser at lederne skårer lavt på karisma (Totalt antall =171).



4.1.4 Den politiske rammen

Den politiske rammen legger vekt på lederen som forhandler, politiker, evne til å bygge nettverk og bruke dette nettverket til å skaffe ressurser, samt lederens maktbruk. Dette er ”jungelen” i organisasjonslivet (Bolman & Deal, 2009). Det politiske aspektet beskriver kampen om ressurser gjennom nettverk og maktbruk og forhandlinger. Dette blir næringslivets ”survival of the fittest”.

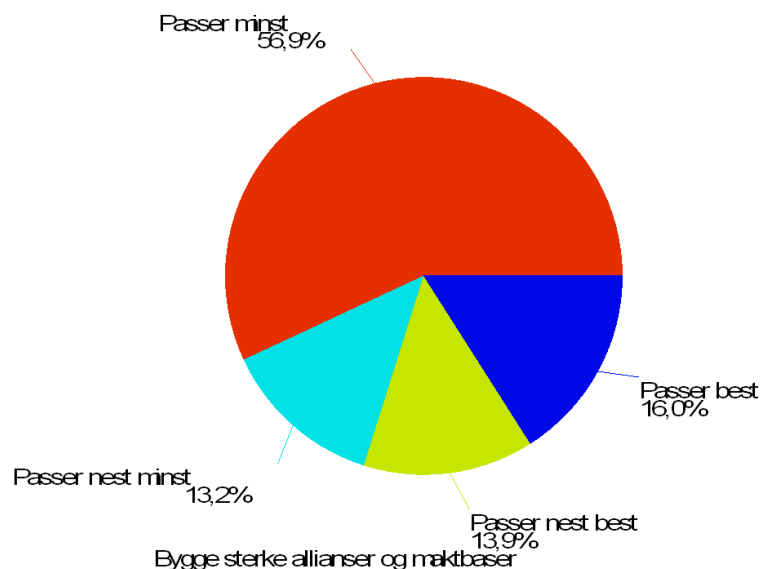
Bolman og Deal har utformet disse politiske påstandene:

- *Lederens sterkeste egenskap er politiske egenskaper*
- *Den beste måten å beskrive lederen din på er som dyktig forhandler*
- *Det som har gitt lederen min mest suksess er evnen til å bygge sterke allianser og maktbaser*
- *Det folk legger merke til ved lederen min er evne til å lykkes på tross av konflikter og opposisjon*
- *Lederens viktigste lederskapstrekk er tøffhet og aggressivitet*
- *Lederen blir best beskrevet som en politiker*

Her ser vi at unge ledere i Forsvaret kommer ganske dårlig ut. Det er denne rammen og denne lederstilen som er minst fremtredende med et resultat på kun 17 %. Det betyr at det er kun 17% av respondentene som mener at det er disse påstandene som passer best for sin leder eller som lederen mener passer best for egen lederstil. Disse resultatene viser lite fokus på forhandlinger, allianser og nettverk. Det viser også at unge, militære ledere viser lite tøffhet i sin kamp for å oppnå ressurser. Dette gjør at lederne har lite fokus på organisasjonen som samfunnsaktør og som koalisjon mellom individer og interessenter. Det er også lite fokus på konfliktene som oppstår på grunnlag av ressursknapphet. Lederne driver i liten grad med kjøpslåing og forhandlinger mellom interessentene for å oppnå egen vinning.

Diagram 4: Vurdering av lederstil etter evne til å bygge sterke allianser og maktbaser.

Diagrammet viser at unge, militære ledere vurderes som lite gode til å bygge sterke allianser og maktbaser (Totalt antall =171).



4.1.5 Oppsummering

Ut fra de overnevnte resultatene, ser vi at det er en fortolkningsramme som er mer fremtredende enn de andre. Det er helt klart den strukturelle lederstilen som er mest fremtredende blant unge, militære ledere. Vi ser at HR-rammen er nest mest fremtredende, men den har likevel under halvparten av resultatet som den strukturelle rammen. Det samme gjelder både den symbolske og den politiske rammen. Dermed kan vi si at det strukturelle lederskapet er helt klart mest fremtredende. De tre andre rammene brukes også, men de blir ikke vurdert som like beskrivende som den strukturelle. HR-rammen, den symbolske og politiske rammen er tilstede og blir vurdert ganske jevnt med lav prosentdifferanse.

4.2 Presentasjon av data; samsvar mellom ledernes og underordnedes vurderinger

I denne delen vil jeg presentere dataene som ble hentet inn gjennom spørreskjemaet. Jeg vil kategorisere påstandene inn i Bolman og Deals fire fortolkningsrammer, og på denne måten finne ut hvordan samvariasjonen er mellom ledernes vurderinger og underordnes vurderinger av lederne. Jeg vil presentere påstandene ut fra formuleringen ”Min nærmeste leder...” slik

det sto på spørreskjemaet til underordnede. Lederne hadde de samme påstandene, men da med formuleringen ”Jeg...”.

4.2.1 Den strukturelle rammen

Det var 7 påstander i undersøkelsen som gikk under denne rammen. Disse påstandene var som følger;

- 1. Min nærmeste leder har en streng og autoritær lederstil til daglig.*
- 2. Min nærmeste leder mener det er viktig å skille mellom jobb og privatliv.*
- 3. Min nærmeste leder hjelper oss å jobbe mot et felles mål.*
- 4. Min nærmeste leder krever at vi bruker mye regler og retningslinjer i jobben.*
- 5. Min nærmeste leder holder kontroll og oppsyn med arbeidet vi gjør.*
- 6. Min nærmeste leder har et sterkt fokus på oppgaveløsning i jobben*
- 7. Min nærmeste leder gir meg god faglig oppfølging.*

Den første påstanden omhandler autoritet. Resultatene viser at ledere og underordnede er enige om å være uenige om denne påstanden. Begge parter er uenige denne påstanden – 33 % av de underordnede er uenige, og 33 % av lederne er uenige. Den største forskjellen finner ved ”litt enig” hvor kun 10 % av lederne er litt enige, mens hele 26 % av underordnede er litt enige at deres overordnet er litt streng og autoritær i lederstilen. Disse resultatene viser at selv om flertallet er enige i at lederen ikke er streng og autoritær, viser det likevel at underordnede mener at lederne er mer autoritære enn det lederne selv mener.

Påstand nummer 2 omhandler skillet mellom jobb og privatliv. Her ser vi også at hoveddelen av ledere og underordnede er enige. 61 % av lederne er enige i at de mener det er viktig å skille jobb og privatliv. 44 % av de underordnede er enige i at lederne deres har fokus på dette. Flertallet mener derfor at det lederne skiller mellom jobb og privatliv. Dataene viser likevel at lederne mener de skiller bedre enn det underordnede mener de gjør. Dette kan tyde på at lederne tror de har en mer ”profesjonell” tilnærming til dette enn det underordnede mener de har.

Den tredje påstanden mener at nærmeste leder hjelper dem å nå et felles mål. Her viser resultatene en overraskende stor enighet. Hele 95% av lederne er enige i denne påstanden. Det

samme gjelder 86% av de underordnede. Det er ingen ledere som er uenige, og kun 6% av de underordnede som er uenige.

Tabell 1: Lederen hjelper de ansatte med å jobbe mot et felles mål.

Tabellen viser at hovedtyngden av lederne er enige at de jobber mot et felles mål. Det samme mener de underordnede.

	Leder	Underordnet	Total	Antall
Uenig	0	6	5	8
Verken enig eller uenig	5	8	7	12
Enig	95	86	88	151
Total	100	100	100	
Antall	42	129		171

Test Statistic	Value	df	p-value
Pearson Chi-square	5,200	4,000	0,267

Hvis vi tar en kji-kvadrattest på denne påstanden, ser vi at signifikanssannsynligheten (probability value) blir 26,7 %. Signifikansnivået angir hvor stor sjanse det er for at dataene er tilfeldige. I samfunnsvitenskapelig forskning godtar vi et signifikansnivå på 5 % eller mindre. Det vil si at vi godtar at det er 5 % sjanse for dataene er en tilfeldighet i utvalget. I dette tilfellet ser vi at signifikansnivået er 26,7 %, langt over det signifikansnivået vi kan godta. Derfor er signifikanssannsynligheten for høy til at vi kan si at det finnes en signifikant forskjell i ledernes og underordnedes meninger om lederens evne til å jobbe mot felles mål.

Når det gjelder den fjerde påstanden om bruk av regler og retningslinjer i jobben, ser vi at det hersker enighet om at lederen krever bruk av regler og retningslinjer i jobben. 62 % av lederne og 50 % av underordnede er enige i at lederen krever bruk at regler og retningslinjer.

Påstanden som handler om ledernes kontroll og oppsyn viser at hovedtyngden av både ledere og underordnede er enige i at lederen holder kontroll og oppsyn. Hele 85 % av lederne og 65% av deres underordnede er enige. Likevel ser vi at ingen ledere er uenige, mens 20 % av de underordnede er uenige i påstanden. Dette tyder på at lederen kanskje har mindre kontroll enn de selv tror.

Den sjette påstanden mener at lederen har et sterkt oppgavefokus i jobben. 98 % av lederne enige i at de har et sterkt oppgavefokus. 90 % av de underordnede er også enige i dette. Igjen; hovedtyngden av ledere og underordnede er enige i sin mening. Igjen ser vi at lederne mener de har sterkere oppgavefokus enn det underordnede mener de har.

Den siste påstanden innen den strukturelle rammen påstår at lederen gir de ansatte god faglig oppfølging. Her viser resultatene spredte meninger. 13 % av de underordnede er uenige i denne påstanden. Kun 2 % av lederne er uenige. Det kan derfor virke som om lederne overvurderer seg selv på dette punktet. Det er likevel 67 % av underordnede og 79 % av lederne som mener de gir god faglig oppfølging. Også her er hovedtyngden av både ledere og underordnede både enige med hverandre og enige i påstanden. Likevel tyder dataene på at lederne mener de gir bedre faglig oppfølging enn det underordnede mener de gjør.

4.2.2 Human Resource – rammen

I spørreundersøkelsen har jeg plukket ut 9 påstander fra Bolman og Deals HR-ramme.

- 1. De ansatte i denne avdelingen er motiverte, og ønsker å yte sitt beste.*
- 2. Nærmeste leder kommer frem til løsninger i samarbeid med medarbeiderne.*
- 3. Nærmeste leder viser innsikt og forståelse for ansattes behov.*
- 4. De ansatte blir behandlet som voksne, selvstendige mennesker.*
- 5. Nærmeste leder ser på seg selv som likestilt med sine underordnede.*
- 6. Nærmeste leder har et sterkt fokus på menneskene i organisasjonen.*
- 7. Nærmeste leder lytter til overordnedes synspunkt.*
- 8. Nærmeste leder lytter til underordnes synspunkt.*
- 9. Nærmeste leder gir meg god personlig oppfølging.*

Den første HR-påstanden mener at de ansatte er motiverte og ønsker å yte sitt beste. Det er absolutt flest som er enige i denne påstanden. Hele 91 % av lederne og 89 % av de ansatte mener at de er motiverte.

Tabell 2: De ansatte i denne avdelingen er motiverte, og ønsker å yte sitt beste.

Tabellen viser at både lederne og underordnede er enige at de ansatte er motiverte.

	Leder	Underordnet	Total	Antall
Uenig	2	4	4	6
Verken enig eller uenig	7	7	7	12
Enig	91	89	89	152
Total	100	100	100	
Antall	42	129		171

Disse tallene er veldig positive for respondentene, fordi det tyder på at de ansatte i denne avdelingen er motiverte og ønsker å yte godt på jobb. Vi ser at det kun er 2 % av lederne som er litt uenige i at de har motiverte ansatte.

Test Statistic	Value	df	p-value
Pearson Chi-square	1,024	4,000	0,906

Når vi ser på denne kji-kvadrattesten, viser denne et annet resultat enn den forrige testen. Her ser vi at signifikanssannsynligheten er hele 90,6 %. Siden vi, i samfunnsvitenskapelig forskning, skal befinne oss under 5 % for å kunne si at det er en signifikant forskjell, vil vi ikke ha grunnlag for å si at det er noen signifikant sammenheng mellom ledere og underordnede. Dette betyr altså at det ikke er noe signifikant forskjell i ledernes og underordnedes meninger om at de har motiverte ansatte, men begge gruppene er enige i denne påstanden. Det er 2 % prosentforskjell mellom ledere som er enige og underordnede som er enige, og med 171 respondenter er ikke denne forskjellen stor nok til å være signifikant. Det er derfor ikke grunnlag til å si at det finnes en signifikant forskjell mellom stillingene, men dataene viser at det er høy grad av enighet mellom ledere og underordnede.

Den andre påstanden mener lederen kommer frem til løsninger i samarbeid med sine ansatte. Igjen er det stor enighet blant ledere og underordnede. 95 % av lederne og 87 % av de ansatte mener at lederen kommer frem til løsninger i samarbeid med sine ansatte. Kun 5 % av lederne og 6 % av de ansatte er uenige. Vi kan med andre ord si at det finnes stor enighet mellom ledere og underordnede. Dette er viktig for at underordnede skal delta i beslutninger og løsninger, og gjennom dette føle at overordnede tar deres meninger på alvor. Igjen ser vi at

lederne er mer enige enn de underordnede. Dette tyder på at lederne selv mener de samarbeider bedre enn underordnede mener de gjør.

Påstand nummer 3 fra HR-rammen omhandler lederens evne til å vise innsikt og forståelse for ansattes behov. Med dette menes at lederen virkelig ser hver enkelt ansatt og tilpasser arbeidet etter hvert individ. 91 % av lederne og 81 % av de underordnede er enige. Det vil si at hele 142 respondenter har sagt seg enig, mens kun 11 respondenter er uenige i påstanden.

Nummer fire påstår at lederen behandler de ansatte som voksne, selvstendige mennesker jamfør Argyris (Bolman og Deal, 2009). Igjen befinner hovedandelen av både ledere og underordnede seg på enig-siden. 91% av lederne er enige i denne påstanden. Likevel er det kun 78 % av de underordnede som er enige med lederne. Flesteparten av de underordnede er altså enige at de blir behandlet som voksne, selvstendige mennesker, men ikke på langt nær alle. Det viser seg altså at de underordnede ikke føler seg behandlet som voksne i like stor grad som lederne tror.

Tabell 3: De ansatte behandles som voksne, selvstendige mennesker.

Tabellen viser at lederne er i hovedsak enige i at de behandler de ansatte som voksne, selvstendige mennesker.

De underordnede er ikke enige i dette i like stor grad.

	Leder	Underordnet	Total	Antall
Uenig	2	11	9	15
Verken enig eller uenig	7	12	11	18
Enig	91	78	81	138
Total	100	100	100	
Antall	42	129		171

Test Statistic	Value	df	p-value
Pearson Chi-square	6,074	4,000	0,194

Dersom vi tester hypotesen om at de ansatte behandles som voksne, selvstendige mennesker, viser dette en signifikanssannsynlighet på 19,4 %. Det finnes derfor ikke noe grunnlag for å si at det er en signifikant forskjell i ledernes og underordnedes meninger om at de ansatte blir behandlet som voksne, selvstendige mennesker. Prosentforskjellen på 13 % er ikke stor nok til at forskjellen blir signifikant. Dette viser altså at ledere og underordnede er forholdsvis enige om at de ansatte blir behandlet som voksne, selvstendige mennesker.

Den femte påstanden påstår at lederen ser på seg selv som likestilt med sine underordnede. Utfra disse resultatene ser vi at resultatene er mer spredt utover alle alternativene enn tidligere. 59% av lederne og 62 % av de underordnede er enige at lederne ser på seg selv som likestilt med sine underordnede. Vi finner også at 29 % av lederne og 23 % av de underordnede er uenige i at lederne ser på seg selv som likestilte med underordnede. Lederne innser derfor at de ikke ser på seg selv som likestilte med sine underordnede – og dette kan være bevisst med tanke på gradssystemet. Selv om det er delte meninger om denne påstanden, er det likevel godt samsvar mellom lederne og underordnedes vurdering.

Tabell 4: Lederen ser på seg som likestilt med sine underordnede.

Tabellen viser at lederne er mer uenige i at de ser på seg selv som likestilte med sine underordnede, enn det underordnede er. Underordnede mener at lederne opptrer som likestilte i større grad enn lederne selv.

	Leder	Underordnet	Total	Antall
Uenig	29	23	24	42
Verken enig eller uenig	24	16	14	24
Enig	59	62	61	104
Total	100	100	100	
Antall	42	129		171

Test Statistic	Value	df	p-value
Pearson Chi-square	3,732	4,000	0,444

På påstand nummer fem i HR-rammen, ser vi en signifikanssannsynlighet på 44,4 %. Også denne signifikanssannsynligheten er for høy til at det finnes en signifikant forskjell i meningene hos ledere og underordnede. Det vil si at det finnes forholdsvis stor grad av enighet mellom ledere og underordnede når det gjelder påstanden om at lederen ser på seg selv som likestilt med sine underordnede.

Den sjettede påstanden mener at lederen har et sterkt fokus på menneskene i organisasjonen. Her forteller tallene oss at det er en stor andel som har svart at de er verken enige eller uenige. 19 % av lederne er verken enige eller uenige, det samme er hele 36 % av de underordnede. På grunn av den store andelen av underordnede som har svart verken enig eller uenig, er det ”kun” 57 % som er enige at lederen har stort fokus på mennesker. Blant lederne er det 76 % enighet om at de har sterkt fokus på mennesker. Utfra dette ser vi at det er uenighet mellom

ledere og underordnede om hvor sterkt menneskefokuset er. Lederne mener de har større fokus på mennesker enn det underordnede mener de har.

Syvende påstand påstår at lederen lytter til sin overordnedes synspunkt. Her ser vi at hele 98% av lederne er enige at de lytter til sin sjefs synspunkt. 90 % av underordnede er enige med lederne. Det kan derfor tyde på at lederne lytter til sine overordnede.

Den åttende påstanden innenfor HR-rammen omhandler lederens evne til å lytte til sine underordnedes synspunkter. Også her ser vi at ledere og underordnede i hovedsak er enige. 93% av lederne mener de lytter til sine underordnede. Dette er 85 % av de underordnede enige i. Det er kun 10 av 171 respondenter som er uenige, hvorav 5 % er ledere og 6 % er underordnede. Det er derfor enighet om at lederen lytter til sine underordnedes synspunkt. Dette er viktig for at underordnede skal bli hørt, og føle at deres deltakelse er viktig for lederen. Fortsatt ser vi at lederen mener han lytter mer til sine underordnede enn det underordnede mener de gjør.

Til slutt finner vi påstanden som mener at lederen gir den underordnede god personlig oppfølging. Her ser vi også at det finnes varierte meninger blant de ansatte. Likevel er det godt samsvar mellom ledere og underordnede. De vurderer lederen med andre ord ganske likt. Vi ser at også her er det flest som er enige at underordnede får god personlig oppfølging – 79% av lederne og 70 % av de underordnede er enige i dette. Flertallet er altså enige i at lederen gir personlig oppfølging.

4.2.3 Den politiske rammen

I den politiske rammen finner vi 4 påstander.

- 1. Nærmeste leder jobber mye for å få tildelt tilgjengelige ressurser (penger, materiell, utstyr, deltakelse o.l).*
- 2. Det er høyt internt konfliktnivå på arbeidsplassen min.*
- 3. Nærmeste leder er villig til å ofre mye for å få gjennom det som forventes av han / henne.*
- 4. Nærmeste leder bruker makt kun når dette er ytterst nødvendig.*

Ved den første påstanden finner vi delte meninger. Vi ser at de underordnede er mer enige at deres leder kjemper for ressurser enn lederne selv. 76 % av underordnede og 62 % av lederne er enige at de kjemper for ressurser. 12 % av lederne og 6 % av de underordnede er uenige. Dataene viser derfor at på dette punktet vurderer underordnede sine ledere høyere enn lederne vurderer seg selv.

Påstand nummer to påstår at det er høyt konfliktnivå på arbeidsplassen. Her finnes vi også spredte meninger. 67 % av underordnede og 52% av lederne sier seg uenige i at det er høyt konfliktnivå på arbeidsplassen. Vi ser at underordnede mener det er lavere konfliktnivå enn lederne. Dette kan være på grunn av konflikter som underordnede ikke ser noe til høyere opp i hierarkiet – som påvirker lederne, men ikke underordnede. Da blir også prosentandelen med ledere som er enige at det er høyt konfliktnivå høyere enn underordnede som er enige. Dermed er det kun 9% underordnede som er enige, mens hele 29 % av lederne er enige at det er høyt konfliktnivå.

Tabell 5: Det er høyt konfliktnivå på internt på arbeidsplassen min.

Tabellen viser at de fleste underordnede er uenige i at det er høyt konfliktnivå. Likevel er det flere ledere som er enige i at det er høyt konfliktnivå.

	Leder	Underordnet	Total	Antall
Uenig	52	67	63	108
Verken enig eller uenig	19	24	23	39
Enig	29	9	14	24
Total	100	100	100	
Antall	42	129		171

Test Statistic	Value	df	p-value
Pearson Chi-square	10,100	4,000	0,039

Påstanden omkring konfliktnivået på arbeidsplassen viser en lav signifikanssannsynlighet på 3,9 %. Det er 29 % av lederne som mener det er høyt konfliktnivå, og kun 9 % av de underordnede som er enige. Dette gir en prosentforskjell på hele 20 %, som igjen gir en signifikanssannsynlighet på 3,9 %. Dermed viser dataene at det finnes en signifikant forskjell mellom ledernes og underordnedes meninger i denne påstanden.

Den tredje påstanden hevder at lederen er villig til å ofre mye for å få gjennom det som forventes av han eller henne. Hovedandelen av ledere og underordnede er enige i denne

påstanden; 79 % av lederne og 76 % av underordnede. Resultatet viser også at det er en stor andel som er verken enige eller uenige; 17 % av lederne og 21 % av underordnede. Det kan dermed tyde på at spørsmålet var vanskelig å svare på ettersom underordnede ikke vet hva lederen eventuelt ofrer eller det kan ha vært tvil omkring påstanden grunnet uklarhet i betydningen.

Den siste påstanden fra den politiske rammen omhandler lederens maktbruk. Vi ser at ledere og underordnede er enige at lederne bruker makt kun når det er nødvendig. 43 % av lederne og 42 % av underordnede er enige dette. Det er likevel grunn til å rette oppmerksomheten mot andelen uenige. Vi ser at kun 2 % av lederne er uenige at de bruker makt når det kun er ytterst nødvendig. 14 % av de underordnede er uenige. Her finnes det er differanse mellom ledere og underordnede på hele 12 %. Flertallet mener at lederen kun bruker makt når det er nødvendig, men det tyder på at lederne vurderer sin maktbruk som mer nødvendig enn underordnede. Underordnede mener på sin side at noe av maktbruken er unødvendig. Det kan være nødvendig at lederne revurderer nødvendigheten av maktbruken.

Tabell 6: Lederen bruker makt kun når det er ytterst nødvendig.

Tabellen viser at hovedandelen av både ledere og underordnede er enige i at lederen kun bruker makt når det er nødvendig. Likevel ser vi at det er større andel underordnede som er uenige, enn ledere som er uenige.

	Leder	Underordnet	Total	Antall
Uenig	2	14	12	19
Verken enig eller uenig	24	15	7	29
Enig	74	71	71	120
Total	100	100	100	
Antall	42	129		171

Test Statistic	Value	df	p-value
Pearson Chi-square	5,790	4,000	0,215

I denne påstanden ser vi at signifikanssannsynligheten er 21,5 %. Vi ser at 74 % av lederne er enige at de bruker makt kun når det er nødvendig. 71 % av de underordnede er enige. Denne prosentforskjellen på 3 % gir en signifikanssannsynlighet på 21,5 % og dermed blir signifikanssannsynligheten for høy til at jeg kan si at dette utgjør en markant forskjell i meningene.

4.2.4 Den symbolske rammen

Den siste av Bolman og Deals sine fortolkningsrammer (2009) kalles den symbolske rammen og i mitt spørreskjema finner vi 6 påstander fra denne rammen.

- 1. Nærmeste leder skaper entusiasme rundt oppgavene.*
- 2. Nærmeste leder er opptatt av å opprettholde og bevare kulturen i avdelingen.*
- 3. Nærmeste leder bruker ritualer, seremonier og symboler aktivt.*
- 4. Nærmeste leder er god til å håndtere usikkerhet blant medarbeiderne sine i stressede situasjoner.*
- 5. Kompaniet vårt har vårt eget interne språk som ikke alle utenforstående forstår.*
- 6. Nærmeste leder tar gode avgjørelser under press, selv om informasjonen ikke er fullstendig.*

Ved første påstand ser vi på lederens evne til å skape entusiasme omkring arbeidsoppgavene. Det første jeg ser ved resultatet er at det er hele 45 av 171 respondenter som har svart verken enig eller uenig; 24 % ledere og 27 % underordnede. Grunnen til dette kan være at det er vanskelig å definere entusiasme. Det kan også være at lederen ikke skaper direkte entusiasme, men at han eller hun skaper ikke dårlig stemning heller. Vi ser at lederne vurderer sin egen evne til å skape entusiasme litt høyere enn underordnede. 74% av lederne mener de skaper entusiasme, mens 64% av underordnede er enige. 9% av underordnede og 2% av lederne er uenig at lederen skaper entusiasme. På dette punktet viser dermed tallene at lederne kan ha en tendens til å vurdere seg selv som mer entusiastiske enn underordnede mener de er.

Påstand nummer to går på kulturen i avdelingen, og lederens ønske om å bevare den. Også her ser vi at det er en stor andel på alternativet verken enig eller uenig. 14 % ledere og 24 % underordnede har svart dette alternativet. Dette kan være fordi nyansatte ikke kjenner til hvilken kultur avdelingen har. Det kan også være at kultur ikke har vært et tema i avdelingen, og at de dermed ikke har noe å sammenligne med. Vi ser likevel at 79 % av lederne og 68 % underordnede er enige i at lederen jobber med å holde kulturen oppe. Vi ser at lederne mener de bevarer kulturen i større grad enn det underordnede mener at de gjør. Det kan være mulig at kulturen står sterkere hos lederne enn den gjør hos underordnede, på grunn av kulturen som opparbeides gjennom utdanning og erfaring i Forsvaret. Derfor kan det være større interesse for å bevare kulturen hos lederne enn det er hos underordnede.

Tabell 7: Lederen er opptatt av å opprettholde og bevare kulturen i avdelingen.

Tabellen viser at lederne og underordnede er enige i denne påstanden. Lederne er mer enige enn underordnede.

	Leder	Underordnet	Total	Antall
Uenig	7	8	7	13
Verken enig eller uenig	14	24	22	37
Enig	79	68	71	120
Total	100	100	100	
Antall	42	128		170

Test Statistic	Value	df	p-value
Pearson Chi-square	1,986	4,000	0,738

Denne påstanden gir en signifikanssannsynlighet på 73,8 %. Dette er langt over nivået vi kan godta. Det finnes derfor ikke noe grunnlag for å si at det er noen signifikant forskjell i meningene hos lederne og underordnede. Det finnes derfor et godt samsvar mellom ledere og underordnes meninger.

Nummer tre omhandler lederens bruk av ritualer, seremonier og symboler. Her ser vi en negativ kurve hvor 68 % av underordnede og 58% av lederne er uenige at lederen bruker ritualer, seremonier og symboler aktivt. Vi ser dermed at lederne vurderer sin symbolbruk høyere enn underordnede.

Tabell 8: Lederen bruker ritualer, seremonier og symboler aktivt.

Tabellen viser at lederen ikke bruker ritualer, seremonier eller symboler aktivt. Både ledere og underordnede er uenige i at lederen bruker disse aktivt. Lederne mener likevel de bruker symboler i større grad enn underordnede.

	Leder	Underordnet	Total	Antall
Uenig	58	68	65	110
Verken enig eller uenig	25	23	23	39
Enig	18	9	11	19
Total	100	100	100	
Antall	40	128		168

Test Statistic	Value	df	p-value
Pearson Chi-square	9,953	4,000	0,041

Igjen ser vi at lederne mener de bruker symboler mer aktivt enn det underordnede mener de gjør. Det er dobbelt så mange ledere som er enige enn underordnede, og dette utgjør en

forskjell på 9 %. Denne forskjellen gir en signifikanssannsynlighet på 4,1 % og det vil si at finnes det en markant forskjell i ledernes og underordnedes meninger omkring ledernes symbolbruken i avdelingen.

Neste påstand handler om lederens evne til å håndtere usikkerhet i stressede situasjoner. Her ser vi at det er uenigheter mellom lederne og underordnede. 81 % av lederne er enige at de håndterer usikkerhet, mens 70 % av underordnede er enige. Dette ser vi igjen på andelen uenige ledere i forhold til underordnede. 5 % av lederne er uenige at de håndterer usikkerhet, 13% av de underordnede er uenige. Flertallet er altså enige i at lederen håndterer usikkerhet bra. Dataene viser også tendensene til at lederen mener han eller hun er bedre til å håndtere usikkerhet enn det underordnede mener de er.

Den femte påstanden går på avdelingens interne språkbruk. Her finner vi uenigheter og spredning i responsen. Dataene viser at 57 % av underordnede og kun 43 % av lederne er enige. Tilsvarende finner vi ved å se på andel uenige. 36% av lederne er uenige, mens kun 22% av underordnede er uenige. Dette kan tyde på at de underordnede har et mer internt språk enn det lederne har. Det kan også være at lederen ikke deltar i dette interne språket på lik linje som sine underordnede.

Tabell 9: Kompaniet har vårt eget, interne språk som ikke alle utenforstående forstår.

Tabellen viser spredte meninger omkring kompaniets interne språk. Underordnede er mer enige i at det finnes et internt språk enn det lederne er.

	Leder	Underordnet	Total	Antall
Uenig	36	22	26	43
Verken enig eller uenig	21	21	21	36
Enig	43	57	53	91
Total	100	100	100	
Antall	42	128		170

Test Statistic	Value	df	p-value
Pearson Chi-square	11,775	4,000	0,019

Når det gjelder signifikanssannsynligheten i påstanden om intern språkbruk, ser vi en veldig lav sannsynlighet på kun 1,9 %. Dette betyr at vi kan med 98,1 % sikkerhet si at det er en vesentlig forskjell i ledernes og underordnes meninger omkring den interne språkbruken.

Til slutt finner vi påstanden om lederens evner til å ta gode avgjørelser under press, på tross av manglende informasjon. Her er dataene mer konsentrert. Hele 88 % av lederne og 79 % av underordnede mener lederne tar gode avgjørelser under press på tross av manglende informasjon. Kun 2 % av lederne er uenige i påstanden, mens 12 % av underordnede er uenige i at lederen evner å ta gode avgjørelser under press uten fullstendig informasjon. Selv om hovedtyngden er enige i påstanden, ser vi likevel at ledernes og underordnedes vurderinger ikke samsvarer helt. Lederne mener de bedre til å ta gode avgjørelser under press enn det underordnede mener lederen er. Dette viser at lederne vurderer sine egne evner som litt bedre enn det underordnede er enige i.

4.3 Oppsummering av data

Dersom jeg skal oppsummere de dataene som kom frem av undersøkelsen, velger jeg å se på gjennomsnittet av hver enkelt påstand – utfra stilling. På denne måten kan jeg se hvilket alternativ som veier tyngst ved hver påstand, og også sammenligne ledernes og underordnedes svar. For å undersøke samvariasjonen, ser jeg på gjennomsnittet hos lederne og på gjennomsnittet hos underordnede. Jo likere gjennomsnittene er mellom ledere og ansatte, jo bedre er korrelasjonen.

Tabell 10: Resultater fra den strukturelle rammen.

Tabellene viser gjennomsnittet fra påstandene hentet fra den strukturelle rammen.

LEDERE:

	Autoritet	Skille jobb / privatliv	Jobbe mot felles mål	Regler	Kontroll	Oppgaveløsning	Faglig oppfølging
Antall	42	41	42	42	41	42	42
Gjennomsnitt	2,3	3,7	4,4	3,4	4,1	4,6	3,9
Standardavvik	1,1	1,2	0,6	1,1	0,7	0,5	0,7

UNDERORDNET:

	Autoritet	Skille jobb / privatliv	Jobbe mot felles mål	Regler	Kontroll	Oppgaveløsning	Faglig oppfølging
Antall	129	129	129	128	129	128	128
Gjennomsnitt	2,4	3,3	4,3	3,4	3,6	4,5	3,8
Standardavvik	1,2	1,3	0,9	1,1	1,1	0,7	1,1

Når vi sammenligner gjennomsnittet for ledere og underordnede, ser vi at gjennomsnittet er veldig likt. Dette viser at det er høy grad av samsvar mellom ledernes vurderinger av seg selv og underordnedes vurdering av lederen innenfor den strukturelle rammen. Den eneste påstanden som utpeker seg er påstanden om lederens kontroll og oppsyn. Her ser vi at lederen mener de har mer kontroll over arbeidsoppgavene enn det underordnede mener. Dataene viser også hvor stor spredning det finnes i respondentenes svar. Denne spredningen kan vi lese ut fra standardavviket. Standardavviket viser et statistisk mål for spredning. Jo flere svar som befinner seg rundt gjennomsnittet, jo lavere blir standardavviket ettersom spredningen er lav. I den strukturelle rammen lederne er svært konsentrert i sine svar omkring fokus på oppgaveløsning, at de holder kontroll med arbeidet, gir god faglig oppfølging og de jobber mot et felles mål. Størst spredning finner vi på påstanden om skille mellom jobb og privatliv. Her er uenigheten størst blant lederne. Vi kan se at underordnede er, på lik linje med lederne, konsentrert i sine svar omkring oppgaveløsning og at lederen jobber mot et felles mål. Underordnede har også størst spredning på påstanden om lederens evne til å skille jobb og privatliv. Vi ser også at underordnede er spredte i sine meninger om ledernes faglige oppfølging.

Dersom vi ser på gjennomsnittene fra HR-rammen, ser vi det samme som ved den strukturelle rammen. Gjennomsnittet av vurderingene til lederne samsvarer godt med underordnedes vurdering av lederne. Standardavviket viser at det er større spredning i svarene i HR-rammen enn i den strukturelle rammen. Dataene viser at ledernes meninger er mest konsentrert i påstanden om at de har motiverte ansatte, mens det er størst spredning omkring påstanden om at lederen ser på seg selv som likestilt. Når det gjelder underordnede, er spredningen også størst i påstanden om at lederen ser på seg selv som likestilt. Spredningen er minst i svarene på påstanden om motiverte ansatte og at lederen har fokus på mennesker.

Tabell 11: Resultatene fra HR-rammen.

Tabellene viser gjennomsnittet fra påstandene innenfor HR-rammen. Vi ser et godt samsvar mellom gjennomsnittet hos lederne og gjennomsnittet fra underordnede.

LEDER:

	Motiverte ansatte	Samarbeid	Se ansattes behov	Behandles som voksne	Likestilt	Fokus på mennesker	Lytter til synspunkt	Personlig oppfølging
Antall	42	42	42	42	41	42	42	42
Gjennomsnitt	4,4	4,4	4,2	4,4	3,6	4,1	4,4	3,9
Standardavvik	0,7	0,8	0,9	1,1	1,2	0,9	0,9	0,9

UNDERORDNET:

	Motiverte ansatte	Samarbeid	Se ansattes behov	Behandles som voksne	Likestilt	Fokus på mennesker	Lytter til synspunkt	Personlig oppfølging
Antall	128	128	129	129	129	129	129	128
Gjennomsnitt	4,4	4,3	4,2	4,2	3,6	3,7	3,8	3,8
Standardavvik	0,8	0,9	1	1,1	1,2	0,8	1,1	1

Påstandene fra den politiske rammen viser også et godt samsvar. Det er forskjeller i meningene hos ledere og underordnet når det gjelder å kjempe for ressurser og lederens maktbruk. Her ser vi at underordnede mener at lederne kjemper for ressurser, mens lederne ikke er like enige i sin egen kamp for ressurser. Ved maktbruk ser vi at lederne gjennomsnittlig mener at de kun bruker makt når det er ytterst nødvendig. Det er ikke underordnet like enig i. Det kan tyde på at underordnede ikke ser på maktbruken som like nødvendig. Vi ser også at det er delte meninger omkring konfliktnivået i avdelingen. Som tidligere nevnt mener lederne at det er høyere konfliktnivå enn underordnede. Dette kan være på grunn av konflikter som underordnede ikke merker noe til, men som lederne merker. Dataene fra den politiske rammen viser også et godt samsvar i ledernes og underordnedes gjennomsnittlige vurderinger. Størst spredning hos lederne finner vi i påstanden om høyt konfliktnivå. Her er lederne uenige i sine meninger. De er likevel forholdsvis enige om maktbruken og at de oppfyller forventningene. Det samme ser vi hos de underordnede. Det er størst spredning omkring lederens maktbruk, mens underordnede er enige med hverandre om at lederen oppfyller forventningene.

Tabell 12: Resultatene fra den politiske rammen.

Tabellene viser ledernes og underordnes gjennomsnitt fra påstandene innenfor den politiske rammen.

LEDER:

	Kjempe for ressurser	Høyt konfliktnivå	Oppfyller forventning	Maktbruk
Antall	42	42	42	42
Gjennomsnitt	3,7	2,6	4,2	4,1
Standardavvik	1,1	1,3	0,9	0,9

UNDERORDNET:

	Kjempe for ressurser	Høyt konfliktnivå	Oppfyller forventning	Maktbruk
Antall	128	129	127	126
Gjennomsnitt	4,1	2,1	4	3,9
Standardavvik	1	1	0,8	1,2

Den symbolske rammen viser at lederne og underordnede er veldig enige i lederens symbolske lederstil. Tabellen viser at gjennomsnittet både hos ledere og underordnede ligger rundt ”verken enig eller uenig” eller ”litt enig”. Standardavviket viser at lederne har størst spredning i meningene omkring bruk av symboler og ritualer, mens hos de underordnede er spredningen størst i meningene omkring den interne språkbruken. Lavest spredning hos lederne finner vi i meningene om lederens evne til å skape entusiasme og hans eller hennes evne til å håndtere usikkerhet. Underordnede har også lavest spredning omkring lederens evne til å skape entusiasme. Likevel ser vi at de underordnede er generelt mer spredte i sine meninger om påstandene i den symbolske rammen, enn det lederne er. Standardavvikene viser større spredning blant de underordnede.

Tabell 13: Resultatene fra den symbolske rammen.

Tabellen viser gjennomsnittene fra den symbolske rammen. Tabellene viser også et godt samsvar mellom ledernes og underordnedes vurdering av bruk av den symbolske lederstilen i militære avdelinger.

LEDER:

	Skaper entusiasme	Kultur	Symboler / ritualer	Håndtere usikkerhet	Internt språk	Gode avg. under press
Antall	42	42	40	42	41	42
Gjennomsnitt	3,8	4,1	2,4	3,9	3,2	4,2
Standardavvik	0,7	1	1,3	0,7	1,3	0,8

UNDERORDNET:

	Skaper entusiasme	Kultur	Symboler / ritualer	Håndtere usikkerhet	Internt språk	Gode avg. under press
Antall	129	128	128	128	128	128
Gjennomsnitt	3,7	3,9	2	3,8	3,5	4,1
Standardavvik	0,9	1	1	1	1,4	1,1

5. TOLKNING AV DATA OG KONKLUSJON

I dette avsnittet vil jeg tolke dataene som ble presentert i kapittel 4. Da vil jeg se på de ulike dataene og vurdere disse opp mot problemstillingen og teorien som ble presentert i kapittel 2. Problemstillingene er altså;

1. Hva slags lederstil er mest fremtredende blant unge ledere i Forsvaret?

1.1. Finnes det en fortolkningsramme som er mer fremtredende enn andre blant unge, militære ledere?

1.2 . Finnes det et samsvar mellom ledernes vurderinger av seg selv og medarbeidernes vurdering av lederne?

Da utvalget mitt kun er en avgrenset gruppe, vil likevel dataene og undersøkelsens funn være overførbare til andre avdelinger i det norske Forsvaret.

5.1 Tolkning av funnene

5.1.1 Problemstilling 1 og 1.1

Den første problemstillingen legger vekt på den fremtredende lederstilen blant unge, militære ledere.

Basert på dataene som kom frem i undersøkelsen, viser det seg at unge ledere i Forsvaret har en klart fremtredende strukturell lederstil. Dette er en lederstil hvor lederne vil vektlegge analyse, logikk, rasjonalitet, fakta og data. De tenker klart – også under stressede situasjoner, og lager strukturer som gjør at de får jobben gjort og jobber målrettet. Dette er i tråd med Forsvarets lederskap, beskrevet i Forsvarets fellesoperative doktrine (Forsvarets stabsskole, 2007). Lederne skal ha fagkunnskaper, og bruke regler og rutiner for å løse oppdrag på best mulig måte. Undersøkelsen viser at unge ledere i Forsvaret derfor kan kategoriseres innenfor den strukturelle rammen. Grunnen til at det finnes mange tendenser til strukturelt lederskap kan også være på grunn av situasjoner soldatene kan havne i. Dette kan være farlige situasjoner preget av usikkerhet og kaos. I mange av disse tilfellene vil det da være nødvendig med struktur, autoritet, kunnskaper og gode beslutninger – gjerne på kort tid og basert på ufullstendig informasjon. I verste fall kan lederen måtte beordre andre til å ofre eller ta liv. Dette kan være mennesker du har jobbet tett med over lengre tid, og det er derfor viktig å kunne skille mellom jobb og privatliv. I slike situasjoner er det viktig at prosedyrer og drill er innøvd slik at soldatene vet hva de skal gjøre i enhver situasjon. Dette kan være en av grunnen til at den strukturelle lederstilen er mer fremtredende i Forsvaret enn i andre organisasjoner. Det er rett og slett nødvendig.

Undersøkelsen viser også at lederne tar hensyn til det menneskelig aspektet ved ledelse. Dette er den nest mest fremtredende lederstilen blant lederne. Dette viser at de har et bevisst forhold til at menneskene er en viktig faktor i organisasjonen. De viser omsorg ovenfor sine ansatte og gir dem tillit – i tråd med både Bolman og Deals HR-ramme (2009) og McGregors teori Y. Dette er også i tråd med Forsvarets oppdragsbaserte ledelsesfilosofi; tillit under ansvar. Lederne blir tiltrodd ansvaret innenfor visse fastsatt rammer. Dette samsvarer igjen med transformasjonsledelse. Fokuset på mennesker gjennom å skape gode relasjoner og ta vare på hverandre gjenspeiles også i ordtaket ”løs oppdraget, ta vare på dine menn”.

Forsvarets symbolbruk har vært omdiskutert i mange tilfeller. Dette gjelder både fysiske symboler, figurer og ritualer. I tillegg finnes det mange historier og erfaringer som kan deles i en slik organisasjon. Dette vil kunne være med å skape et fellesskap – noe som skiller oss fra dem. Likevel ser vi at den symbolske lederstilen er lite fremtredende. På en annen side kan det være at den finnes, men at det ikke fokuseres noe særlig på – dette bare er der, uten at de ansatte tenker over det. Det kan også være at det er vanskelig å sette ord på det. Jeg opplevde blant annet en ansatt som kommenterte ”*Ordet visjonær eller humanist finner vi aldri i militær lesning*”. Utfra dette utsagnet kan det tolkes dithen at det symbolske aspektet ikke blir satt ord på i Forsvaret, selv om det kanskje er tilstede. En annen grunn kan være at det har blitt mindre fokus på dette etter reportasjer som har havnet i media, hvor symbolbruken har blitt diskutert.

Dataene viser at politisk og symbolsk lederskap havner nederst. Dette kan være fordi det politiske aspektet ofte finnes høyere i systemet. Det er ofte høyere stillinger som har ansvaret for å ta seg av Forsvaret som politisk aktør. Ressursene tildeles først fra statsbudsjettet, og deles deretter opp til hver enkelt avdeling. Disse beslutningene er ikke mine respondenter delaktig i. Det politiske aspektet kommer i så fall til syne når det gjelder tildeling av ressurser innad i avdelingene, interne allianser, nettverk og lignende.

Konklusjonen blir dermed at det er den strukturelle lederstilen som er desidert mest fremtredende blant unge ledere i Forsvaret – i tråd med Johnsen og Lundes konklusjon (2011). Likevel ser vi også at Forsvaret har blitt flinkere til å fokusere på menneskene i organisasjonen. Undersøkelsen viser at lederne viser omsorg, viser tillit til sine ansatte og delegerer ansvar. Politisk og symbolsk lederskap er derimot lite fremtredende.

5.1.2 Problemstilling 1.2

Problemstilling 1.2 omhandler samsvaret mellom ledernes vurderinger av eget lederskap og underordnedes vurdering av deres lederskap.

Utfra dataene som ble presentert i kapittel 4 ser vi at det finnes et godt samsvar mellom ledernes vurderinger av egen lederstil og underordnedes vurderinger av lederstilen til nærmeste overordnede. Det samme ser vi både på HR-rammen og den symbolske rammen. Det finnes et greit samsvar når det gjelder den politiske rammen også, men her ser vi også at det finnes en

forskjell i meningene omkring maktbruk. Lederne mener de kun bruker makt når det er ytterst nødvendig – det er ikke underordnede enig i. Det kan derfor tyde på at lederne vurderer sin egen maktbruk som mer nødvendig enn underordnede gjør. Dataene viser også at lederne og underordnedes meninger om konfliktnivået ikke samsvarer. Lederne mener det er høyere konfliktnivå enn underordnede. Alt i alt tyder resultatene på at det finnes et godt samsvar på ledernes vurdering av eget lederskap og underordnedes vurdering av samme lederskap. Dette er positivt for Forsvaret. Det viser at lederne i stor grad er bevisst sine sterke og svake sider. Likevel ser vi at i flere av påstandene vurderer lederne seg som bedre enn det deres underordnede gjør.

På grunn av et forholdsvis lite utvalg, ser vi at resultatene ved flere påstander har høy signifikanssannsynlighet. Det vil si at det er stor sjanse for at dataene på flere påstander er tilfeldige. Resultatene ville vært mer statistisk signifikante dersom utvalget hadde vært større. Likevel er dataene relevante for de utvalgte avdelingene, og det er naturlig å anta at de er relevante for den overordnede avdelingen i sin helhet.

Ut fra dette ser vi at Forsvarets ledere og underordnede i hovedsak er samsvarte i sine meninger om lederskapet.

5.2 Konklusjon

Hensikten med denne oppgaven har vært å undersøke lederstilen hos unge ledere i det norske Forsvaret. Hensikten har også vært å gi meg (og forhåpentligvis andre) bedre innsikt og forståelse for den lederstilen som blir utøvd i militære avdelinger.

Problemstillingene har vært:

- **Hva slags lederstil er mest fremtredende blant unge ledere i Forsvaret?**
- Finnes det en fortolkningsramme som er mer fremtredende enn andre blant unge, militære ledere?
- Finnes det et samsvar mellom ledernes vurderinger av seg selv og medarbeidernes vurdering av dem?

Jeg har besvart disse problemstillingene ved å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse. Denne undersøkelsen var i form av en spørreundersøkelse som ble delt ut i ulike avdelinger i Hæren.

Den empiriske undersøkelsen viste at lederstilen til unge ledere i Forsvaret baserer seg på en strukturell lederstil. Det er helt klart det strukturelle aspektet som er mest fremtredende. Empirien viser også at det har blitt et økt fokus på det menneskelige aspektet og HR-rammen de siste årene, da denne rammen er nest mest fremtredende. Likevel viser undersøkelsen at den symbolske og den politiske rammen er lite fremtredende. Undersøkelsen viser også at lederne og de underordnede samsvarer godt i sine meninger omkring ulike sider av lederens lederstil.

Konklusjonen på problemstillingene er for det første at den strukturelle lederstilen er desidert mest fremtredende blant unge ledere i Forsvaret. For det andre finnes det et godt samsvar mellom lederens meninger og underordnedes meninger om lederens lederstil.

Selv om dette er en avgrenset studie, vil den være relevant for avdelingene som deltok i undersøkelsen. Den kan også være relevant for utvalgets overordnede avdeling og også andre tilsvarende avdelinger i Forsvaret.

Referanser

- Bolman, L.G. & Deal, T.E. (2009). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P.A. & Christoffersen, L. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Hjertø, K. (2013) *Team*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Martinsen, Ø.L. (2012). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Kotter, J.P. (1990). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*.
- Bass, B.M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Elsevier Science*.
- Vecchio, R.P. *Organizational Behavior*. Harcourt College/ Academic Press.
- Martinsen, Ø. (24.11.2011). *Når ledere vurderes*. Hentet fra <http://www.bi.no/bizreview/artikler/Nyheter-2011/Nar-ledere-vurderes/> (28.04.14)
- Forsvaret (2013). *Kjerneverdiane i Forsvaret*. Hentet fra <http://forsvaret.no/om-forsvaret/verdierholdninger-og-kultur/Sider/kjerneverdiene.aspx> (03.02.14)
- Bratt, N. (2012). *Å krige krever sterk etikk*. Hentet fra <http://www.innblikk.com/Details.asp?article=%C5+krige+krever+sterk+etikk&aid=81> (16.04.14)
- Forsvaret (2013). *Telemark Bataljon*. Hentet fra <http://forsvaret.no/utdanning-karriere/spesielle-tjenester/telemark-bataljon/Sider/Telemark-bataljon.aspx> (07.02.14).
- Forsvarets stabsskole (2007). Forsvarets fellesoperative doktorine, 162-163
- Johnsen, Å. & Lunde, S. (2011). Ledelsesidealer i Forsvaret, 40-49
- Forsvaret (2014). *Hva tilbyr vi?*. Hentet fra <http://forsvaret.no/aktuelt/ledige-stillinger/Sider/hva-tilbyr-vi.aspx> (24.04.14)

Vedlegg 1: Spørreskjema

ALDER:

	UENIG	LITT UENIG	VERKEN ENIG ELLER UENIG	LITT ENIG	ENIG
1. Min nærmeste leder har en streng og autoritær lederstil til daglig					
2. Min nærmeste leder mener det er viktig å skille mellom jobb og privatliv					
3. Min nærmeste leder hjelper oss til å jobbe mot et felles mål					
4. Min nærmeste leder krever at vi bruker mye regler og retningslinjer i jobben					
5. Min nærmeste leder holder kontroll og oppsyn med arbeidet vi gjør					
6. Min nærmeste leder har et sterkt fokus på oppgaveløsning i jobben					
7. De ansatte i denne avdelingen er motiverte, og ønsker å yte sitt beste					
8. Min nærmeste leder kommer frem til løsninger i samarbeid med medarbeiderne					
9. Min nærmeste leder viser innsikt i og forståelse for de ansattes behov					
10. De ansatte blir behandlet som voksne, selvstendige mennesker					
11. Min nærmeste leder jobber mye for å få tildelt tilgjengelige ressurser (penger, materiell, utstyr, deltakelse o.l.)					
12. Det er høyt konfliktnivå internt på arbeidsplassen min					
13. Min nærmeste leder ser på seg selv som likestilt med sine underordnede					
14. Min nærmeste leder er villig til ofte mye for å få gjennom det som forventes av han / henne					
15. Min nærmeste leder skaper entusiasme rundt oppgavene					
16. Min nærmeste leder er opptatt av å opprettholde og bevare kulturen i avdelingen					
17. Min nærmeste leder bruker makt kun når dette er ytterst nødvendig					
18. Min nærmeste leder bruker ritualer, seremonier og symboler aktivt					
19. Min nærmeste leder er god til å håndtere usikkerheten blant medarbeiderne sine stressede situasjoner					
20. Kompaniet har vårt eget, interne språk som ikke alle utneforstående forstår					
21. Min nærmeste leder har et sterkt fokus på menneskene i organisasjonen					
22. Min nærmeste leder lytter til overordnedes synspunkter					
23. Min nærmeste leder lytter til underordnedes synspunkter					
24. Min nærmeste leder gir meg god faglig oppfølging					
25. Min nærmeste leder gir meg god personlig oppfølging					
26. Min nærmeste leder tar gode avgjørelser under press, selv om informasjonen ikke er fullstendig					

Vedlegg 2: Lederskapsorientering

LEDERSKAPSORIENTERING

Dette spørreskjemaet ber deg om å vurdere din nærmeste leder. For hvert spørsmål vurderer du fra 1-4 ettersom hvor godt utsagnet passer til din nærmeste leder. Gi 1 til det utsagnet som passer minst, 2 til det som passer nest minst, 3 til det som passer nest best og 4 til det som passer best. Du skal altså bruke 1,2,3 og 4 i hver rubrikk.

1. Lederens sterkeste egenskap er:

- _____ a. Analytisk evne
- _____ b. Mellommenneskelige evner
- _____ c. Politiske egenskaper
- _____ d. Anlegg for drama

2. Den beste måten å beskrive lederen din på?

- _____ a. Teknisk ekspert
- _____ b. God lytter
- _____ c. Dyktig forhandler
- _____ d. Inspirerende leder

3. Det som har gitt lederen min mest suksess er evnen til:

- _____ a. Å ta gode beslutninger
- _____ b. Gi råd og utvikle mennesker
- _____ c. Bygge sterke allianser og maktbaser
- _____ d. Inspirere og oppmuntre andre

4. Det folk legger merke til ved lederen min er:

- _____ a. Oppmerksom på detaljer
- _____ b. Opptatt av mennesker
- _____ c. Evne til å lykkes på tross av konflikter og opposisjon
- _____ d. Karisma

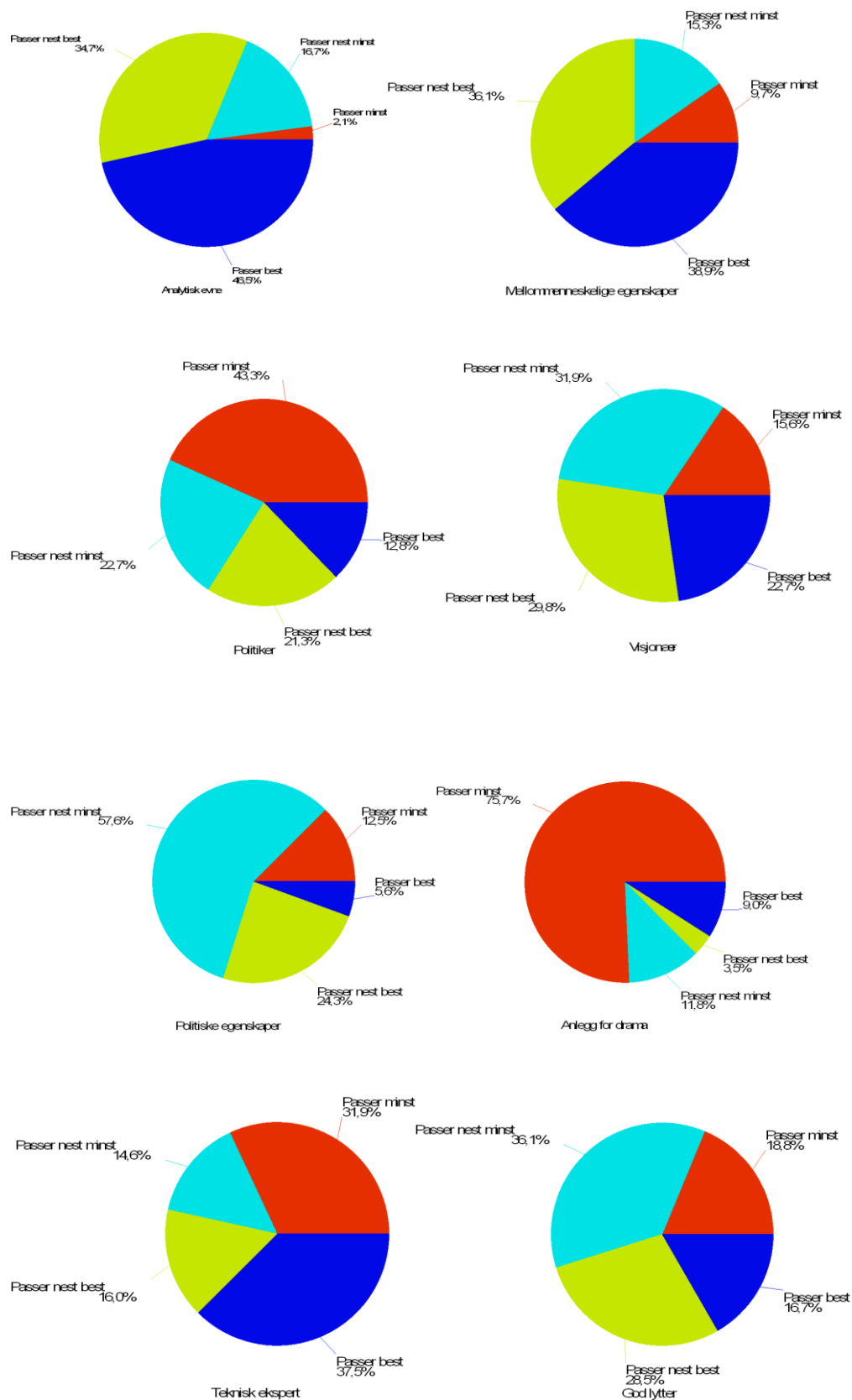
5. Lederens viktigste lederskapstrekk er:

- _____ a. Klar, logisk tekning
- _____ b. Omsorg og støtte til andre
- _____ c. Tøffhet og aggressivitet
- _____ d. Fantasi og kreativitet

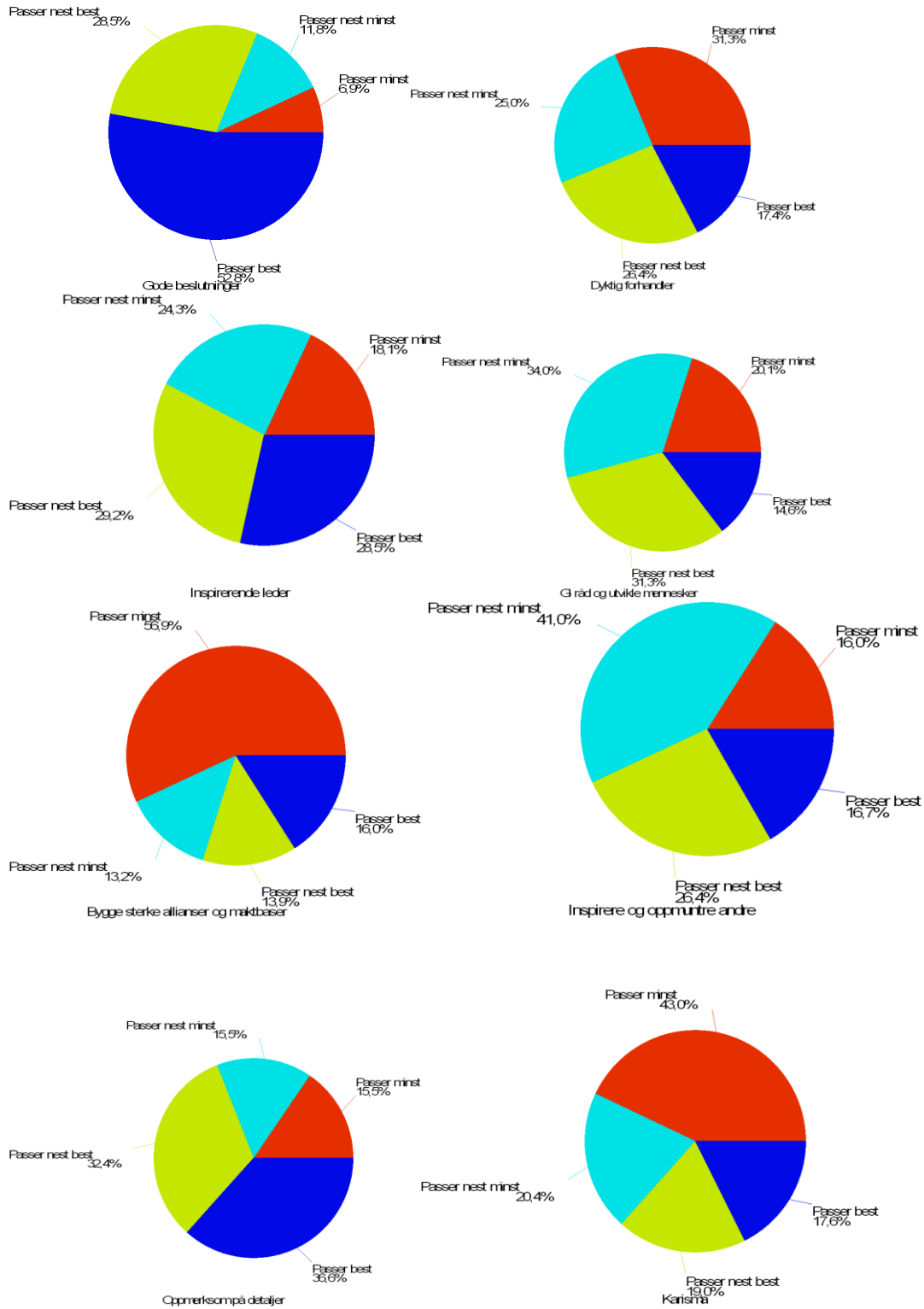
6. Lederen blir best beskrevet som:

- _____ a. En analytiker
- _____ b. En humanist
- _____ c. En politiker
- _____ d. En visjonær

Vedlegg 3: Resultat lederskapsorientering



Hva slags lederstil er mest fremtredende blant unge ledere i Forsvaret?



Hva slags lederstil er mest fremtredende blant unge ledere i Forsvaret?

