

UiT

NORGES  
ARKTISKE  
UNIVERSITET

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

## Hvordan påvirkes ledermakten til sjefer i Hæren av deres kompetanse og verdier?

*-Hvordan påvirker sjefens kompetanse og verdier sjefens makt?*

*-Hvilke sammenhenger er det mellom sjefens kompetanse og verdier?*

**Tomas Bakke og Jan Tore Setvik**

*Masteroppgave i ledelse og organisasjonsvitenskap*

*STV6901 mai 2014*





## Forord

Vår veileder professor Rudi Kirkhaug sammenlignet det å skrive en masteroppgave med det å fly inn og ut av skyer. Plutselig er man inne i skyen og plutselig kommer man ut igjen uten å vite om man er opp, ned eller om man flyr sidelengs. Skriveprosessen har medført flere reiser gjennom skyene, frem til det endelige produktet.

Vi vil gjerne takke vår arbeidsgiver Hæren for at vi har fått muligheten til å gjennomføre studiet, og våre nærmeste sjefer for at de har lagt til rette for vårt studiearbeid. Takk til kollegaer i Hæren som har stilt opp i spørreundersøkelse og i intervju. Takk til veileder professor Rudi Kirkhaug for all hjelp og for å ha pekt ut ny retning når vi har vært midt inne i ”skyen”. Til slutt en takk til de som har støttet oss med gjennomlesning og stilt velmente kritiske spørsmål til vår forskning.

For ordens skyld vil vi poengtere at undertegnede er selv ansvarlig for alt innhold i oppgaven. God lesning.

Bardufoss, mai 2014

Tomas Bakke og Jan Tore Setvik

## Sammendrag

Vi mener å ha sett at noen sjefer ser ut til å øke sin makt, mens andre ser ut til å miste den til tross for tilsynelatende like forutsetninger. I denne oppgaven har vi som mål å undersøke mulige årsakssammenhenger mellom ledermakt, kompetanse og verdier. De senere år har verdier som ledelsesverktøy fått en stadig mer sentral posisjon i hvordan hærens avdelinger skal ledes. De ansatte på det utførende nivå er blitt mer erfarne og kompetente, noe som kan ha implikasjoner for lederne og deres makt. Det har ført oss frem til følgende forskningsspørsmål:

*Hvordan påvirkes ledermakten til sjefer i Hæren av deres kompetanse og verdier?*

Oppgaven har sin teoretiske forankring i ledelse- og maktlitteratur, jf. forskerne Bernard Bass(2008) og Gary Yukl(2013). Kompetanse er knyttet til Linda Lai(2008), mens forståelsen av verdier er hentet fra forskningen til Rudi Kirkhaug(2013).

Studien kombinerer kvantitativ og kvalitativ metode og det empiriske grunnlag er basert på spørreundersøkelse og intervju av ledere i Hæren, samt Forsvarets egen medarbeiderundersøkelse.

Hovedfunnet i oppgaven er at sjefers kompetanse og sjefers utøvelse av verdier påvirker ledermakt positivt. Kompetanseformene *lederkompetanse* og *personlig kompetanse*, og utøvelse av kjerneverdiene *ansvar* og *mot* ser ut til å ha noe større betydning for ledermakten sammenlignet med de andre kompetanseformene og de andre kjerneverdiene.

Konklusjonen blir derfor at det er en tydelig sammenheng mellom ledermakten og sjefens kompetanse og verdier.

## Emneord

Hæren –	Lederkraft –	Oppdragsbasert ledelse –
Verdier –	Kompetanse –	
Army –	Power –	Leadership –
Values –	Competence –	

## Innholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>INNLEDNING</b> .....	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>FORSKNINGSOBJEKTET: HÆREN</b> .....	<b>13</b>
<b>3</b>	<b>TEORETISK RAMMEVERK</b> .....	<b>15</b>
	3.1 LEDELSE OG LEDERMAKT .....	15
	3.2 KOMPETANSE .....	18
	3.3 VERDIER.....	20
<b>4</b>	<b>METODE</b> .....	<b>22</b>
	4.1 FORSKNINGSDESIGN OG BEGRUNNELSE FOR VALG AV METODE.....	22
	4.2 UTVALGSSTRATEGI.....	23
	4.3 BESKRIVELSE AV DATAINNSAMLINGSPROSESSEN .....	24
	4.3.1 Spørreundersøkelse .....	24
	4.3.2 Intervju .....	27
	4.3.3 Sekundærdata, Forsvarets medarbeiderundersøkelse.....	27
	4.4 KILDE- OG METODEKRITIKK .....	28
<b>5</b>	<b>RESULTATER</b> .....	<b>30</b>
	5.1 SPØRREUNDERSØKELSE.....	30
	5.1.1 Kompetanse og ledermakt.....	30
	5.1.2 Verdier og ledermakt.....	35
	5.1.3 Korrelasjoner mellom kompetanse og verdier.....	39
	5.1.4 Respondentkommentarer angående ledermakt, kompetanse og verdier.....	41
	5.2 INTERVJU.....	42
	5.2.1 Ledermakt.....	43
	5.2.2 Kompetanse.....	44
	5.2.3 Verdier .....	46
	5.3 SEKUNDÆRDATA, FORSVARETS MEDARBEIDERUNDERSØKELSE.....	47
	5.3.1 Kompetanse.....	47
	5.3.2 Verdier .....	48
<b>6</b>	<b>DRØFTING</b> .....	<b>50</b>
	6.1 KOMPETANSE OG LEDERMAKT .....	50
	6.2 VERDIER OG LEDERMAKT .....	54
	6.2.1 Forsvarets kjerneverdier.....	55
	6.3 SAMMENHENGER MELLOM KOMPETANSE OG VERDIER.....	58
<b>7</b>	<b>KONKLUSJON</b> .....	<b>61</b>
<b>8</b>	<b>KILDELISTE</b> .....	<b>63</b>
<b>9</b>	<b>VEDLEGG</b> .....	<b>65</b>

## Figuroversikt

Figur 1.1 Oppbygging av oppgaven .....	12
Figur 2.1 Avdelinger i Hæren.....	14
Figur 3.1 Atferdstilnærmingen .....	16
Figur 3.2 Kompetansekategorier .....	19
Figur 4.1 Fordeling militær tjenestetid .....	25
Figur 4.2 Fordeling alder .....	25
Figur 4.3 Fordeling avdelingstilhørighet.....	26

## Tabelloversikt

Tabell 4.1 Svarprosent og fordeling gradsnivå .....	26
Tabell 5.1 I hvilken grad opplever du som sjef å ha makt gjennom kompetanse? .....	30
Tabell 5.2 I hvilken grad opplever du at din(e) nærmeste sjef(er) har kompetanse? .....	31
Tabell 5.3 I hvilken grad opplever du at din(e) nærmeste sjef(er) har makt? .....	31
Tabell 5.4 Korrelasjon – Sammenhengen mellom sjefens makt og sjefens kompetanse.....	31
Tabell 5.5 Opplevelse av sjefens kompetanse gruppert etter opplevelse av sjefens makt. ....	32
Tabell 5.6 Aksept og lydighet til sjefens beslutninger .....	33
Tabell 5.7 Korrelasjon – Aksept for ordreunntattelse og opplevelse av sjefens kompetanse ...	34
Tabell 5.8 I hvilken grad opplever du som sjef å ha makt gjennom at du utøver R-A-M?.....	35
Tabell 5.9 I hvilken grad anvender du Forsvarets kjerneverdier aktivt i tjenesten?.....	35
Tabell 5.10 I hvilken grad belønner du underordnede som utøver R-A-M? .....	35
Tabell 5.11 I hvilken grad straffer du underordnede som ikke utøver R-A-M?.....	35
Tabell 5.12 I hvilken grad opplever du at din(e) nærmeste sjef(er) utøver R-A-M? .....	36
Tabell 5.13 Korrelasjon - Sjefen utøver R-A-M og sjefens makt .....	37
Tabell 5.14 Styring av atferd gjennom verdier.....	37
Tabell 5.15 Korrelasjon – Sjefen utøver R-A-M og sjefen styrer vha verdier.....	38
Tabell 5.16 Korrelasjon – Sjefen styrer vha verdier og sjefen har makt.....	38
Tabell 5.17 Korrelasjon – Sjefen styrer vha verdier og jeg styrer vha verdier .....	38
Tabell 5.18 Korrelasjon – Sjefens kompetanse og styring gjennom verdier.....	40
Tabell 5.19 Korrelasjon – Sjefens kompetanse og sjefens utøvelse av R-A-M.....	40
Tabell 5.20 FMU – Godt/Dårlig inntrykk av Forsvarets kompetanse og fagkunnskap .....	47
Tabell 5.21 FMU – Er dine spesialkunnskaper og ferdigheter nyttige i arbeidet ditt? .....	48
Tabell 5.22 FMU – Tilfreds med kompetanseutviklingen .....	48
Tabell 5.23 FMU – Identifisering med Forsvarets kjerneverdier.....	49
Tabell 5.24 FMU – Mine verdier er veldig like Forsvarets verdier .....	49
Tabell 5.25 FMU – Ledere i Forsvaret er positive rollemodeller for kjerneverdier .....	49

## 1 Innledning

Temaet for masteroppgaven er ledermakt i Hæren. Gjennom oppgaven søker vi å belyse hvordan sjefers kompetanse og verdier kan påvirke ledermakten.

Lederne skal i følge Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD) (Forsvarsstaben, 2007) ta beslutninger tuftet på faglige vurderinger og med god dømmekraft. FFOD vektlegger kompetanse og verdier i sin beskrivelse av lederne.

Forsvaret og Hæren er en hierarkisk organisasjon der makt og myndighet tradisjonelt er tilpasset og tildelt den enkelte stilling og dens plassering i organisasjonen. I følge Rudi Kirkhaug (2013) har ledermakt enten vært knyttet til personlige forutsetninger som karisma, andre unike egenskaper, eller til institusjonelle eller formelle betingelser som hierarki. Forsvaret generelt, og Hæren spesielt, var under den kalde krigen dimensjonert for å mobilisere store troppeformasjoner der man bevisst prioriterte kvantitet eller volum foran kvalitet. Offiserene som ledet disse avdelingene hadde mannskaper og befal med relativt lite erfaring. Det vil si mennesker med lav utdanning og lite fartstid i Forsvaret. Offiserene skulle da lære seg å lede store avdelinger, og systemet ble viktigere enn individet. Eksempelvis ble tjeneste i høyere staber vektlagt for å gjøre karriere (Johansen, 2007). Dette kan man anta preget de lederne som startet sin tjeneste i Forsvaret og Hæren under den kalde krigen.

I perioden etter den kalde krigen har Forsvaret og Hæren ifølge stortingsproposisjon 73S (Forsvarsdepartementet, 2012) endret organisasjonen fra mange enheter til få, men de få enhetene har høyere kvalitet. Forsvaret har anskaffet bedre og mer moderne materiell, samt gjennomfører grundigere og mer kompleks trening av de ulike militære avdelingene. Økt kompleksitet og fokus på kvalitet har medført større oppmerksomhet rundt kompetanse. Hæren ”masseproduserer” færre ledere i dag enn tidligere, men forsøker i større grad å beholde og videreutvikle ledere på de lavere nivåene.

Norske politikere har forpliktet Forsvaret og Hæren til krevende og komplekse operasjoner de senere år, som eksempelvis i Afghanistan.<sup>1</sup> Dette har medført at en stor andel av de militære lederne og vervede i Hæren har erfaring fra såkalte skarpe internasjonale operasjoner. Et økt erfaringsnivå spesielt på de lavere og midlere nivåene kan ha endret betingelsene for ledermakten. Det kan dermed oppleves som utfordrende for lederne at de ansatte har mer erfaring og kompetanse enn lederen selv. Det at sjefer har en formell posisjon i hierarkiet, medfører ikke automatisk ledermakt. Vår erfaring er at lederne i dag blir utfordret av uformelle maktstrukturer og må tilpasse sitt lederskap for å skaffe seg ledermakt. I noen grad kan denne utviklingen oppfattes å være historisk betinget.

I Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse for Forsvaret (2012) står det at Forsvaret tidligere vektla en ordrebasert ledelsesform der det ble beskrevet i detalj hvordan oppgaver skulle løses. Dette gjaldt ifølge samme dokument uavhengig av om ordren som var gitt hadde relevans når den faktisk kom til utførelse. Årsaken var å hindre usikkerhet og dermed unødig maktbruk, samt å ha kontroll over den militære maktutøvelsen. I samme dokument skrives det at usikkerhet ikke kan fjernes gjennom å detaljstyre og at usikkerhet er en naturlig del av enhver stridshandling. I følge Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse for Forsvaret (2012) satte Vassdal ulykken<sup>2</sup> i 1986 i gang en debatt omkring Forsvarets ledelsesfilosofi. Hovedspørsmålet var utfordringen knyttet til sentral kontroll og lokal tilpasning. Forsvaret konkluderte med at man måtte endre ledelsesfilosofi, og oppdragsbasert ledelse (OBL) ble etter hvert svaret på spørsmålet. FFOD (Forsvarsstaben, 2007) hevder at OBL innebærer at sjefer på ulike nivåer styrer gjennom å formidle hva som skal oppnås og hvorfor. Myndighet og ansvar desentraliseres og innenfor disse rammene gis så den underordnede rom til selv å løse pålagte oppdrag. Hensikten er også å bygge selvstendige og kreative ledere, som fremmer initiativ og tempo i militære operasjoner.

---

<sup>1</sup>Norge har bidratt med konvensjonelle militær styrker i Afghanistan siden desember 2002. Organisering, utrustning og oppdrag har variert noe, men det overordnede målet har hele tiden vært å "gjøre de afghanske sikkerhetsstyrkene i stand til selv å håndtere sikkerheten" Målet, trusselnivået og oppdragene har medført at norske styrker har vært i en del kamper med opprørere (Forsvaret.no nr 5).

<sup>2</sup> Under en NATO-øvelse i mars 1986 mistet 16 soldater fra Ingeniørbataljonen i Brigade Nord livet i et snøskred i Vassdalen, Nordland. Totalt ble 31 soldater tatt av et vel 100 meter bredt skred, men 15 ble gravd ut og reddet. Ulykken er kategorisert som den verste i Forsvarets historie i fredstid (nrk.no).



Desentralisering av makt, som en konsekvens av en oppdragsbasert ledelsesfilosofi, medfører tilsynelatende at sjefen må styre og lede på andre måter. Forsvarsdepartementet (2009) hevder at Forsvaret nå har økt fokus på verdier som for eksempel ved å utgi Handlingsplan for Holdning, etikk og ledelse (HEL). Formålet med handlingsplanen er å sikre kontinuerlig arbeide for HEL i hele Forsvarssektoren. I handlingsplanen skrives det videre at Forsvaret har utgitt bøker og reglement, gjennomført verdiseminarer, samt utarbeidet kjerneverdier for å tydeliggjøre hvordan organisasjonen skal ledes, preges og fremstå.

Kjerneverdiene<sup>3</sup> *respekt, ansvar og mot* er utarbeidet av Forsvaret, og skal i følge Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret (2012) være fundamentet for alle verdigrunnlag i organisasjonen. Verdiene blir dermed et av styringsredskapene som den overordnede sjefen har når han delegerer sin ledermakt og myndighet til en underordnet. Kirkhaug (2013) skriver at verdiene kan gi lederen tilgang til sine underordnede på en måte som han ellers ikke har tilgang til.

De militære lederne i Forsvaret, herunder Hæren utdannes av organisasjonen selv, noe som Lai (2008) kaller kompetanseutvikling gjennom interne tiltak. Utdanningen er basert på en sterk profesjonsidentitet tuftet på en offiserskodeks og kjerneverdier (Jensen, 2008). Kirkhaug (2013) skriver at utdanningsinstitusjoner som gir en beskyttet tittel, som eksempelvis offiser, har fokus på betraktninger omkring yrket. Eksempelvis hvilke forventninger det er knyttet til yrket og hvilke verdier som er vesentlige ved profesjonen. I et slikt perspektiv blir de ulike utdanningsinstitusjonene en viktig arena for refleksjon og for å sikre at kjerneverdiene forankres hos nåværende og fremtidige ledere.

### **Utleidet problemstilling**

Vi mener å observere og erfare at på tross av tilsynelatende like forutsetninger og situasjonsbetingelser, kan enkelte sjefer ha mye ledermakt mens andre sjefer mindre. Vi undrer oss over hvordan sjefer eventuelt kan påvirke egen innflytelse og vi vil derfor undersøke betingelser for ledermakt.

---

<sup>3</sup> I FFOD (2007: 161) står det en beskrivelse av Forsvarets kjerneverdier; Respekt, Ansvar og Mot. *Respekt for samfunnet, hverandre, ulike aktører i forskjellige operasjonsområder og for profesjonens integritet og omdømme. Ansvar for at Forsvaret løser sine oppdrag på en best mulig måte på vegne av samfunnet, for hverandre og for våre handlinger. Mot i oppdragsløsning, til å fatte vanskelige beslutninger og til å lytte på egen samvittighet å gjøre det rette når det er nødvendig.*

Med bakgrunn i:

- Forsvaret ledelsesfilosofi, oppdragsbasert ledelse
- Økt verving / profesjonalisering og kompetanseutvikling
- Forsvarets ønske om å styres av felles grunnleggende verdier

samt forfatterens erfaring og tilknytning til Hæren blir problemstillingen for denne oppgaven:

### **Hvordan påvirkes ledermakten til sjefer i Hæren av deres kompetanse og verdier?**

Vår forskning vil søke å belyse nye perspektiver for ledermakt i Hæren. Forskningen skal på den ene siden prøve å belyse flere av de hensyn som ledere står overfor når det gjelder å ha makt i sin egen organisasjon (individ). På den annen side kan vår forskning bidra til å belyse sammenhengene mellom verdier, kompetanse og ledermakt. Kunnskapen vil kunne gi fremtidige ledere i Hæren bedre forutsetninger for å kunne se sammenhenger knyttet til sin egen ledermakt. Vi håper også at vår forskning kan være et innspill i seleksjon av ledere til det midlere og høyere nivå i Hæren. Til slutt håper vi at vår forskning kan komme til nytte både for den enkelte leder og for Hæren som system og organisasjon.

### **Tidligere forskning og teoretisk forankring**

Vi har orientert oss om tidligere forskning på området. Innledningsvis spurte vi vår veileder professor Rudi Kirkhaug om anbefalinger til teori omkring vårt valgte tema. Deretter jobbet vi med å få overblikk over ulike publikasjoner og relevante dokumenter og utgivelser. Vi benyttet oss innledningsvis av Google og søkte på «ledelse og makt» som gav 293 000 treff. Så gikk vi over på søkemotoren Google Scholar, som viser hvor ofte begrepene er benyttet i vitenskapelige tekster. Ved å søke på begrepene «values, competence, power, defense», fikk vi 307 000 treff. Et søk på begrepene «verdier, kompetanse, makt, Forsvaret» ga 3180 treff. Et søk på "ledermakt", gav 25 treff. Vi ønsket også å avdekke forskning på ledermakt i Forsvaret generelt og Hæren spesielt. Et søk på bibliotek-sidene til Forsvarets Høgskole på «ledelse og makt i Forsvaret» gav 73 treff. «Ledelse og makt i Hæren» gav 31 treff. I sum virker temaet godt utforsket internasjonalt. I Norge virker temaet i noen grad å være behandlet og belyst av norske forfattere, men lite av forskningen er rettet mot Forsvaret.

Vi har orientert oss innenfor fagområdene ledelse og makt ved primært å benytte forskerne Bernard Bass, Gary Yukl, Rudi Kirkhaug og Linda Lai. Yukl, Bass og Lai har vært hovedkilder på teorier innenfor makt, ledelse og kompetanse. Kirkhaug er hovedkilde for teori om ledelse og verdier. Videre har vi hentet organisasjonsspesifikk kunnskap fra Forsvarets fellesoperative doktriner samt Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret. Disse to bøkene beskriver hvordan Forsvaret og Hæren skal anvendes og ledes. Vi har også benyttet oss av ulike fagartikler og politiske dokumenter. Dokumentene beskriver saksområdet vårt fra et overordnet nivå og er retningsgivende for hvordan virksomheten Forsvaret er tenkt å fungere.

### **Metode og avgrensning**

Vi har benyttet både kvantitativ og kvalitativ metode for å skaffe empirisk grunnlag.

Spørreskjema ble distribuert til 110 offiserer og syv offiserer ble intervjuet.

Respondentene og intervjuobjektene har bidratt både med data om egen ledermakt og hvordan de som underordnet har opplevd sine sjefers makt. I tillegg benytter vi Forsvarets egen medarbeiderundersøkelse som sekundærdata. Vår forskning innbefatter ikke de sivilt tilsatte i Hæren. Vi har i all hovedsak undersøkt yrkesoffiserene og deres forståelse av ledermakten. Oppgaven vil ikke undersøke yngre befal (sersjant/fenrik) direkte, og vil dermed bare kunne belyse forskningsspørsmålet med validitet for de midlere og høyere nivåene i Hæren. Samtidig har de offiserene vi har spurt daglig omgang med det lavere nivået og kan i så måte ha noen perspektiver som kan omfatte det yngre befalets opplevelser.

### **Videre disponering av oppgaven**

I kapittel 2 følger en kort presentasjon av forskningsobjektet Hæren og deretter følger det teoretiske grunnlaget i kapittel 3. I kapittel 4 gjør vi rede for oppgavens metode. Deretter presenteres resultater i kapittel 5 fra en spørreundersøkelse, våre intervjuer og sekundærdata fra Forsvarets medarbeiderundersøkelse. I kapittel 6 drøftes funnene fra forskningen oppimot det teoretiske grunnlaget, og til slutt konkluderer vi i kapittel 7.

<b>KAP 2</b>	<b>FORSKNINGSOBJEKTET - HÆREN</b>			
<b>KAP 3</b>	<b>TEORI</b>			
	Ledelse og ledermakt	Kompetanse	Verdier	
<b>KAP 4</b>	<b>METODE</b>			
	Forskningsdesign	Utvalgsstrategi	Datainnsamling	Metodekritikk
<b>KAP 5</b>	<b>RESULTATER</b>			
	Spørreundersøkelse, Intervju og Sekundærdata			
<b>KAP 6</b>	<b>DRØFTING</b>			
	Kompetanse	Verdier	Sammenhenger	
<b>KAP 7</b>	<b>KONKLUSJON</b>			

**Figur 1.1 Oppbygging av oppgaven**

## 2 Forskningsobjektet: Hæren

Vår oppgave omhandler militære ledere i Hæren. Forsvaret har som hovedoppgave å være en sikkerhetsgarantist for Norge. Hærens oppgaver omfatter blant annet grensevakt mot Russland, kampparasjoner i større forband og vakthold for Det norske kongehuset. Det er rundt 4300 fast ansatte i Hæren og 4500 vernepliktige inne til førstegangstjeneste. Forsvaret skriver på sine web-sider at Hæren er ryggraden i Forsvaret og den viktigste organisasjonen for å bevare suverenitet over norsk territorium (forsvaret.no nr 1). Videre vises det til at de fleste konflikter krever territoriell kontroll gjennom at soldater besitter terrenget. Hæren har i de senere år har vært den største bidragsyteren i Forsvaret til NATO-operasjonen i Afghanistan.

Forsvarsdepartementet skriver i stortingsproposisjon 73 S (2012) at det de senere årene har blitt mer fokus på å profesjonalisere Hæren. For å sikre større operativ tilgjengelighet, imøtekomme økte kvalitetskrav og fordi nytt materiell krever mer tid å opplæres i. Den økte kompetansen blant soldatene og de yngre lederne har i noen grad endret kravene til de militære sjefene i Hæren.

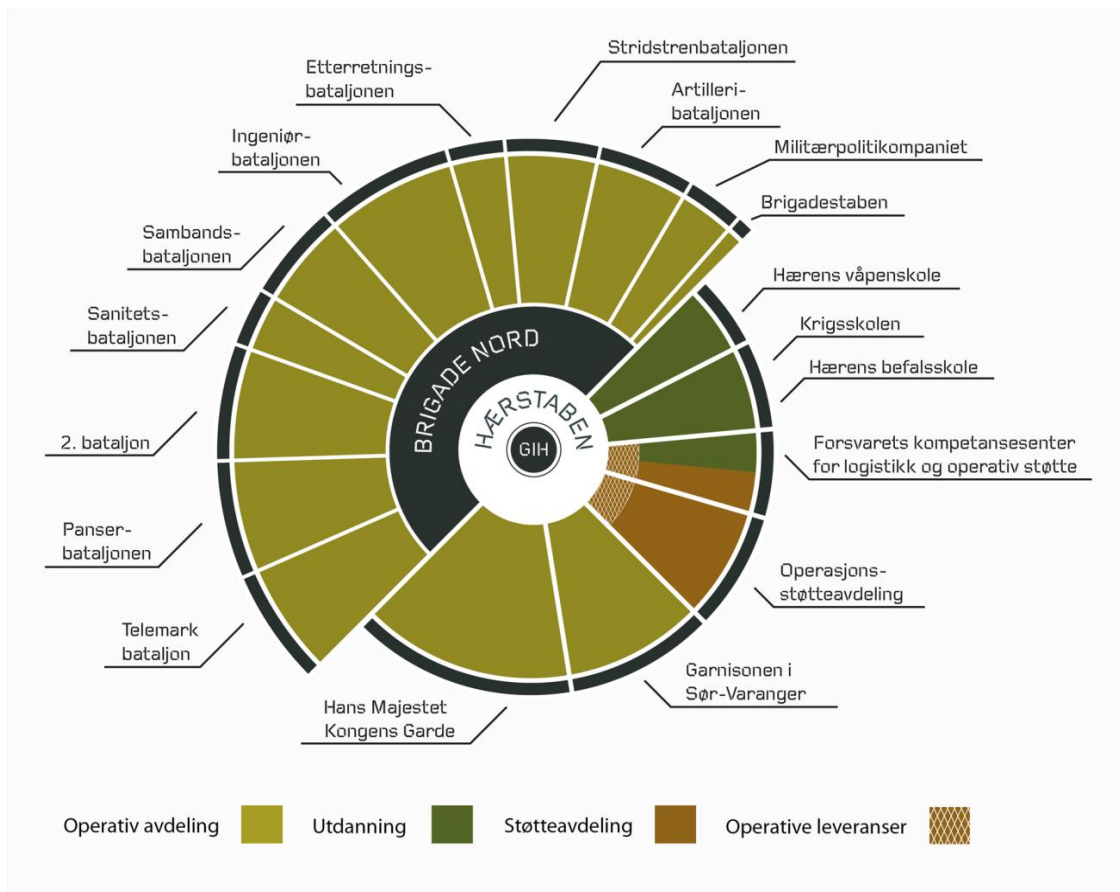
De militære lederne er rekruttert, selektert og utdannet av Hæren. Veien frem til å bli en militær leder er gjennom interne skoler i Hæren og Forsvaret; befalsskole, krigsskole og stabsskole. For å bli leder må du gå befalsskole, for å bli yrkesoffiser må du gå krigsskole.<sup>4</sup> Den kategorien personell vi i all hovedsak har undersøkt er offiserer med krigsskole eller høyere utdanning. Krigsskolen er skolen som utdanner Hærens offiserer til den militære profesjonen i Norge. Krigsskolen beskrives på Forsvarets webside som en lederskole som er krevende både praktisk, akademisk, fysisk og mentalt (Forsvaret.no nr 2). Offiserene i Forsvaret er underlagt et beordringssystem som medfører at denne personellkategorien forvaltes på en noe spesiell måte, sammenlignet med andre statsansatte, eksempelvis ved at de relativt ofte bytter stilling eller posisjon (hvert 2-3 år). Dette innebærer at våre intervjuobjekter og respondenter enten nylig har vært eller er i en lederfunksjon. Yrkesoffiserene roterer mellom operative-, forvaltning-, stab- og

---

<sup>4</sup> I følge Regjeringen.no er det 3 befalskategorier i Forsvaret: Yrkes-, avdelings- og kontraktsbefal. Yrkesbefal er offiserene i Forsvaret og det blir man hovedsakelig etter å ha bestått en form for utdanning, ofte Krigsskole. Avdelingsbefal er fast tilsatt i Forsvaret til fylte 35 år. Denne kategorien befal skal besette roller som krever kontinuitet, ekspertise og dybdekjenning. Kontraktsbefal er midlertidig tilsatt befal i Forsvaret. I tillegg er det vernepliktige som tjenestegjør i inntil 12 mnd. Det er også sivile tilsatte i Forsvaret.

skolestillinger. Denne roteringen skal gi yrkesoffiserene en kompetansemessig bredde og helhetsforståelse, men potensielt noen mangler med hensyn til dybdekjenning i saksomfanget i de ulike stillingene.

Hæren består av mange ulike avdelinger. På Forsvaret.no (Forsvaret.no nr 3) presenteres Hæren slik:



**Figur 2.1 Avdelinger i Hæren**

(Forsvaret.no nr 3)

Forfatterne av studien tjenestegjør også i Hæren og har til sammen 24 års tjeneste, hvorav 36 måneder i utenlandstjeneste for Forsvaret. Begge har gått krigsskole og har erfaring fra ulike deler av Hæren. Disse erfaringene fra egen tjeneste, som underordnet og overordnet, er naturlig nok også en del av empirien i oppgaven.

### 3 Teoretisk rammeverk

Dette kapitlet presenterer de teoretiske perspektivene som ligger til grunn for drøfting og analyse av oppgavens empiri. I vår oppgave har vi reist spørsmål om betingelser for lederens makt i sin organisasjon. Hvordan påvirkes ledermakten til sjefer i Hæren av deres kompetanse og verdier? Dette forskningsspørsmålet er sammensatt. For å gi et teoretisk rammeverk å forstå fenomenet innenfor, vil vi først definere ledelse som begrep. Deretter vil vi gjøre rede for maktbegrepet og hvilke definisjoner vi legger til grunn, samt relatere det til ledelse. Vi vil forklare ledelseskonseptet i Forsvaret, oppdragsbasert ledelse, og belyse delegering som begrep innen ledelsesteorien. Vi vil så redegjøre for kompetansebegrepet og verdibegrepet, og relatere disse til ledermakt.

#### 3.1 Ledelse og ledermakt

Vi vil i dette delkapitlet sette forskningsspørsmålet i en teoretisk sammenheng. Vi vil starte med å redegjøre for begrepet ledelse. Det finnes flere definisjoner på ledelse og lederskap, og forståelsen av begrepene utvikles stadig. En forklaring kan ifølge Kirkhaug (2013) være at ledelse hele tiden må utvikles, da det skal appellere til ledere som trenger løsninger i en stadig skiftende og komplisert hverdag. I følge Bass (2008) fokuserer de fleste definisjoner på lederen som person, på lederatferd, effekter av lederen og samspillet mellom lederen og de ledede. Yukl (2013: 19) definerer lederskap som (...)” *the ability of an individual to influence, motivate, and enable others to contribute toward the effectiveness and success of the organization (...)*”

Denne definisjonen viser til individets evne til å utøve innflytelse på andre mennesker. Eller sagt med andre ord: sjefen påvirker en underordnet (A påvirker B). Yukl knytter sjefen til organisasjonens effektivitet og suksess ved å motivere og tilrettelegge. Kirkhaug (2013) viser til to ulike tradisjonelle trender innenfor ledelsesforskningen. Den første omhandler det han kaller for trekktilnærmingen til ledelse. Denne måten å forstå ledelse på handler om ideen om at enkelte mennesker har spesielle forutsetninger eller trekk for å være ledere. I følge Kirkhaug er denne forskningen knyttet til hvorvidt en person er født til å lede eller om det er kultur og miljø som vil forme personen til å bli leder.

Den andre ledelsestrenden som Kirkhaug (2013) viser til er det han kaller for atferdstilnærmingen.

<b>Atferdstilnærmingen</b>			
<b>lederens konkrete oppfatninger, prioriteringer og valg av handlemåter</b>			
<b>Relasjonsdimensjonen</b>	<b>Oppgavedimensjonen</b>	<b>Endringsdimensjonen</b>	<b>Strategidimensjonen</b>
Lederen tenderer til å støtte de ansatte fremfor organisasjonens mål	Lederen styrer i større grad etter organisasjonens behov fremfor de ansattes.	lederen er visjonær, samarbeider. Hurtige beslutninger fremfor planlegging og formalisering.	Lederen opererer mellom Organisasjon og omgivelser. Dynamisk tilpasning av organisasjonen.

**Figur 3.1 Atferdstilnærmingen**

Denne forskningen omhandler lederens konkrete oppfatninger, prioriteringer og valg av handlemåte. Trenden er i følge Kirkhaug (2013) delt inn i fire dimensjoner. De to første dimensjonene er relasjon og oppgave. Relasjonsdelen handler om hvordan lederen ønsker å støtte sine ansatte for at de skal løse sine oppgaver. Oppgavedimensjonen på den annen side innebærer at lederen vektlegger fokus på å løse oppgaven fremfor å støtte de ansatte. Endringsdimensjonen er den tredje og omhandler lederens orientering mot visjoner, samarbeid og hurtige beslutninger. Kirkhaug (2013) hevder at endringsdimensjonen på flere måter forener de åpenbare motsetningene i relasjon- oppgavedimensjonen, fordi den krever en tilpasset tilnærming der man må bruke både krefter på å løse oppgaven, men også på å ivareta de ansatte. Den siste dimensjonen beskriver han som strategisk, der lederen i større grad opererer mellom egen organisasjon på den ene siden og omgivelsene på den annen. Langsiktighet og evnen til å søke å forutse er kjennetegnene på den strategiske dimensjon. Disse strømmingene innenfor forskningen har gitt økt kunnskap om hvordan lederen påvirker sin organisasjon og sine ansatte.

Forsvarets fellesoperative doktrine (Forsvarsstaben, 2007) beskriver lederskap som det å påvirke både enkeltindivider på den ene siden og grupper på den annen side, til å jobbe mot felles mål. Ledermakt handler om å påvirke eller influere og kan forstås som det å bestemme over andre personer. I følge Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse for Forsvaret (2012) defineres autoritet som delegert makt til å utstede ordre og kreve lydighet. Dermed knyttet autoritet tett sammen med ledermakt. Gary Yukl (2013) beskriver makt som en absolutt kapasitet et individ har til å influere atferd eller holdninger av en eller flere dedikerte personer på et gitt tidspunkt. Yukl knytter dermed begrepet absolutt til makt, noe som kan vise at det er noe man enten har eller ikke har. Ulike forfattere beskriver



ulike maktbaser hvor makten har sitt grunnlag. Bass (2008) beskriver makt som et forhold der det ene medlemmet har kontroll på det andre medlemmets atferd eller skjebne. Et annet perspektiv som Bass (2008) mener kan påvise og definere makt er når en person har kontroll på det en annen person har behov for eller vedsetter, f.eks. lønn eller goder. I dette perspektivet kan man si at man har makt gjennom å styre det en underordnet verdsetter og det vedkommende har behov for.

Yukl (2013) deler makten i to ulike maktbaser, posisjonell og personlig. Posisjonell makt er forklart som den formelle makten en person innehar i kraft av sin stilling eller posisjon, samt at vedkommende har kontroll over ressurser, belønning, straff og informasjon. Eksempelvis vil en mellomleder i Hæren gjennom sin stilling påvirke om en underordnet skal få de ressursene vedkommende har bedt om. Yukl (2013) hevder at personlig makt har sin kilde i ekspertise, samt vennskap og lojalitet. Eksempelvis vil en mellomleder som har en privat relasjon til sjefen sin vil gjennom relasjonen ha personlig makt.

Det er i følge Kirkhaug (2013) to hovedkategorier innenfor den personlige makten; referanse og ekspertmakt. Ekspertmakt beskriver han som noe en person oppnår gjennom unik innsikt i en oppgave som få eller ingen andre har. Et eksempel kan være at den i organisasjonen som kan et datasystem best, oppnår ekspertmakt. Yukl (2013) hevder at status og makt er avhengig av personens lojalitet, demonstrert kompetanse og bidrag til å løse felles oppdrag. Perspektivet blir i noen grad vurdert likt av Forsvaret. I Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret (2012) står det at tillit kan bygges eller påvirkes gjennom blant annet at ansatte oppleves å være kompetent.

Referansemakt beskriver Kirkhaug (2013) som en maktkilde der de ansatte ønsker å identifisere seg med lederen. Dette kan være måten vedkommende leder på eller at lederen er et sosialt forbilde. Bass (2008) skriver at mennesker ser opp til andre som er lik seg selv eller som de ønsker å være lik. I følge Yukl (2013) kan den posisjonelle og personlige makten påvirke hverandre og virke sammen på en kompleks og sammensatt måte. Det kan derfor være vanskelig å skille eller peke ut hva som er kilden til makt på et gitt tidspunkt, da makten hentes fra begge maktbaser. Makt kan derfor også sees på som et sosialt fenomen. I denne oppgaven forstår vi at ledermakt både er personlig og posisjonelt betinget.

I følge Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret (2012) skal lederne i Forsvaret lede sin organisasjon etter oppdragsbasert ledelse som filosofi. Ledelsesfilosofien vektlegger på mange måter at makt skal delegeres til medarbeidere, fremfor å sentraliseres hos sjefen. Forsvaret holder i utgangspunktet fast ved styringsretten og makten som er tillagt den enkelte lederstilling. Sjefen er alltid sjef. FFOD (2007) skriver likevel at makten skal desentraliseres så langt og så mye som mulig. Desentraliseringen av myndighet kan i sin operasjonalisering medføre endrede betingelser for ledermakten, ved at en underordnet kan få unødig mye ledermakt. FFOD adresserer ikke utfordringen ved maktdelegering, men ifølge doktrinen er det situasjonsavhengig hvordan makten bør fordeles og delegeres.

Gary Yukl (2013) beskriver delegering som en form for maktdeling med individuelle undergitte. Omfanget av delegering og hva det innebærer for ledermakten kan dermed forstås på flere måter. Nordhaug (1994) hevder at delegering av makt og myndighet påvirker både de formelle, men også de uformelle maktstrukturene i organisasjonen. Yukl (2013) hevder at delegering sannsynligvis vil øke beslutningskvaliteten, hvis en undergitt har mer ekspertise enn lederen til å løse oppgaven. Yukl knytter dermed økt beslutningskvalitet og ekspertise sammen med delegering. Felles i flere av de ulike teoretiske tilnærmingene er at delegering involverer det å gi en ny oppgave eller øke omfanget av en allerede tildelt oppgave til en underordnet.

### 3.2 Kompetanse

Kompetanse er knyttet til ledermakt gjennom ekspertise eller ekspertmakt. Selve kompetansebegrepet definerer Lai (2008:48) som:

*Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål.*

Begrepet bør forstås som dynamisk eller ”ferskvare”, eksempelvis ved at det som er relevant kompetanse i dag, ikke nødvendigvis er det i morgen. Hun relaterer kompetanse til det å kunne fylle en funksjon. Lai (2008) skiller videre på uformell kompetanse, som er kompetanse man har tilegnet seg ved å være i arbeidslivet og andre arenaer, og formell kompetanse, som er dokumenterbar utdanning eller andre formelle sertifiseringsystemer. Formell og uformell kompetanse er ifølge Lai (2008) i sum realkompetanse, det vil si all

kompetanse en person har. Lai (2008) sine hovedkategorier innenfor kompetanse deles inn i faglig-, leder-, personlig- og sosialkompetanse.

<b>Kompetanse</b>			
Kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger for å utføre en funksjon			
<b>Fagkompetanse</b> Utførelse av gitte oppgaver	<b>Lederkompetanse</b> Beslutningstaking, organisering og tilrettelegge for måloppnåelse	<b>Personlig kompetanse</b> Ansvarsfølelse, fleksibilitet, nøyaktighet og vilje til egenutvikling	<b>Sosial kompetanse</b> Samarbeidsevner, kommunikasjon

**Figur 3.2 Kompetansekategorier**

(Lai, 2008)

Lai (2008) beskriver fagkompetanse som direkte relevant for å kunne utføre gitte oppgaver på en hensiktsmessig måte. I lederkompetanse legger hun det å ta beslutninger, organisere og tilrettelegge for måloppnåelse. Personlig kompetanse hevder Lai er ansvarsfølelse, fleksibilitet, nøyaktighet og vilje til egenutvikling. Sosial kompetanse beskriver Lai (2008) som samarbeidsevner, og med dette mener hun kommunikasjon og samarbeidsferdigheter, samt å utvikles sammen med andre. De ulike kompetanseformene blir beskrevet av Linda Lai (2008) som vanskelig å betrakte isolert fra hverandre. Det er ifølge henne eksempelvis vanskelig å utøve lederkompetanse uten å se sammenhengen til fagkompetanse.

### **Kompetanse som kilde til ledermakt**

Ekspertise er som vi tidligere har skrevet knyttet til personlig makt. Yukl (2013) beskriver det som en kilde til personlig makt i organisasjoner. Bass (2008) hevder at når en gruppe er gitt en oppgave, så evaluerer gruppen lederen med bakgrunn i dens kompetanse. Denne påstanden fra Bass er interessant fordi den knytter dermed oppgaveløsning og kompetanse sammen. Det teoretiske grunnlaget virker å være samstemt om at sjefens kompetanse har betydning for sjefens makt i organisasjonen. Bass (2008) hevder også at grupper som har lik kompetanse og makt opplever mindre konflikt, sterkere enighet blant medlemmene og mindre overlappende aktivitet.

Oppsummert er teorien samstemt på at kompetanse kan relateres til sjefens ledermakt.

### 3.3 Verdier

Verdier blir av Kirkhaug (2013:57) definert som:

*(...) abstrakte ideer, positive eller negative, ikke knyttet til spesielle holdninger, situasjoner eller objekter, og som representerer en persons idealer når det gjelder måter å være på eller tilstander som søkes(...)*

Verdiene må da omsettes og gis en mening, ved at man eksempelvis knytter verdier til en måte å opptre på i en gitt situasjon. Da vil verdiene ifølge Kirkhaug (2013) fungere som regulatorer for en persons væremåte og ambisjoner, og vil også kunne påvirke de valg en person gjør. Gary Yukl (2013) hevder på sin side at verdier er viktige fordi de påvirker en person sine preferanser, problemforståelse og valg av atferd. Man kan hevde at Yukl antyder at verdier, og det å kunne påvirke hva den enkelte verdsetter, medfører makt.

Verdiene vil også kunne ha andre funksjoner i et sosialt system. Kirkhaug (2013: 57-58) hevder at verdier har syv viktige funksjoner i organisasjoner:

- (...) 1) lede oss til å ta stilling i sosiale spørsmål,*
- 2) predisponere oss til å favorisere en politisk eller religiøs ideologi,*
- 3) påvirke hvordan vi presenterer oss for andre,*
- 4) påvirke måten vi evaluerer oss selv på i forhold til andre,*
- 5) tjene som sammenligningsgrunnlag for ulike prosesser – om den ene måten å være på er bedre enn den andre,*
- 6) tjene som verktøy for å overbevise andre og bedømme om andres tro, holdninger og handlinger bør konfronteres eller aksepteres, og*
- 7) tjene som grunnlag for å rettferdiggjøre holdninger og handlinger som ellers ville fremstå som umoralske eller uakseptable (...)*

I FFOD (2007) står det at Forsvaret er en verdistyrt virksomhet og at de felles verdiene i organisasjonen har som formål å hjelpe de ansatte til å tåle påkjenninger og gi veiledning i komplekse og uoversiktlige situasjoner. Kirkhaug, på sin side er nøytral i sin definisjon av verdibegrepet, mens FFOD i større grad gir begrepet organisasjonsspesifikk meningsinnhold og beskriver hva det betyr for organisasjonen. Verdiene må fortolkes og tillegges mening gjerne sammen med andre i organisasjonen.

FFOD (2007) vektlegger sammenhengen mellom Forsvarets verdier på den ene siden og samfunnets på den andre, da organisasjonen både rekrutteres fra, og består av innbyggerne. Verdibevissthet og et kontinuerlig arbeid med HEL i Forsvaret er i følge

Handlingsplanen for holdning, etikk og ledelse (Forsvarsdepartementet, 2009) en politisk prioritet. Man er fra politisk nivå bevisst makten i verdiene ved at de vil fungere som en rettesnor for den enkelte ansatte og for sjefer i ulike situasjoner. Forsvarsjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret (2012) vektlegger at lederen må være en rollemodell som lever etter de verdiene, kravene og forventningene som stilles.

Forsvaret har valgt å utarbeide kjerneverdier. Kirkhaug (2013) skriver at kjerneverdiene utøver sosial kontroll og er viktigere enn andre verdier i virksomheten. Kjerneverdiene skal dermed være de viktigste verdiene i Forsvaret. Alternativ til kjerneverdier er ifølge Kirkhaug (2013) periferverdier som er av lavere prioritet, og som er mindre samlende og dermed mindre enighet om. Forsvaret (2007) har definert Respekt, Ansvar og Mot som sine kjerneverdier. Kjerneverdiene til Forsvaret er et verdivalg for organisasjonen. Det er operasjonalisert ved at det årlig utgis en pris til de tre personene i Hæren som har utvist og representert kjerneverdiene på en måte som gjør at de hedres.

Kirkhaug (2013) beskriver hvordan lederen kan bruke verdier for å tydeliggjøre overordnede ideer som er kritiske for å nå virksomhetens mål og som verktøy for få makt. Kirkhaug (2013) hevder at verdier kan gi lederen makt gjennom å gi tilgang til andre områder hos de ansatte som ikke er tilgjengelige gjennom tradisjonelle ledelsestilmæringer. Videre viser han til flere studier som hevder at ledere som anvender verdier i sitt lederskap, har signifikant større innvirkning på de ansatte sin motivasjon og ytelsen til organisasjonen. Bass (2008) på sin side hevder at mennesker verdsetter andre som er lik seg selv i holdninger, interessert og evner. Det kan bety at hvis man har de samme verdiene som sjefen sin, så kan det gi sjefen makt.

Oppsummert så tyder teorien på at det er en sammenheng mellom ledermakt og verdier.

## 4 Metode

For å undersøke hvordan verdier og kompetanse påvirker sjefers makt har vi valgt å kombinere ulike forskningsmetoder. I kapittel 4 skal vi først redegjøre for vår forskningsdesign og valg av metoder. Deretter vil vi beskrive utvalgsstrategi og datainnsamlingsprosessen. Avslutningsvis vil vi drøfte empiriens validitet gjennom metode- og kildekritikk.

### 4.1 Forskningsdesign og begrunnelse for valg av metode

For å belyse hvordan sjefers kompetanse og verdier påvirker sjefers makt har vi samlet data om sjefers opplevelse av både *egen makt* og *nærmeste overordnedes makt*.

På bakgrunn av teori om *ledermakt*, *verdier* og *kompetanse*, samt styrende dokumenter i Forsvaret har vi utarbeidet et spørreskjema og en intervjuguide. Problemstillingen og vår forskning innebærer at vi har valgt å samle både kvantitative og kvalitative data. Ved å kombinere kvantitativ og kvalitativ metode søker vi å oppnå metodetriangulering og dermed økt validitet og en dypere forståelse av fenomenet *ledermakt* i Hæren (Halvorsen, 2008).

Oppgaven kan forstås som en deduktiv studie ettersom undersøkelsene er fundert på eksisterende teori, et begrenset utvalg variabler (*kompetanse* og *verdier*), og at vi hentet inn data gjennom spørreskjema (Halvorsen, 2008; Johannessen, 2008). Vi har dog ikke søkt å vurdere holdbarheten av spesifikke hypoteser.

Vår forskning kombinerer i noen grad både et forståelsesperspektiv og et forklaringsperspektiv (Halvorsen, 2008). I drøftingen søker vi å forklare hvordan, og til dels hvorfor, sjefers makt påvirkes av variablene *kompetanse* og *verdier*. Samtidig søker vi å belyse eventuelle sammenhenger mellom de ulike variablene.

Ved å hente inn data gjennom spørreundersøkelse har vi samlet empiri for kvantitativ analyse. Bruk av spørreundersøkelse gir mulighet til å nå mange respondenter, noe som er en viktig faktor for å oppnå validitet og generalisering. Dataene er samlet elektronisk og dette er gunstig av flere årsaker. Elektronisk spørreundersøkelse er praktisk både i innsamlingsfasen og analysefasen. Elektronisk innsamling kan også gi økt datakvalitet på sensitive spørsmål ved at det er avstand mellom forsker og respondent.

Ved å hente inn data gjennom intervju har vi samlet empiri for kvalitativ analyse. Intervjuene gir mulighet til i større grad å opparbeide en mer dyptgående og helhetlig forståelse av fenomenet. Intervjuene bidrar til å belyse ulike aspekter og faktorer som kan se ut til være sideordnet vår problemformulering, men som bidrar til at våre hovedfaktorer blir mer inngående belyst. Intervjuene bidrar også til å belyse begrepsforståelsen i organisasjonen, og kan avdekke eventuelle alternative fortolkninger av fenomenet og undringen som ligger bak problemformuleringen. I tillegg til analyse av våre egne undersøkelser, vil vi også analysere sekundærdata fra Forsvarets medarbeiderundersøkelse 2013 (FMU).

## 4.2 Utvalgsstrategi

I prosessen med å finne respondenter til datainnsamlingen har vi søkt å sette sammen et utvalg som representerer populasjonen; ”Ledere i Hæren”. Respondentene er valgt ut i den hensikt å oppnå variasjon og bredde i datagrunnlaget (Halvorsen, 2008).

Bredde og variasjon innebærer at vi i praksis har søkt respondenter som representerer ulik/variert *tjenestebakgrunn, avdelingstilhørighet, gradsnivå, og fagfelt*.

Utvalget kan i så måte karakteriseres som strategisk utvalgt. Gruppen kan samtidig karakteriseres som relativt homogen ved at vi har søkt erfarne ledere. Erfarne ledere vil forhåpentligvis ha et bredt erfaringsgrunnlag og en god begrepsforståelse. Respondentene har, nesten uten unntak, status som yrkesbefal. Alle respondentene har enten studert ved Krigsskolen eller har bachelor-grad. Vår prioritering og seleksjon av erfarne ledere innebærer i så måte at de yngre lederne og det lavere gradsnivået (Sersjant-Fenrik) ikke er representert.

Med unntak av Militærpolitiet, Forsvarets kompetansesenter for logistikk og operativ støtte, og Operasjonsstøtteavdelingen er alle avdelinger i Hæren representert. For å oppnå høy validitet på vår forskning er blant annet *antall respondenter* en viktig faktor (Halvorsen, 2008). Teoretisk sett ville det vært ønskelig om alle ledere i Hæren hadde besvart vår undersøkelse. Men forskningen er basert på frivillig deltakelse og en generell forespørsel til et bredt utvalg respondenter ville trolig gitt lav svarprosent. En slik strategi ville trolig også vært mer uforutsigbar med hensyn til variasjon i utvalgets *tjenestebakgrunn, avdelingstilhørighet, gradsnivå, og fagfelt*. Vi valgte å begrense antall respondenter til 110, og som en del av forespørselen til respondentene påpekte vi at de var

en del av en mindre og strategisk utvalgt gruppe. Respondentene er pekt ut på bakgrunn av at de har egenskaper som vi anser som egnet for vår spørreundersøkelse. Gjennom vår tjeneste i Hæren har vi også hatt tilknytning eller en relasjon til mange av respondentene og dette kan også bidra til høyere svarprosent. Utvalgsstrategien kan derved karakteriseres som både *skjønnsmessig* (Halvorsen, 2008), *kriteriebasert* (Johannessen, 2008) og gruppen kan også karakteriseres som et *intensivt utvalg* ved at den består av personer som vi antar er rike på informasjon om temaet (Johannessen, 2008).

For den kvalitative delen av datainnsamlingen, altså intervjuene, er det gjennomført strategisk utvelgelse av syv intervjuobjekt. Også disse ble valgt ut basert på deres *tjenestebakgrunn, avdelingstilhørighet, gradsnivå og fagfelt*. Som mange andre erfarne ledere i Hæren besitter hver og en av dem en mangfoldig og sammensatt tjenesteerfaring som gir studien gode forutsetninger til å samle bredden av opplevelser og ledererfaringer.

### **4.3 Beskrivelse av datainnsamlingsprosessen**

Prosessen med å velge ut respondenter og intervjuobjekt ble etterhvert gjennomført med støtte i Forsvarets interne sikkerhetsgraderte datanettverk (FIS-Basis), hvor vi kunne verifisere en del av faktorene vedrørende variasjon og bredde blant vårt respondentutvalg.

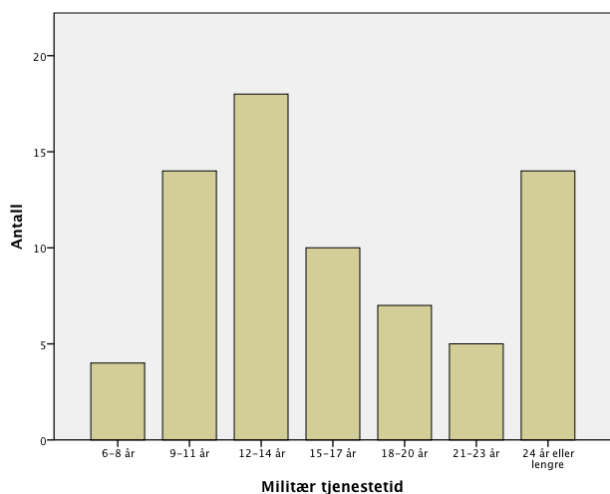
#### **4.3.1 Spørreundersøkelse**

Innledningsvis sendte vi epost til våre respondenter (blind-kopi) på FIS-Basis. Vi informerte om vår undersøkelse og inviterte respondentene til å oppgi sivil-epostadresse, i stedet for jobb-adresse, for å gjøre undersøkelsen mer tilgjengeligheten for respondentene. 37 responderte med alternativ e-post-adresse. Deretter ble spørreundersøkelsen gjennomført elektronisk ved hjelp av datainnsamlingsverktøyet Questback. Data ble samlet inn i perioden 28. oktober til 4. november 2013. Respondentene som ikke hadde oppgitt privat epostadresse fikk også tilsendt varslings via mobiltelefon med anmodning om å besvare undersøkelsen. 3. november ble det sendt ut automatisk påminnelse på ugradert e-postadresse til de som ikke hadde svart, og samme dag ble det også sendt ut e-post på FIS-Basis til samtlige inviterte (blind-kopi); med takk til de som hadde respondert og en siste anmodning om at de som ikke hadde besvart gjorde det.

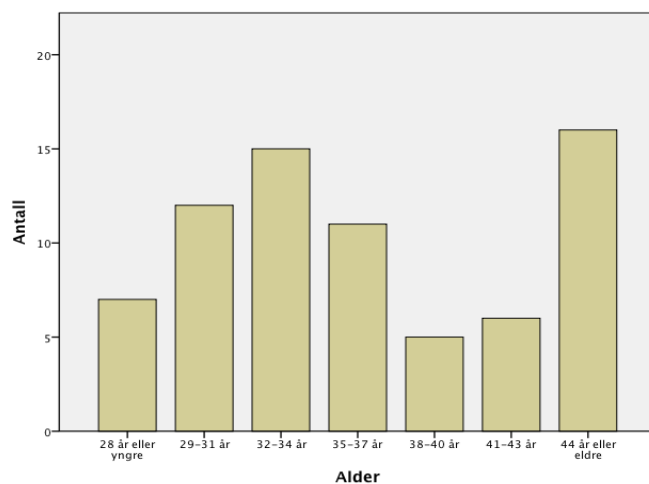


Undersøkelsen bestod av 17 spørsmål. I hovedsak ble svarene gitt på en 5-trinnskala hvor 1= Svært liten grad og 5 = Svært stor grad, alternativt 1 = helt Uenig og 5 = helt Enig.<sup>5</sup>

Av 110 forespurte ble spørreundersøkelsen besvart av 72 respondenter, hvilket gir en total svarprosent på 65,5. Utvalget av respondenter kan betegnes som erfarent. 74,9 prosent av respondentene har lengre enn 11 års tjenestetid i Forsvaret, og av disse har 19,4 prosent tjenestegjort i 24 år eller lengre. 52,7 prosent av respondentene er eldre enn 34 år og 87,5 prosent av respondentene har tjenestegjort i operasjoner i utlandet. Figur 4.1 og figur 4.2 viser respondentfordeling basert på tjenestetid og alder.



**Figur 4.1 Fordeling militær tjenestetid**



**Figur 4.2 Fordeling alder**

Svarprosenten på undersøkelsen kan karakteriseres som høy spesielt i det høyere gradssjiktet. Blant respondentene med lavest grad (løytnantene) er det derimot under 50 prosent besvarelse. I respondentgruppen er det flest med Rittmester/Kapteins grad (38,8 prosent)

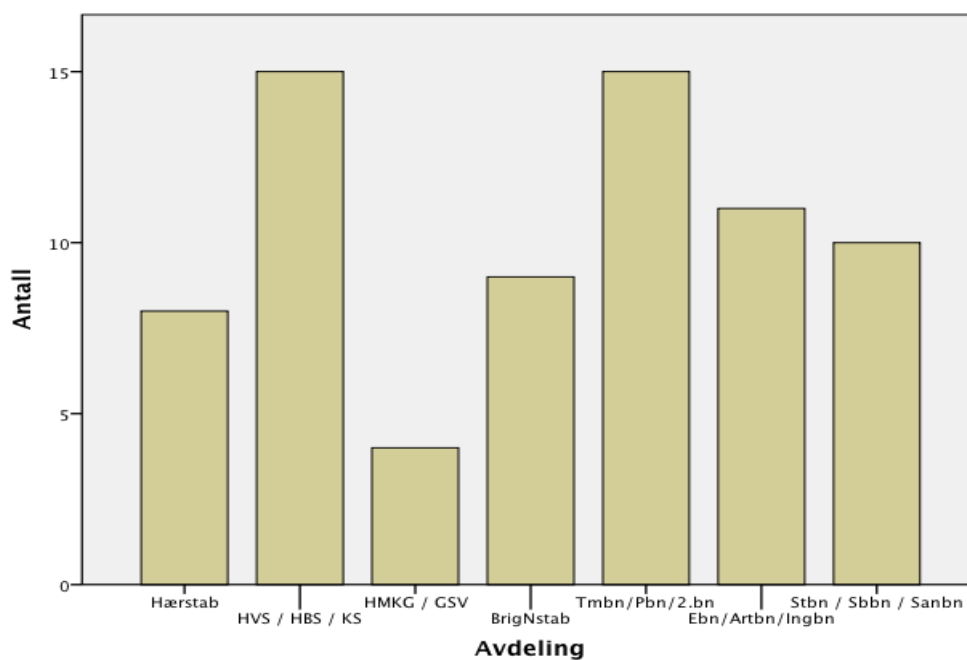
---

<sup>5</sup> Se vedlegg A for spørreskjemaet i sin helhet

**Tabell 4.1 Svarprosent og fordeling gradsnivå**

Grad	Spurt	Svar	Svarprosent	Endelig Fordeling
Alle	110	72	65,5 %	
Oberstløytnant/Oberst/Brigader	17	13	76,5 %	18,1 %
Major	23	16	69,6 %	22,2 %
Rittmester/Kaptein	38	28	73,7 %	38,8 %
Løytnant	32	15	46,9 %	20,8 %

Majoriteten av respondentene (62,5 prosent) tjenestegjør i Brigade Nord. Øvrige 37,5 prosent tjenestegjør ved Hærstaben, Hærens våpenskole, Krigsskolen, Hærens befalsskole, Hans Majestet Kongens Garde eller Garnisonen i Sør-Varanger.



**Figur 4.3 Fordeling avdelingstilhørighet**

Funnene som er direkte knyttet til forskningsspørsmålet presenteres i kapittel 5. Alle resultatene anses å være gyldige med hensyn til statistisk standardavvik, skjevhet og kurtosis. Standardavvik er mindre enn halvparten av gjennomsnittet, og skjevhet og kurtosis er mellom +2,00 og -2,00.

### 4.3.2 Intervju

Parallelt med utarbeidelse av spørreskjema for spørreundersøkelse utformet vi en intervjuguide for delvis strukturerte intervju (Johannessen 2008). Intervjuguiden bestod av i hovedsak åpne spørsmål, og henstillinger om å reflektere rundt de valgte variablene og problemformuleringen i seg selv.<sup>6</sup> Intervjuguiden inneholdt også noen utvalgte definisjoner som ble brukt dels for å støtte intervjuobjektet, og dels for å avdekke eventuelle alternative forståelser. De syv intervjuene ble gjennomført i samme periode hvor respondentene besvarte spørreundersøkelsen. De ble gjennomført som besøksintervju (Halvorsen, 2008) hvilket medførte reise til to av garnisonene i Troms, til Oslo, samt begge garnisonene i Østerdalen. Oppmøtested ble valgt etter intervjuobjektens ønske og intervjuene varte rundt en time.

Av hensyn til fortroligheten og intervjuobjektens anonymitet er det noe begrenset hvor mye vi kan opplyse om intervjuobjektene. Men gruppen består av to løytnanter, tre med Rittmester/Kapteins grad og to Majorer. Fire av intervjuobjektene tjenestegjør i skolemiljø (Hærens våpenskole, Krigsskolen, Hærens befalsskole) og tre av intervjuobjektene tjenestegjør i operativt miljø i Brigade Nord. Tre av intervjuobjektene skiftet stilling og tjenestested ila 2013. Utvalget eksemplifiserer i så måte den generelt høye *turnoveren* i Hæren. Ledere i Hæren flytter i stor grad mellom de ulike avdelingene, hvilket medfører at mange har nylig erfaring fra et annet miljø og en annen stilling.

### 4.3.3 Sekundærdata, Forsvarets medarbeiderundersøkelse

I januar 2014 fikk vi tilgang til Hærens datamateriale fra Forsvarets medarbeiderundersøkelse (FMU) 2013. Med støtte fra Hærstaben sorterte vi ut relevant sekundærdata, undersøkelsesenheter og resultatene som kan bidra til å belyse vår undring og problemstilling. Dataene for Hæren er basert på besvarelse fra over 2 500 ansatte. Spørsmålene er ikke knyttet direkte til maktbegrepet, men ansees likevel å være nyttige for å belyse fenomenet og vår problemstilling. FMU gir også mulighet for å sammenligne, og å påpeke ulikheter mellom yrkesbefal, avdelingsbefal, vervede og sivilt ansatte i Hæren.

---

<sup>6</sup> Se vedlegg C for intervjuguiden i sin helhet.

#### 4.4 Kilde- og metodekritikk

I vårt forsøk på å beskrive hvordan sjefers kompetanse og verdier påvirker deres makt, og i vårt forsøk på å belyse sammenhenger mellom kompetanse og verdier, er det naturlig at våre egne erfaringer, observasjoner og forforståelse som offiserer i Hæren blir en del av empirien. Dette skjer både bevisst og ubevisst. Tilknytning til organisasjonen kan være uheldig hvis man ikke har tilstrekkelig distanse til funn og konklusjoner (Halvorsen, 2008). Det er eksempelvis noe fare for at vi begår såkalte bekreftelsesfeil ved at vi ubevisst ser etter, eller bare oppfatter indikatorer som støtter våre opprinnelige antagelser. Vår egen objektivitet, nøytralitet og troverdighet er i så måte vanskelig å vurdere. Generelt sett anser vi likevel at vår forskning, våre undersøkelser og analyser styrkes av vår tilknytning til forskningsobjektet. Ved at vi har erfaring fra organisasjonen deler vi noen grad ord- og begrepsforståelse med respondenter og intervjuobjekt. Dette kan være fordelaktig i kommunikasjon med forskningsobjektet og i fortolkningen av resultatene. At vi tjenestegjør i organisasjonen medfører også at vi i noen grad kan benytte observasjon som en supplerende metode. Eventuell tvil til vår objektivitet og ulemper ved at vi er tett knyttet til forskningsobjektet, motvirkes ved at vi representerer ulike troppearter, at vi har ulik tjenestebakgrunn og at vi jobber ved ulike avdelinger. Vi opplever at vi utfyller og utfordrer hverandre mer enn at vi bekrefter hverandre.

Utvalgsstrategien kan kritiseres ettersom vi har personlig kjennskap og relasjon til en del av respondentene. Kombinasjonen av at Hæren er relativt liten og vår sammensatte tjenestebakgrunn gjør at det ville vært svært utfordrende, og trolig umulig, å finne tilsvarende erfarent respondentutvalg hvor ingen av offiserene har kjennskap til en av oss. Vi har tilstrebet å ha lik eller nøytral kommunikasjon til alle respondenter og intervjuobjekt for å unngå å påvirke vilje til deltakelse, eller forskningsdataene i seg selv. Det er likevel en viss fare for at respondentene og intervjuobjektene ikke har svart ærlig på alle spørsmål hvis temaet er oppfattet som sensitivt eller ubehagelig. Denne mulige feilkilden er forsøkt avdekket blant annet gjennom at vi har spurt flere spørsmål på samme tema, samt at vi har spurt respondentene om både *egen ledelse* og opplevelse av *sjefen* og at vi har kombinert kvalitativ og kvantitativ metode.

Validiteten til oppgaven også kan kritiseres fra flere perspektiver. Er de valgte variablene relevante for å belyse fenomenet og problemstillingen, og måler indikatorene det de er ment å måle (Halvorsen, 2008)? Denne usikkerheten er også adressert av en del av

respondentene gjennom et fritekstspørsmål på spørreundersøkelsen. En respondent påpeker at enkelte begrep må ilegges personlig tolkning som kan medføre ulik forståelse etter hva det spørres etter. 6 av 72 respondenter kommenterte noe vedrørende begrepsforståelse og validitet. Statistisk analyse av skjevhet og standardavvik tyder ikke på noen spesiell svakhet med validiteten. Samtidig er det viktig å erkjenne begrensningene til de kvantitative dataene og det begrensede spørsmålsutvalget i undersøkelsen slik at man ikke tillegger dataene ”ekstra” mening. Ser vi spørreundersøkelse og intervjudata i sammenheng oppfatter vi uansett at variablene er relevante og at spørsmålsformuleringer og indikatorer er tilstrekkelig tydelige formulert til at oppgaven kan hevde god målevaliditet.

Den generelle svarprosenten (65,5 prosent) og sammensetningen blant våre strategisk utvalgte respondenter anses som bra, og til dels bedre enn forventet. Utvalget er ikke representativt for Hæren generelt, men anees å være godt egnet til å besvare problemstillingen. Samtidig er utvalget *bare* 72 personer noe som innebærer en vesentlig statistisk feilmargin. Den største usikkerheten knyttes kanskje likevel til at våre undersøkelser i liten grad har begrenset eller definert kontekst og arena. Ved at vi har forsøkt å omfavne bredden av fenomenet har vi også måttet godta at forskningen forstyrres av en mengde andre situasjonsbetingelser og mulige årsaker som påvirker sjefens makt (utover vedkommende kompetanse og verdier). Dette kan i så måte utfordre holdbarheten til oppgaven og våre påstander om *årsak-virkningsforhold*. Gjennom kombinasjonen av både kvalitativ og kvantitativ tilnærming har vi søkt å redusere disse svakhetene. Vi hevder derfor at funnene i oppgaven er pålitelige og at resultatene i noen grad er generaliserbare for Hæren og kanskje sågar hele Forsvaret.

## 5 Resultater

I dette kapitlet vil vi presentere funnene fra våre undersøkelser. I delkapittel 5.1 presenteres resultatene fra spørreundersøkelsen og i delkapittel 5.2 presenteres funn fra intervjuene. Avslutningsvis i punkt 5.3 presenteres utdrag fra sekundærdata, Forsvarets medarbeiderundersøkelse 2013.

### 5.1 Spørreundersøkelse

Spørreundersøkelsen gir data som viser hvordan sjefene opplever at egen kompetanse og utøvelse av Forsvarets kjerneverdier påvirker egen makt, og i tillegg hvordan de som underordnede opplever sine overordnedes kompetanse, verdier og makt. Vi vil først presentere resultatene knyttet til kompetanse og deretter resultatene knyttet til verdier.<sup>7</sup> Avslutningsvis presenterer vi enkelte korrelasjoner mellom faktorene kompetanse og verdier, samt enkelte fritekstkommentarer fra respondentene.

#### 5.1.1 Kompetanse og ledermakt

I dette delkapittelet vil vi presentere data som viser hvordan sjefene opplever egen kompetanse og makt, og hvordan de som underordnede opplever sine overordnedes kompetanse og makt.

For å undersøke hvordan militære ledere oppfatter at *egen* kompetanse påvirker egen makt har vi stilt et koblet spørsmål om i hvilken grad de opplever å ha makt gjennom ulike typer kompetanse. Resultatet, redegjort for i tabell 5.1, viser at respondentene opplever i *stor grad* å ha makt gjennom alle typene kompetanse. *Sosialkompetanse* oppnår marginalt høyere gjennomsnittsverdi og *Personlig kompetanse* oppleves å gi marginalt mindre grad av makt enn øvrige kompetansetyper.

**Tabell 5.1 I hvilken grad opplever du som sjef å ha makt gjennom kompetanse?**

	N	Gj.snitt	Std. avvik
Fagkompetanse	72	4.11	.761
Sosialkompetanse	72	4.21	.670
Lederkompetanse	72	4.17	.671
Personlig kompetanse	72	4.04	.895

---

<sup>7</sup> Se vedlegg B for alternativ visning av resultatene i en automatisk generert QuestBack-svarrapport

For å undersøke hvordan respondentene som undergitte oppfatter at kompetanse påvirker sjefens makt har vi spurt i hvilken grad sjefen oppleves å ha de fire typene kompetanse (tabell 5.2). Deretter har vi korrelert disse resultatene med spørsmål om sjefens makt. Tabell 5.2 viser at respondentene opplever at de nærmeste sjefene innehar stor grad av alle de fire kompetansetyperne. Resultatene viser liten forskjell mellom de ulike kompetansetyperne.

**Tabell 5.2 I hvilken grad opplever du at din(e) nærmeste sjef(er) har kompetanse?**

	N	Gj.snitt	Std. avvik
Fagkompetanse	72	4.03	.787
Sosialkompetanse	72	4.06	.854
Lederkompetanse	72	3.96	.895
Personlig kompetanse	72	4.06	.886

Tabell 5.3 viser at sjefene også har relativt stor grad av makt.

**Tabell 5.3 I hvilken grad opplever du at din(e) nærmeste sjef(er) har makt?**

	N	Gj.snitt	Std. avvik
-	72	3.94	.820

For å undersøke sammenhengen mellom kompetanse og makt har vi gjennomført en korrelasjonsanalyse. Resultatene i tabell 5.4 antyder at det er mest samsvar mellom opplevelse av at sjefen har makt og opplevelse av sjefens *lederkompetanse* og *personlig kompetanse*. Faktoren fagkompetanse viser ingen signifikant korrelasjon med opplevelse av lederens makt.

**Tabell 5.4 Korrelasjon – Sammenhengen mellom sjefens makt og sjefens kompetanse**

I hvilken grad opplever du at din(e) nærmeste sjef(er) har:		I hvilken grad opplever du at din(e) nærmeste sjef(er) har makt
Fagkompetanse	Pearson Correlation	.112
	Sig. (2-tailed)	.351
	N	72
Sosialkompetanse	Pearson Correlation	.246*
	Sig. (2-tailed)	.037
	N	72
Lederkompetanse	Pearson Correlation	.496**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	72
Personlig kompetanse	Pearson Correlation	.372**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	72

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Denne sammenhengen kommer også til uttrykk i tabell 5.5 hvor respondentenes vurdering av sjefens kompetanse er arrangert ut i fra hvilken grad av makt sjefen har.

Respondentene som opplever at sjefen har mindre grad av makt (verdi 2 og 3), oppgir at sjefen har noe lavere grad av lederkompetanse og personlig kompetanse.

**Tabell 5.5 Opplevelse av sjefens kompetanse gruppert etter opplevelse av sjefens makt.**

I hvilken grad opplever du at din(e) nærmeste sjef(er) har makt	I hvilken grad opplever du din(e) nærmeste sjef(er) har:	N	Gj. snitt	Std. Avvik
<b>2</b> <b>Liten grad</b>	Fagkompetanse	3	3,33	,577
	Sosialkompetanse	3	3,00	1,000
	Lederkompetanse	3	2,00	0,000
	Personlig kompetanse	3	2,33	,577
	Valid N (listwise)	3		
<b>3</b> <b>Noen grad</b>	Fagkompetanse	17	3,94	,659
	Sosialkompetanse	17	3,88	,781
	Lederkompetanse	17	3,53	,717
	Personlig kompetanse	17	3,71	,920
	Valid N (listwise)	17		
<b>4</b> <b>Stor grad</b>	Fagkompetanse	33	4,15	,870
	Sosialkompetanse	33	4,15	,795
	Lederkompetanse	33	4,15	,795
	Personlig kompetanse	33	4,30	,684
	Valid N (listwise)	33		
<b>5</b> <b>Svært stor grad</b>	Fagkompetanse	19	4,00	,745
	Sosialkompetanse	19	4,21	,918
	Lederkompetanse	19	4,32	,749
	Personlig kompetanse	19	4,21	,855
	Valid N (listwise)	19		

Sjefer som oppfattes å ha noe mindre makt (verdi 2 og 3) oppfattes altså å være noe svakere på *lederkompetanse* og *personlig kompetanse* (relativt til de andre typene kompetanse). Sjefer som har stor grad, eller svært stor grad av makt har jevnt over stor grad av alle de fire kompetansetyperne.

For og ytterligere belyse hvordan kompetanse påvirker sjefens makt har vi spurt i hvilken grad respondenten er enig i enkelte påstander knyttet til beslutningsaksept og lydighet.

Svarskalaen gikk fra 1 til 5 hvor 1= helt Uenig og 5 = helt Enig.



**Tabell 5.6 Aksept og lydighet til sjefens beslutninger**

	N	Gj.snitt	Std. Avvik
"Jeg aksepterer sjefens beslutninger uten at vedkommende begrunner sine valg"	72	2,85	,988
"Det er greit å ikke utføre ordre hvis jeg har mer kompetanse enn sjefen min."	72	1,60	,763
"At sjefen fremstår lite kompetent vil føre til ulydighet"	72	3,49	1,035

Resultatene i tabell 5.6 viser at respondentene til en viss grad er uenige (2,85) i at de aksepterer sjefens beslutning uten at valget blir begrunnet. De er i større grad uenige (1,60) i at det er greit å unnlate å utføre ordre hvis de opplever å ha mer kompetanse enn sjefen. Samtidig er respondentene i en viss grad enige i at hvis sjefen fremstår lite kompetent så vil dette føre til ulydighet (3,49).

For å undersøke hvordan kompetanse eventuelt kan motvirke ulydighet har vi gjennomført en korrelasjonsanalyse. Tabell 5.7 (neste side) viser negativ korrelasjon for en av kompetansetyperne, nemlig sosial kompetanse. Foregående tabell (5.6) viste altså at respondentene til en viss grad er enige i at hvis sjefen fremstår lite kompetent så vil dette føre til ulydighet, og korrelasjonen i tabell 5.7 kan tyde på at sjefer som er sosialt kompetente vil oppleve mindre ulydighet. Sagt på en annen måte kan resultatet bety at de som opplever at sjefen er mindre sosialt kompetent i større grad er enige i at det er greit å ikke utføre ordre hvis man mener å ha mer kompetanse enn sjefen.

**Tabell 5.7 Korrelasjon – Aksept for ordreunnløst og opplevelse av sjefens kompetanse**

I hvilken grad opplever du at din(e) nærmeste sjef(er) har:		"Det er greit å ikke utføre ordre hvis jeg har mer kompetanse enn sjefen min."
Fagkompetanse	Pearson Correlation	,019
	Sig. (2-tailed)	,875
	N	72
Sosialkompetanse	Pearson Correlation	-.246*
	Sig. (2-tailed)	,037
	N	72
Lederkompetanse	Pearson Correlation	-,107
	Sig. (2-tailed)	,369
	N	72
Personlige kompetanse	Pearson Correlation	-,091
	Sig. (2-tailed)	,445
	N	72

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

I tillegg har vi kontrollert om respondentens *alder*, *tjenestetid* eller *grad* har hatt betydning for opplevelse av sjefens kompetanse. Vi har ikke funnet noen sammenhenger her. Det er heller ingen korrelasjon mellom alder/tjenestetid/grad og opplevelse av at egen kompetanse gir makt. Resultatene viser heller ingen tendenser eller sammenhenger ut i fra respondentenes avdelingstilhørighet.

### **Oppsummering kompetanse og ledermakt**

Resultatene knyttet til kompetanse viser at respondentene i stor grad opplever å ha makt gjennom sin kompetanse. Resultatene viser at undergitte opplever at nærmeste leder i stor grad er kompetent og at vedkommende oppnår makt gjennom å være kompetent.

Resultatene er ikke entydige med hensyn til hvilken type kompetanse som eventuelt er viktigst eller påvirker sjefens makt i størst grad. Resultatene kan kanskje likevel indikere at sjefer i mindre grad oppnår makt gjennom sin *fagkompetanse*. Resultatene kan tyde på at sjefens *lederkompetanse* og *personlige kompetanse* påvirker sjefens makt i noe større grad enn de andre kompetansetyperne. Og resultatene viser også en mulig sammenheng mellom opplevelsen av sjefens *sosialkompetanse* og den underordnedes lydighet.

### 5.1.2 Verdier og ledermakt

I dette delkapittelet vil vi presentere hvordan sjefene opplever at utøvelse av Forsvarets kjerneverdier påvirker egen makt, og hvordan de som underordnede opplever deres overordnedes utøvelse av kjerneverdiene, og om bruk av verdier kan assosieres med makt.

For å undersøke hvordan respondentene opplever at verdier påvirker *egen* makt har vi stilt et koblet spørsmål om i hvilken grad de opplever å ha makt gjennom at de utøver Forsvarets kjerneverdier, respekt, ansvar og mot. Resultatet i tabell 5.8 viser at sjefene, generelt sett, i stor grad opplever å ha makt gjennom å praktisere kjerneverdiene. Verdien *ansvar* oppnår høyeste gjennomsnittsverdi i dette spørsmålet.

**Tabell 5.8 I hvilken grad opplever du som sjef å ha makt gjennom at du utøver R-A-M?**

	N	Gj.snitt	Std. avvik
Respekt	72	3.92	.852
Ansvar	72	4.13	.749
Mot	72	3.72	.655

Videre har vi stilt tre spørsmål for å belyse i hvilken grad sjefene mener de selv anvender Forsvarets kjerneverdier i organisasjonen.

**Tabell 5.9 I hvilken grad anvender du Forsvarets kjerneverdier aktivt i tjenesten?**

	N	Gj.snitt	Std. avvik
Respekt	72	4.03	.839
Ansvar	72	4.25	.852
Mot	72	3.61	.865

**Tabell 5.10 I hvilken grad belønner du underordnede som utøver R-A-M?**

	N	Gj.snitt	Std. avvik
Respekt	72	4.10	.735
Ansvar	72	4.61	.618
Mot	72	4.11	.723

**Tabell 5.11 I hvilken grad straffer du underordnede som ikke utøver R-A-M?**

	N	Gj.snitt	Std. avvik
Respekt	72	3.14	1.039
Ansvar	72	3.24	1.157
Mot	72	2.49	.993

Resultatene i tabellen 5.9 - 5.10 og 5.11 viser at sjefene mener at de utøver Forsvarets kjerneverdier i stor grad. Verdien *ansvar* oppnår høyeste gjennomsnittsverdi på alle spørsmålene hvor respondentene vurderer i hvilken grad de selv utøver R-A-M. Resultatet viser at det å *utøve kjerneverdiene* i stor grad belønnes, og at manglete utøvelse straffes. Resultatene viser klart lavere gjennomsnittsverdier på spørsmålet om straff. Manglende utøvelse av verdien *mot* er faktoren som straffes i lavest grad.

I tabell 5.12 ser vi at respondentene (som underordnet) også i stor grad opplever at nærmeste sjef utøver kjerneverdiene.

**Tabell 5.12 I hvilken grad opplever du at din(e) nærmeste sjef(er) utøver R-A-M?**

	N	Gj.snitt	Std. avvik
Respekt	72	4.25	.666
Ansvar	72	4.17	.839
Mot	72	3.60	.974

Når respondentene vurderer nærmeste sjefs utøvelse av Forsvarets kjerneverdier skiller faktoren *mot* seg ut igjen med noe lavere gjennomsnittsverdi. Hovedtrekkene i de innledende dataene vedrørende verdier (i tabell 5.8 til 5.12) er at respondentene opplever at de selv har makt ved at de utøver kjerneverdiene og at de også opplever at kjerneverdiene utøves av nærmeste sjef.

For å undersøke sammenhengen mellom utøvelse av kjerneverdiene og ledermakt har vi gjennomført en korrelasjonsanalyse (se tabell 5.13) mellom opplevelsen av sjefens utøvelse av R-A-M (tabell 5.12) og opplevelsen av sjefens makt (tabell 5.3). Resultatene i tabell 5.13 viser en signifikant og høy korrelasjon mellom opplevelsen av at sjefen utøver Forsvarets kjerneverdier og opplevelsen av sjefens makt. Sjefens utøvelse av *mot* og *ansvar* ser ut til å samsvare spesielt bra med sjefens makt. Tabell 5.12 viste at sjefer utøver verdien *respekt* i størst grad, men tabell 5.13 viser altså at sjefens makt har mindre sammenheng med utøvelse av denne kjerneverdien sammenlignet med de to andre.

**Tabell 5.13 Korrelasjon - Sjefen utøver R-A-M og sjefens makt**

I hvilken grad opplever du at din(e) nærmeste sjef(er) utøver		I hvilken grad opplever du at din(e) nærmeste sjef(er) har makt	
Respekt	Pearson Correlation	.232*	
	Sig. (2-tailed)	,050	
	N	72	
Ansvar	Pearson Correlation	.484**	
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	72	
Mot	Pearson Correlation	.501**	
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	72	

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

For å belyse i hvilken grad verdier benyttes bevisst for å styre atferd har vi spurt i hvilken grad respondentene er enig i at de selv som sjef søker å styre andres atferd gjennom verdier, og at sjefen søker å styre atferd gjennom verdier (1= Helt uenig, - 5 Helt enig).

**Tabell 5.14 Styring av atferd gjennom verdier**

	N	Gj.snitt	Std. avvik
"Jeg forsøker å styre andres atferd ved hjelp av verdier"	72	3.74	.919
"Jeg opplever at min sjef søker å styre min atferd gjennom verdier"	72	2.92	1.058

Resultatet i tabell 5.14 viser at respondentene er i noen grad enige i påstanden: ”*Jeg forsøker å styre andres atferd ved hjelp av verdier*”. Respondentene er derimot til en viss grad uenig i påstanden: ”*Jeg opplever at min sjef søker å styre min atferd gjennom verdier*” Resultatene medfører en viss inkonsekvens ettersom gjennomsnittsverdien på det første spørsmålet er såpass mye høyere enn det andre spørsmålet.

Videre har vi analysert resultatene for å belyse eventuell sammenheng mellom opplevelsen av at sjefen utøver Forsvarets kjerneverdier og opplevelsen av at sjefen søker å styre atferd ved hjelp av verdier. Tabell 5.15 viser en tydelig sammenheng. Den underordnede opplevelse av at sjefen søker å styre atferd gjennom verdier ser ut til å samsvare spesielt med sjefen utøvelse av verdien *mot*.

**Tabell 5.15 Korrelasjon – Sjefen utøver R-A-M og sjefen styrer vha verdier**

I hvilken grad opplever du at din(e) nærmeste sjef(er) utviser		"Jeg opplever at min sjef søker å styre min atferd gjennom verdier"
Respekt	Pearson Correlation	.290*
	Sig. (2-tailed)	,014
	N	72
Ansvar	Pearson Correlation	.301*
	Sig. (2-tailed)	,010
	N	72
Mot	Pearson Correlation	<b>.514**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	72

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Videre viser resultatene i tabell 5.16 også en mulig sammenheng mellom at sjefen søker å styre atferd gjennom verdier og at sjefen har makt.

**Tabell 5.16 Korrelasjon – Sjefen styrer vha verdier og sjefen har makt**

		I hvilken grad opplever du at din(e) nærmeste sjef(er) har makt
"Jeg opplever at min sjef søker å styre min atferd gjennom verdier"	Pearson Correlation	.319**
	Sig. (2-tailed)	,006
	N	72

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

For å belyse hvorvidt styring av atferd gjennom verdier "smitter" mellom ledernivåene, har vi undersøkt hvorvidt det er en sammenheng mellom oppfatningen av at sjefen søker å styre gjennom verdier og at de selv som sjef styrer ved hjelp av verdier. Resultatet i tabell 5.17 kan tyde nettopp på en slik effekt.

**Tabell 5.17 Korrelasjon – Sjefen styrer vha verdier og jeg styrer vha verdier**

		"Jeg opplever at min sjef søker å styre min atferd gjennom verdier"
"Jeg forsøker å styre andres atferd ved hjelp av verdier"	Pearson Correlation	<b>.513**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	72

For å undersøke hvorvidt styring ved hjelp av verdier forutsetter at man utvikler og utøver egendefinerte verdier har vi spurt om det er utviklet egne verdier i avdelingene. 55,6 prosent oppgir at deres avdeling har utviklet egne verdier. 26,4 prosent har gjort dette delvis og resterende (18 prosent) oppgir at avdelingen ikke har definert egne verdier. Resultatene viser ingen korrelasjon mellom å forsøke å styre andres atferd ved hjelp av verdier og det at avdelingen har utviklet egne verdier.

### **Oppsummering verdier og ledermakt**

Resultatene knyttet til verdier viser at ledere i Hæren i stor grad utøver Forsvarets kjerneverdier og at respondentene opplever at de selv oppnår makt gjennom at de etterlever verdiene respekt, ansvar og mot. Resultatene viser en høy korrelasjon mellom at *sjefen utøver verdiene*, at *sjefen forsøker å styre atferd gjennom verdier* og at den *underordnede opplever at sjefen har makt*. Det er også en signifikant sammenheng mellom at sjefene selv søker å styre ved hjelp av verdier og at de opplever av nærmeste sjef søker å styre atferd gjennom verdier. I respondentenes subjektive vurdering av *egen* utøvelse av Forsvarets kjerneverdier oppnår *ansvar* høyest gjennomsnittsverdi og de vurderer også at de oppnår makt i størst grad gjennom å utøve *ansvar*. I respondentenes vurdering av nærmeste sjefs utøvelse av R-A-M oppnår *respekt* marginalt høyest gjennomsnittsverdi. Verdien *mot* ser ut til å utøves noe mindre enn øvrige verdier (både med hensyn til *egen* og *nærmeste sjefs* utøvelse), men samtidig viser resultatene at sjefens utøvelse av *mot* har en signifikant korrelasjon med opplevelsen av at sjefen har makt.

### **5.1.3 Korrelasjoner mellom kompetanse og verdier**

I dette delkapittelet vil vi presentere sammenhenger mellom sjefers *kompetanse* og sjefers utøvelse av *verdier*. Enkelte av spørsmålene er korrelasjonsanalysert på tvers av hovedkategoriene i den hensikt å videreutvikle og utfordre egen forståelse av *årsak-virkningsforhold* fra delkapittel 5.1.1 kompetanse og 5.1.2 verdier. Kunnskap om sammenhenger eller eventuelt fravær av sammenheng kan være av interesse for å belyse bakenforliggende årsaker for hvordan kompetanse og verdier påvirker ledermakt.

Tabell 5.18 (neste side) belyser sammenheng mellom sjefens kompetanse og sjefens styring gjennom verdier. Tabellen viser generelt sett en høy korrelasjon mellom sjefens kompetanse og opplevelse av *at sjefen søker å styre atferd gjennom verdier*. Resultatene tyder på at det er *lederkompetanse* og *personlig kompetanse* som har mest sammenheng

med det å styre gjennom verdier. Resultatene viser også at styring gjennom verdier trolig ikke har sammenheng med sjefens fagkompetanse.

**Tabell 5.18 Korrelasjon – Sjefens kompetanse og styring gjennom verdier**

I hvilken grad opplever du at din(e) nærmeste sjef(er) har:		"Jeg opplever at min sjef søker å styre min atferd gjennom verdier"
Fagkompetanse	Pearson Correlation	,206
	Sig. (2-tailed)	,083
	N	72
Sosialkompetanse	Pearson Correlation	<b>.333**</b>
	Sig. (2-tailed)	,004
	N	72
Lederkompetanse	Pearson Correlation	<b>.413**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	72
Personlig kompetanse	Pearson Correlation	<b>.441**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	72

Avslutningsvis i den kvantitative analysen presenterer vi en korrelasjonsanalyse mellom sjefens kompetanse og sjefens utøvelse av respekt, ansvar og mot for å avdekke hvilke kompetansetyper som har sammenheng med de enkelte kjerneverdier. Resultatene i tabell 5.19 viser generelt sett en signifikant og høy korrelasjon mellom alle typene kompetanse og utøvelse av alle kjerneverdiene til Forsvaret.

**Tabell 5.19 Korrelasjon – Sjefens kompetanse og sjefens utøvelse av R-A-M**

I hvilken grad opplever du at din(e) nærmeste sjef(er) har:		I hvilken grad opplever du at din(e) nærmeste sjef(er) utøver		
		Respekt	Ansvar	Mot
Fagkompetanse	Pearson Correlation	.390**	.334**	<b>.456**</b>
	Sig. (2-tailed)	,001	,004	,000
	N	72	72	72
Sosialkompetanse	Pearson Correlation	.421**	.321**	.434**
	Sig. (2-tailed)	,000	,006	,000
	N	72	72	72
Lederkompetanse	Pearson Correlation	.372**	<b>.516**</b>	<b>.611**</b>
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000
	N	72	72	72
Personlig kompetanse	Pearson Correlation	<b>.453**</b>	<b>.499**</b>	<b>.483**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	72	72	72



Tabell 5.19 (forrige side) viser en signifikant og høy korrelasjon mellom sjefens utøvelse av R-A-M med både sjefens lederkompetanse og sjefens personlige kompetanse.

Korrelasjon er spesielt tydelig med utøvelse av ansvar og mot. I delkapittel 5.1.1 tydet resultatene på at fagkompetanse oppleves å ha mindre sammenheng med sjefens makt.

Tabell 5.19 tyder likevel på at sjefens fagkompetanse kan ha sammenheng med opplevelsen av sjefens utøvelse av Forsvarets kjerneverdier. Sjefens fagkompetanse ser i alle fall ut til å ha en signifikant sammenheng med sjefens utøvelse av mot.

#### 5.1.4 Respondentkommentarer angående ledermakt, kompetanse og verdier

Enkelte av respondentene kommenterte avslutningsvis i spørreskjemaet temaet for oppgaven i fritekst-form. Kommentarene ble ikke knyttet til spesifikke spørsmål og gjengis på samme måte uten tematisk overbygning, eller knytning til respondentenes øvrige (kvantitative) besvarelse.

*”En del eldre offiserer tviholder på at sjefen skal være den med mest teknisk kompetanse. Dette uten å ha innsett at med meget dyktige undergitte kan man bruke egen energi på å lede avdelingene bedre.”*

*”Min erfaring er at ledere kommer til syne eller forsvinner i situasjoner med maktutøvelse i form av vold. Det er jo det som er ytterpunktet av vårt fagfelt. Lede mennesker som skal utøve dødelig makt.”*

*”Forsvaret er med årene blitt mer og mer regelstyrt. Dette gjør at makt oppleves gjennom de muligheter du har. Muligheter får man oftere på grunn av hva man har gjort kontra hva man kan. Derfor forbigås dyktige soldater/offiserer av personer som har fått sjanser de ikke skulle hatt.”*

*”I min tid i Forsvaret og Hæren har lederstilen og utøvelse av ledelse endret seg. I dag har vi for det første meget kompetente sjefer som sitter i typiske maktposisjoner, og disse utøver sitt lederskap på en mer ”demokratisk” måte enn for ca. 20 år siden. Dette gjenspeiler nok dagens samfunn generelt, men er også et uttrykk for en endring i både utdanning, trening og øving, og ikke minst det faktum at størstedelen av Hærens personell har fått skarpe erfaringer i denne perioden.”*

*”En overordnet som ikke har personlig makt, men kun organisasjonsmakt vil miste tillitt. Jeg ønsker å bli ledet av ledere som engasjerer seg og som jeg identifiserer meg med. Mangel på tillit fører til ”støy” i en avdeling.”*

*”Tjenesteuttalelsen burde vært utformet slik at den eksplisitt også gir en vurdering av RAM. Øvrig personellforvaltning (intervjuer, seleksjon, utdanning med fokus på den enkeltes utvikling, MAS, annen oppfølging) burde også i mye større grad vært preget av praktisk bruk av RAM.”*

*”Verdier og kompetanse verdsetter jeg mer enn makt. Innehar man dette vil man få makt til å påvirke/styre en avdeling i riktig retning. Som leder må man inneha gode verdier og gå foran som et eksempel, kompetanse er noe man i fellesskap må inneha i avdelingen. At en leder ikke sitter på all kompetanse innenfor fagfeltet, er nok mer en realitet med den kompleksiteten vi har i dag. Min mening er at lederen må stå for verdiene, og ja kompetansen - men den makten vi har i form av det må vi bruke til å utvikle/styre avdelingen i riktig retning. Ikke til å kjøre over eller holde andre nede.”*

*”Kjerneverdiene RAM har liten verdi internt i min avdeling, mens de muligens har effekt eksternt. Verdier har en stor plass i min avdeling, men de er utviklet over tid og er tilpasset denne avdelingen.”*

### **Oppsummering fritekstkommentarer**

Fritekstkommentarene gir en viss pekepinn på at ikke alle respondentene har lik begrepsforståelse og også at de ulike respondentene representerer ulike miljø eller at de legger ulike situasjoner til grunn for sin besvarelse. Et hovedtrekk er at respondentene påpeker at ledelse, eller grunnlaget for ledelse, virker å være i endring. Kommentarene gir oss også en forståelse av at sjefene bekrefter det teoretiske grunnlaget om at ledermakten påvirkes av forhold ved sjefen som person, og dens ytelse, og at man ikke bare kan basere sin ledermakt på sin posisjon.

## **5.2 Intervju**

I dette avsnittet gjengis hovedfunnene i de syv intervjuene som ble gjennomført. Det første vi fokuserte på var intervjuobjektene sin begrepsforståelse knyttet til de ulike kjernebegrepene i oppgaven. Lederkraft er et vesentlig begrep i oppgaven som vi ønsker refleksjoner omkring. Videre er det interessant å få noen tanker der de intervjuede reflekterer omkring kompetanse og verdier, og til slutt knytter de to begrepene til lederkraft.

Lederkraft forstås ulikt avhengig av hvilken situasjon det relateres til. Flere av de intervjuede hevder at lederkraft som begrep i noen grad kan være vanskelig å avgrense da vår forskning ikke er knyttet til en hendelse eller en situasjon. Som et eksempel mener flere av intervjuobjektene at lederkraft har ulik betydning og vektning i en stridssituasjon enn i en forvaltningssituasjon. På oppfordring om de initielt vil vekte kompetanse og verdier opp mot lederkraft, så opplever samtlige de vanskelig. Enkelte hevder også at det sannsynligvis vil være ulike forståelser av begrepe og hva de innebærer.

### 5.2.1 Ledermakt

Intervjuobjektene ble innledningsvis bedt om å reflektere rundt maktbegrepet. Et av svarene var:

*”Det er kanskje makten det dreier seg om. I denne settingen jeg er nå, er det lett å sammenfatte de årene jeg har hatt i Forsvaret med at det har handlet om makt”*

Makt oppleves av samtlige intervjuobjekter som å være viktig for lederen i sin organisasjon.

Enkelte hadde reflektert over egen ledermakt i avdelingen sin. Likevel var det flere av de spurte som gav uttrykk for at de var lite bevisste sin egen ledermakt. Et av intervjuobjektene kommenterte sågar at han opplevde begrepet makt som negativt, da han knyttet begrepet til maktmisbruk. På spørsmål om fordelingen av ledermakten i avdelingen fikk vi ulike svar. I første omgang ble begrepet forstått som både posisjonell eller formell, og som personlig eller uformell.

Når det gjaldt selve fordelingen av makten så var det ulike opplevelser knyttet til dette. Den ene forklaringen var knyttet til hvilken tilstand organisasjonen var i. Det var ifølge flere av intervjuobjektene en vesentlig forskjell på om organisasjon skulle endres kontra å driftes. Det var for flere av de intervjuede viktige årsaksforklaringer med hensyn til ledermaktsfordelingen. Den andre forklaringen som enkelte hadde var knyttet til lederen som person. I følge disse intervjuobjektene var det enkelte ledere som hadde stor makt i de fleste organisasjonene de var i. På tross av dette var det noen som reflekterte over hendelser der ledere med stor makt i Norge og daglig drift ikke automatisk hadde den samme makten i organisasjonen i Afghanistan knyttet til en stridssituasjon. En presisering var at dette skjedde selv om de formelle ledermakt-betingelsene var de samme. En mulig forklaring som en av offiserene hadde var at egenskaper eller kvaliteter ved sjefen ble vektlagt ulikt i de to ulike scenarioene.

Ledermakten var knyttet både til den formelle og uformelle innflytelsen i organisasjonen. Det å være bevisst at det var to parallelle maktstrukturer i organisasjonen var viktig for å lykkes som leder. Et av intervjuobjektene hevdet at det ikke nødvendigvis var sammenheng mellom den posisjonelle makten til sjefen og fordelingen av den uformelle makten. Enkelte av offiserene gav sågar uttrykk for situasjoner der ledere som ikke var bevisst både den formelle og den uformelle maktfordelingen i sin organisasjon ble satt på

sidelinjen av sine egne ansatte. Så de mente alle at konsekvensene kunne være store, hvis man ikke var bevisst ledermaktens betydning.

Relasjonen til nærmeste leder er av flere trukket frem som en av betingelsene for makt. Det å ha en tett relasjon og at man kommer godt overens med lederen gir makt. De ulike intervjuobjektene er alle samstemte på at de oppfatter maktbegrepet som viktig i utøvelsen av lederskap. Det kan også virke som at det er ulike betingelser i Hæren for hvordan sjefer får og utøver sin makt. Blant intervjuobjektene som tjenestegjør i den operative delen av Hæren sier de at stridserfaring er viktig kilde for å hente makt. Andre mener at stridserfaring vektet lite i sin del av Hæren.

Et intervjuobjekt hevder at enhver offiser må være etisk bevisst den makten man har og måten man bruker den på.

Er man ubevisst makten så er det noen andre som fyller rollen og utnytter makten, mener den ene respondenten. Flere av intervjuobjektene sier at deres makt som ledere kommer som en konsekvens av at deres overordnede ikke er tilstede. En av offiserene sa:

*”I dag, så sitter vi troppsjefer med all makt. Vi bestemmer mye selv og det er veldig lite føringer for hvordan vi skal gjøre ting. Hva eksempelvis målene er”.*

Denne påstanden kan bety at lederens tilstedeværelse kan ha betydning for ledermakt. Det er to hensyn som vektlegges av de spurte offiserene. Det ene er at enkelte sjefer er kompetente, men av ulike årsaker fraværende. Det andre hensynet er sjefer som oppleves som inkompetente, men mye tilstede. I følge samtlige av de intervjuede så er ledermakt og sjefens kompetanse tett knyttet sammen.

### **5.2.2 Kompetanse**

Intervjuobjektene ble spurt om hvordan de vurderte kompetanse relatert til egen og lederens makt. De var samstemte om at det var flere måter å være kompetent på og det var flere måter sjefen skaffet seg makt.

*”Kompetanse er svært viktig for å kunne ha noe som helst gjennomslagskraft. Det gir deg mye makt å være faglig dyktig, uten tvil”.*

Flere reflekterte over sammenhengen mellom ledermakt og kompetanse. En påstand som kom fra en offiser i den operative delen av Hæren var at dess mer kompetent organisasjonen oppleves, dess mer blir kompetanse vektlagt av de ansatte i

organisasjonen. Andre av de spurte opplevde at det er ulike kompetansekrav i Hæren for å få makt.

Vi introduserte intervjuobjektene for Linda Lai sine 4 kompetanseformer fag, sosial, personlig og lederkompetanse. Den første kompetanseformen vi spurte om, var fagkompetanse. Et av intervjuobjektene beskriver en situasjon der vedkommende opplever å være den meste fagkompetente i sin organisasjon. Det å være den flinkeste gir, i følge han, en form for "absolutt makt". Flere av intervjuobjektene opplever at fagkompetanse gir ledermakt. På den annen siden reflekterer flere også over det å være i en situasjon der lederen har minst fagkompetanse og hvordan det medfører at ledermakten må skaffes på andre måter, noen hevder at man kan bruke verdier. En refleksjon fra en offiser var at fagkompetanse var viktig når det gjaldt ledermakt, fordi det ofte var synlig for de ansatte. Et intervjuobjekt hevder at fagkompetanse vektlegges ulikt i Hæren. I internasjonale operasjoner, som eksempelvis i Afghanistan, sier flere at fagkompetanse er spesielt viktig for ledermakten. De oppgir at dette trolig skyldes at risikoen øker og at konsekvensene blir avgjørende for de øvrige soldatene. Skulle man derimot ikke være spesielt fagkompetent, så mente flere av de spurte, at lederen måtte kompensere på andre kompetanseformer.

Sosial kompetanse, som den andre kompetanseformen, blir av mange knyttet til ledermakt ved at sjefen lærer seg å kjenne de som skal påvirkes. Flere av dem vi intervjuet mener at sosial kompetanse gir makt for eksempel ved at sjefen viser forståelse og klarer å kommunisere med sin organisasjon. Det å være lett å like blir av flere assosiert med sosial kompetanse, og det gir ledermakt. De hevdet at enkelte offiserer og sjefer bevisste utnyttet at andre ønsket å være som dem, som en kilde til makt.

Den tredje kompetanseformer, lederkompetanse, mente mange av intervjuobjektene var den viktigste kompetanseformen. Lederen med sterke lederkompetanse var ofte flinke til å se de ulike fagkompetansene i organisasjonen i sammenheng og sette de sammen. Offiserene fra den vervede og operative delen av Hæren mente at lederkompetanse var den viktigste kompetanseformen for å ha ledermakt. Fra andre deler av Hæren så de også makten som lå i det å definere mål og gi retningen for hele organisasjonen.

Personlig kompetanse blir av enkelte assosiert med en utviklet ansvarsfølelse og blir av flere trukket frem som en viktig kilde for sjefens makt. Andre av de intervjuede knyttet

personlig kompetanse til det å være en rollemodell. De reflekterte over hvordan eksempelets makt kunne være en stor kilde til ledermakt. Mange av offiserene hadde opplevd sjefer som både hadde vært gode og dårlige rollemodeller. Det å være et eksempel hevder flere av intervjuobjektene er krevende, men gir stor grad av ledermakt. Flere knyttet begrepet personlig kompetanse til verdier.

### 5.2.3 Verdier

Intervjuobjektene opplever at det er vanskelig å reflektere rundt verdier som begrep i seg selv, da de opplever at verdier er altomfattende. De mener i så måte at det kan være vanskelig å avgrense verdibegrepet. Flere relaterer likevel verdier til det å tilegne seg makt i organisasjonen gjennom å påvirke kulturen. Mange ser at de selv og deres sjefer anvender verdier for å påvirke valg som skal tas. Verdier blir også assosiert med det å skape mening og at man dermed kan få makt over personer og organisasjoner. Et annet perspektiv som assosieres med verdibegrepet er å være autentisk. At lederen er seg selv, fremstår med troverdighet og i samsvar med de verdiene sjefen forventer av andre, oppleves å gi makt i lederrollen.

Det blir nevnt av flere at sjefen kan bruke verdier for å beskrive en ønsket måte organisasjonen skal fremstå på. Sjefen får økt makt når organisasjonen etterlever disse verdiene, og når de ansatte selv ønsker å oppfylle verdiene på en genuin eller oppriktig måte. Er ikke sjefen autentisk i sin etterlevelse av verdiene, virker de mot sin hensikt i et ledermaktperspektiv. De samme intervjuobjektene sier videre at mange av de bedre sjefene de hadde hatt, hadde vært flinke til å operasjonalisere forsvarets kjerneverdier respekt, ansvar og mot. Operasjonalisering har hovedsakelig vært at man har brukt tid på å diskutere hva kjerneverdien innebærer, og at lederen i ettertid har vært et eksempel i til etterfølgelse i sin praktisering av verdiene.

Det at lederen utøver respekt ved å være seg selv, på godt og vondt, blir av et intervjuobjekt trukket frem som en kilde til makt. Noen nevnte at sjefen fikk makt ved å ta sine underordnede på alvor. Andre uttalte at hvis lederen tar ansvar for sine ansatte så gav det lederen makt. Verdien av å ta ansvar for noe større enn seg selv, en form for formålstenkning, blir også vektlagt som en kilde til makt av flere. Enkelte reflekterte videre over hvordan de selv fikk makt gjennom å ta ansvar og løse problemer for de ansatte i organisasjonen.

Kjerneverdien mot blir i stor grad assosiert med lederens vilje til å ta tak i en situasjon. Lederen må balansere hensynet til sine ansatte oppimot hensynet til organisasjonens mål. Flere av de som ble intervjuet opplever at en sjef som er modig og sier ifra til sine overordnede er modig. Det å si ifra øker sjefens makt, mener flere. De samme offiserene sier at de mener flere av sjefene vegrer seg for å si ifra, og at det har medført en redusert ledermakt. De ansatte ønsket seg en sjef som sa ifra, men det er ikke sikkert det at sjefen sier ifra nødvendigvis tjener organisasjonen på lang sikt. Der må sjefen, ifølge enkelte, balansere hensynet til egen organisasjon på den ene siden og den overordnede organisasjonen på den annen siden

Flere av de som ble intervjuet mente at sjefer vegret seg for å si ifra fordi frykten for å feile var stor. I og med at lederen er i posisjon såpass kort tid, er det mange ledere som vegrer seg, da konsekvensen for den videre karrieren er såpass stor. Ledere som utviser kjerneverdien mot i strid, får stor ledermakt. Utmerker sjefen seg som modig i strid, så vektlegges det betydelig og andre svakheter sees direkte bort ifra, hevder de.

### 5.3 Sekundærdata, Forsvarets medarbeiderundersøkelse

Avslutningsvis i resultatkapitlet skal vi presentere enkelte resultater fra vår analyse av Forsvarets medarbeiderundersøkelse 2013 da disse kan bidra til å belyse hvordan kompetanse og verdier påvirker ledermakt.

#### 5.3.1 Kompetanse

Resultatene som vist i tabell 5.20 tyder på at alle personellgruppene generelt sett har et godt inntrykk av Forsvarets kompetanse og fagkunnskap. Blant yrkesbefal og avdelingsbefal har 80,9 prosent enten ganske godt eller meget godt inntrykk. Blant vervede har en enda større andel (83,2 prosent) samme positive inntrykk

**Tabell 5.20 FMU – Godt/Dårlig inntrykk av Forsvarets kompetanse og fagkunnskap**

		Meget dårlig inntrykk	litt dårlig inntrykk	verken godt eller dårlig inntrykk	ganske godt inntrykk	Meget godt inntrykk	Vet ikke
		1	2	3	4	5	
Hvor godt eller dårlig inntrykk har du av Forsvaret på følgende område: Kompetanse og fagkunnskap	Yrkesbefal	0,3	5,4	12,9	59,8	21	0,5
	Avdelingsbefal	1	4,4	13	57,3	23,7	0,7
	Vervede	0,6	3,3	11,4	58,5	24,7	1,5
	Sivile	1	2,8	18,4	52,6	21,2	3,9
	Yrkes + Avd.bef	0,6	4,9	13	58,5	22,4	0,6

Tabell 5.21 viser at ansatte i Hæren i gjennomsnitt mener at deres spesialkunnskaper og ferdigheter er nyttige *nokså ofte*. Sammenlignet med *avdelingsbefal*, *vervede* og *sivilt ansatte* opplever yrkesbefal i gjennomsnitt oftere at deres kunnskaper og ferdigheter er nyttige.

**Tabell 5.21 FMU – Er dine spesialkunnskaper og ferdigheter nyttige i arbeidet ditt?**

		gj.snitt	Meget sjelden eller aldri	Nokså sjelden	av og til	nokså ofte	meget ofte eller alltid	antall
			1	2	3	4	5	
Er dine spesialkunnskaper og ferdigheter nyttige i arbeidet ditt	Yrkesbefal	4,08	1	3,7	14,5	48	32,8	975
	Avdelingsbefal	3,84	2,4	7,8	20,5	41,9	27,4	1048
	Vervede	3,76	1,4	8,7	25,3	42,5	22,2	518
	Sivile	4,03	1	2,6	18,7	47,9	29,8	386
	Yrkes + Avd.bef	3,95	1,7	5,8	17,6	44,8	30	2023

Tabell 5.22 viser at ansatte i Hæren har noe divergerende oppfatning av hvorvidt kompetanseutviklingen som Forsvaret tilbyr er tilfredsstillende. Resultatet tyder på at flertallet av de ansatte har en forventning om deres kompetanseutvikling bør forbedres. De sivilt tilsatte og yrkesbefal er i gjennomsnitt noe mer enig i at kompetanseutviklingen er tilfredsstillende.

**Tabell 5.22 FMU – Tilfreds med kompetanseutviklingen**

		gj.snitt	Helt uenig	delvis uenig	verken enig eller uenig	delvis enig	helt enig	antall
			1	2	3	4	5	
Jeg er tilfreds med kompetanseutviklingen Forsvaret tilbyr meg	Yrkesbefal	3,15	9,6	23,3	21,2	34,8	11,1	975
	Avdelingsbefal	3,02	12	24,8	20,6	34,4	8,2	1048
	Vervede	3,07	9,5	23,9	24,9	33,8	7,9	518
	Sivile	3,26	10,1	14,8	27,7	33,4	14	386
	Yrkes + Avd.bef	3,08	10,9	24,1	20,9	34,6	9,6	2023

### 5.3.2 Verdier

Tabell 5.23 og tabell 5.24 (neste side) viser at militært personell identifiserer seg nokså mye med Forsvarets kjerneverdier og anser at deres egne verdier er like Forsvarets verdier. Det er liten forskjell mellom de militære gruppene. Tabellene viser samtidig at sivilt personell ikke identifiserer seg med R-A-M i samme grad og at de i mindre grad er enige i at Forsvarets verdier er veldig like egne verdier.



**Tabell 5.23 FMU – Identifisering med Forsvarets kjerneverdier**

		gj.snitt	Ikke i det hele tatt	Bare litt	til en viss grad	nokså mye	Svært mye	antall
			1	2	3	4	5	
Jeg identifiserer meg med Forsvarets kjerneverdier R-A-M	Yrkesbefal	4,13	0,5	2,6	14,4	48,7	33,8	975
	Avdelingsbefal	4,16	0,8	2	13,4	48,9	35	1048
	Verveede	4,15	0,4	3,5	15,3	42,5	38,4	518
	Sivile	3,89	2,3	2,8	24,6	43,8	26,4	386
	Yrkes + Avd.bef	4,14	0,6	2,3	13,8	48,8	34,5	2023

**Tabell 5.24 FMU – Mine verdier er veldig like Forsvarets verdier**

		gj.snitt	Helt uenig	delvis uenig	verken enig eller uenig	delvis enig	helt enig	antall
			1	2	3	4	5	
Mine verdier er veldig like Forsvarets verdier	Yrkesbefal	4,18	0,1	2,9	11,6	50,2	35,3	975
	Avdelingsbefal	4,13	0,5	2,4	13,5	50,4	33,2	1048
	Verveede	4,13	0,2	2,5	15,6	47,1	34,6	518
	Sivile	3,74	2,1	8,3	27,7	37	24,9	386
	Yrkes + Avd.bef	4,16	0,3	2,6	12,6	50,3	34,2	2023

Tabell 5.25 viser at Hærens ansatte opplever at ledere i Forsvaret til en viss grad er positive rollemodeller for kjerneverdiene.

**Tabell 5.25 FMU – Ledere i Forsvaret er positive rollemodeller for kjerneverdier**

		gj.snitt	Ikke i det hele tatt	Bare litt	til en viss grad	nokså mye	Svært mye	antall
			1	2	3	4	5	
Jeg opplever at ledere i Forsvaret er positive rollemodeller for Forsvarets kjerneverdier	Yrkesbefal	3,35	3,1	13,1	37,3	37,9	8,5	975
	Avdelingsbefal	3,46	2,4	10	35,7	43,1	8,8	1048
	Verveede	3,32	5	13,7	35,9	35,1	10,2	518
	Sivile	3,25	4,7	13	43,3	30,8	8,3	386
	Yrkes + Avd.bef	3,41	2,7	11,5	36,5	40,6	8,7	2023

## 6 Drøfting

I dette kapittelet skal vi søke å besvare oppgavens hovedproblemformulering som omhandler hvorvidt sjefers kompetanse og verdier påvirker deres ledermakt. Gjennom å drøfte det teoretiske grunnlag med våre funn fra spørreundersøkelsen, intervjuene og Forsvarets medarbeiderundersøkelse skal vi veie de ulike funne oppimot de teoretiske perspektivene. I vår datainnsamling og våre undersøkelser har både respondenter og intervjuobjekt påpekt, eller reflektert over, at det er mange faktorer og situasjonsbetingelser uavhengig av sjefen i seg selv som påvirker sjefens makt.

I delkapittel 6.1 drøfter vi hvordan sjefens kompetanse påvirker sjefens makt. I delkapittel 6.2 drøfter vi hvordan verdier og utøvelse av Forsvarets kjerneverdier påvirker sjefens makt. Avslutningsvis drøfter vi mulige sammenhenger mellom sjefers kompetanse og utøvelse av Forsvarets kjerneverdier.

### 6.1 Kompetanse og ledermakt

I dette delkapittelet skal vi drøfte hvordan sjefers kompetanse påvirker deres makt. Først drøftes kompetanse som en generell betingelse og deretter drøfter vi hvordan ulike kompetanseformer, i henhold til Linda Lai (2008) sin typologisering, påvirker sjefers makt.

Det teoretiske grunnlaget for oppgaven er samstemt om at sjefens kompetanse har betydning for sjefens makt i organisasjonen. Resultatene i vår spørreundersøkelse knyttet til kompetanse viser at respondentene selv i stor grad opplever å ha makt gjennom sin kompetanse jf. tabell 5.1. Resultatene viser også at nærmeste sjef i stor grad oppleves å være kompetent og at denne oppnår makt gjennom å være kompetent (tabell 5.2 og 5.4) jf. Yukl (2013) og ekspertmakt. Forsvarets medarbeiderundersøkelse (FMU) bekrefter at organisasjonen har et godt inntrykk av egen kompetanse, uten dette er koblet til ledermakt på noen måte (Tabell 5.20). Flere av intervjuobjektene sier at kompetanse har større betydning for ledermakt i mer kompetente deler av Hæren, og at de opplever at ledermakt forutsetter ulike kompetansekrav i forskjellige deler av Hæren jf. Lai (2008) sitt begrep, realkompetanse. Flere av intervjuobjektene har en oppfatning om at kompetanse har mindre betydning for sjefens makt i mindre profesjonelle deler av organisasjonen. FMU gir ingen direkte svar på hvordan kompetanse påvirker sjefens makt, men det er

interessant at yrkesbefal opplever *oftere* enn øvrige ansatte at ”*spesialkunnskap og ferdigheter er nyttige i arbeidet*” (Tabell 5.21). Det er kanskje noe overraskende at avdelingsbefalet, ofte kalt ”*spesialistene*”, og de vervede i mindre grad opplever at spesialkunnskap og ferdigheter er nyttige i arbeidet. Vi kan spekulere i om resultatet skyldes at avdelingsbefal og vervede i hovedsak utfører oppgaver hvor de opplever at de ikke har spesialkunnskap eller hvor de ikke får nyttet sin spesialkunnskap. Resultatet kan kanskje også tyde på at noen opplever at de mangler spesialkunnskap. I følge FMU er avdelingsbefal også noe mindre tilfreds med sin egen kompetanseutvikling (Tabell 5.22). Tar vi utgangspunkt i påstanden til Bass (2008), om at sjefens kompetanse er spesielt viktig når grupper vurderer sin sjef kan vi også forstå resultatet som et uttrykk for at avdelingsbefal opplever å ikke ha tilstrekkelig kunnskap og kompetanse for å sikre eller øke sin ledermakt.

Respondentene i vår undersøkelse opplever uansett i *stor grad* å ha makt gjennom sin kompetanse. Det er tilsynelatende marginale ulikheter mellom hvordan de ulike kompetansetyper påvirker ledermakt, men vi vil se nærmere på mulige tendenser og forskjeller med hensyn til hvordan de ulike kompetansetyper påvirker sjefens makt.

Mange av intervjuobjektene trekker frem faglig kompetanse som spesielt viktig for dem, og en åpenbar kilde til ledermakt. Intervjuobjektene er i så måte relativt samstemte med vårt teoretiske grunnlag og beskrivelsene deres samsvarer også i stor grad med begrepet *ekspertmakt* (Kirkhaug 2013). Ledermakten påvirkes ofte i stor grad av om sjefen har kunnskap og ferdigheter som er direkte relevant for oppgaven og funksjonene i organisasjonen han/hun skal lede. Basert på intervjuene ser det ut til at sjefer i Hæren verdsetter fagkompetanse og at de opplever at sjefer som har kunnskap om relevante teknikker og metoder ofte har stor grad av makt. Det er derfor interessant å merke seg at resultatene i spørreundersøkelsen indikerer at sjefer i mindre grad oppnår makt gjennom sin fagkompetanse jf. tabell 5.4. Sjefene vurderes å være fagkompetent, men statistisk sett kan vi ikke påvise tilsvarende sterke sammenheng med ledermakt som intervjuene tyder på. Lai (2008) hevder også at det kan være vanskelig å måle de ulike kompetanseformene isolert, og at det eksempelvis er krevende å skille fag- og lederkompetanse fra hverandre. I intervjuene argumenteres det for at maktgrunnlaget er annerledes for sjefer uten fagkompetanse, og at fagkompetanse gir en spesiell gjennomslagskraft som det kan være vanskelig å oppnå på andre måter. Det kvantitative grunnlaget tyder derimot på at sjefer i

Hæren i hovedsak oppnår sin ledermakt på andre måter enn gjennom sin fagkompetanse. Man kan undres over hvorvidt det er et overordnet ønske at fagkompetanse skal gi ledermakt, og om det kan være uheldig om sjefene først og fremst baserer sin ledermakt på de andre tre kompetansetyperne. Vi kan også spekulere i om Hæren risikerer at sjefer som i hovedsak har fagkompetanse ikke vil oppnå den makten og innflytelsen som organisasjonen i trenger.

I intervjuene blir det hevdet at fagkompetanse har spesielt stor betydning for sjefens makt under operasjoner i utlandet hvor organisasjonen opplever operativ risiko. Det hevdes videre at denne kompetansen ikke nødvendigvis medfører at sjefen har grunnlag for ledermakt i fredsdrift. Tilsvarende vil ikke fagkompetanse i form av forvaltningsferdigheter nødvendigvis gi ledermakt i operativ virksomhet. Våre kvantitative data støtter i stor grad at sjefer som fremstår som faglig kompetente likevel kan ha lite makt. Vår erfaring tilsier også at det er situasjonsbetinget hvorvidt fagkompetanse påvirker ledermakten. I enkelte situasjoner hvor lederen for eksempel er den beste operatøren på et system, eller har mest kunnskap om et problem, kan de ansatte og organisasjonen bli avhengig av sjefen. Sjefen øker dermed sin ledermakt. I andre situasjoner hvor lederen har inngående fag- og operatørkompetanse kan sjefen risikere å fordype seg i detaljer og miste overordnet informasjon og dermed svekke sin ledermakt.

Våre resultater fra spørreundersøkelsen kan indikere at lederkompetanse påvirker sjefens makt i noe større grad enn de andre kompetansetyperne jf. tabell 5.4. Sjefene som anses å ha høy grad av makt også har høy grad av lederkompetanse, og sjefene som anses å ha mindre grad av makt har tilsvarende mindre grad av lederkompetanse (Tabell 5.5). Enkelte av intervjuobjektene poengterte at sjefen først og fremst var avhengig av å ha lederkompetanse og at eksempelvis fagkompetanse kunne befinne seg i organisasjonen for øvrig. Kjernen ved å være sjef er nettopp det å ha kompetanse i å ta beslutninger og definere mål. Vi mener selv å ha observert at sjefer som ikke møter organisasjonens forventninger om analyse- og beslutningsferdigheter vil tape makt. Dette samsvarer med Yukl (2013) sin påstand om at ledermakt er direkte knyttet til sjefens kompetanse og bidrag til å løse organisasjonens oppgaver. I situasjoner hvor fagkompetente medarbeidere kommer med råd og anbefalinger er organisasjonen avhengig av at sjefen evner å ta beslutninger og definere retning videre. Hvis organisasjonen opplever at det uklart hva som skal gjøres og at sjefen unnlater å *lede* vil sjefen nødvendigvis tape ledermakt. Man

kan hevde at sjefens ledermakt er både spesielt viktig og synlig i situasjoner hvor organisasjonen opererer i ytterpunkter av fagfeltet, og hvor beslutninger eller mangel på beslutninger får direkte konsekvens for avdelingens utøvelse av voldsmakt.

Resultatene fra våre undersøkelser peker også på personlig kompetanse som en viktig faktor for ledermakt i Hæren. I intervjuene hevdes det at sjefens personlig kompetanse påvirker makten blant annet ved at sjefens ansvarsfølelse er viktig for de underordnede. Resultatene i spørreundersøkelsen innehar en viss tvetydighet. Sjefene mener selv at de har makt gjennom egen personlig kompetanse, men at de øvrige kompetansetyper har større betydning (Tabell 5.1). Resultatene fra spørsmålene om nærmeste sjef tyder derimot på at sjefens personlige kompetanse har stor betydning for, og også nær sammenheng med opplevelsen av sjefens makt jf. tabellene 5.4 og 5.5. De som opplever at sjefen har mye makt opplever at sjefen også har stor grad av personlig kompetanse. Tilsvarende opplyser de som mener sjefen har lite makt at sjefen har mindre grad av personlig kompetanse. I intervjuene blir personlig kompetanse assosiert med det å være rollemodell og det hevdes videre at sjefer som evner å fremstå som eksempel til etterfølgelse vil ha en solid ledermakt.

Sjefer som ikke lykkes med å opptre i henhold til organisasjonens mål og krav oppfattes som lite troverdig eller til og med falsk, noe som vil utfordre ledermakten. Også kjent som: *gjør som jeg sier, ikke som jeg gjør-ledelse*. Våre funn støtter i så måte påstanden i Forsvarsjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret (2012) om at lederen er den viktigste rollemodell i enhver avdeling for verdier, krav og forventninger. Flere intervjuobjekt assosierte personlig kompetanse til personlighet og verdier, noe vi vil drøfte videre i delkapittel 6.3. Andre knyttet personlig kompetanse først og fremst til sosialkompetanse.

I sjefenes subjektive vurdering av eget maktgrunnlag oppnår sosial kompetanse marginalt høyere gjennomsnittsverdi enn de øvrige kompetansetyperne jf. tabell 5.1. Sjefer i Hæren mener altså (i gjennomsnitt) at de i størst grad oppnår makt gjennom at de har kommunikasjons og samarbeidsferdigheter. Undersøkelsen viser også at de oppfatter at nærmeste sjef har stor grad av sosial kompetanse, men det er interessant å merke seg at dette ikke nødvendigvis innebærer at sjefen oppfattes å ha stor grad av makt. Resultatene viser at sjefene som har stor grad av makt i gjennomsnitt, også har stor grad av sosialkompetanse. Resultatene tyder samtidig på at også sjefer som oppleves å ha lite makt likevel kan være sosialt kompetente.

I intervjuene forstås sosial kompetanse blant annet som det å være autentisk eller ekte. Begrepet forstås i så måte, av enkelte, å ha nært slektskap til personlig kompetanse. Det blir hevdet at sjefers som viser empati og som forstår interaksjon mellom seg selv og undergitte, og i organisasjonen for øvrig, har et godt grunnlag for å sikre ledermakt. I motsatte tilfeller, hvor sjefers går inn i en overfladisk rolle eller viser manglede interesse og ferdigheter for å samarbeide med menneskene i organisasjonen, vil dette hemme sjefers makt.

De kvantitative dataene tydet på at sosial kompetanse ikke nødvendigvis medfører at sjefen har makt. Samtidig har våre undersøkelser gitt en indikator på at sjefers sosialkompetanse har betydning for hvorvidt de underordnede synes det er greit å unnlate å utføre ordre (jf. Tabell 5.7). De som mener at sjefen har lav grad av sosialkompetanse ser ut til være noe mer enig i at man kan unnlate å utføre ordre hvis man har mer kompetanse enn sjefen, og de som opplever at sjefen har høyere grad av sosial kompetanse er mer uenige i at man kan unnlate å utføre ordre. En slik sammenheng kan kanskje forklares med at sosialkompetanse skaper et tillitsforhold mellom sjef og underordnet. Vi kan forstå dette som referansemakt (Kirkhaug, 2013). Dette kan bety at sjefers sosialkompetanse, eksempelvis at sjefen viser empati eller har gode samarbeidsferdigheter, skaper en forpliktelse til å følge sjefers beslutning som de andre kompetansetyper ikke skaper. Det er i så måte interessant at sjefene selv mener at de oppnår sin makt i størst grad nettopp gjennom sin sosialkompetanse (Tabell 5.1). Man kan også spekulere i om det eventuelt er uheldig om sosialkompetanse har en slik effekt på ledermakt i Hæren. Kanskje kan sjefers sosialkompetanse overskygge andres lederkompetanse eller fagkompetanse. Organisasjonen kan i så måte oppleve at beslutninger og innflytelse i organisasjonen baseres på sosiale faktorer. Våre resultater tyder derimot ikke på at dette er et generelt trekk ettersom det blant annet er påvist at sjefers som har sosialkompetanse ikke nødvendigvis har stor grad av makt.

## **6.2 Verdier og ledermakt**

I dette delkapittelet skal vi drøfte hvordan sjefers verdier og sjefers utøvelse av Forsvarets kjerneverdier påvirker deres makt.

I følge det teoretiske grunnlaget for oppgaven kan sjefers verdier, og deres bruk av disse påvirke deres makt. Vår undersøkelse støtter dette. Flere av intervjuobjektene sier at både

de selv og deres sjefer anvender verdier for å påvirke valg som skal tas, og at sjefers utøvelse av verdier kan påvirke deres makt. Hovedtrekket fra intervjuene er likevel at verdier er et noe uangripelig begrep og fenomen. Sjefene har en forståelse av at verdier påvirker ledermakten. Samtidig virker det som det er vanskelig å eksemplifisere og å beskrive hvordan, eller på hvilken måte sjefens verdier påvirker makten. Dette kan vi kanskje forstå som et uttrykk for at sjefene forstår begrepet *verdi* (korrekt) som et abstrakt og nøytralt fenomen, og at de vegrer seg for å definere eller forstå fenomenet i en for avgrenset form. Vi kan også spekulere i om dette er et tegn på at organisasjonen er gjennomsyret i at verdier er ”viktige”, men at man i for liten grad er bevisst verdienes funksjon.

Gjennom helheten av intervjuene har vi likevel fått eksemplifisert enkelte av funksjonene som verdier har, i følge det teoretiske grunnlaget (Kirkhaug, 2013). Funksjonene kan nødvendigvis også innebære at sjefer som utøver verdier som divergerer fra fellesskapets verdier vil miste makt. En offiser fortalte at han hadde hatt en sjef som undergravde egen ledermakt ved at han indirekte utviste dårlige holdninger overfor kvinnelige kollegaer. Gjennom at sjefen omtalte kvinner med et røft og uverdlig språk skapte han, trolig ubevisst, en avstand til dem han skulle lede. Intervjuobjektet poengterte at sjefen likevel hadde mye ledermakt, men at de omtalte holdningene og språkbruken medførte at han som undergitt hadde en latent motstand til sin egen sjef. Andre intervjuobjekt vektla at verdier kan fungere som et verktøy for sjefen. Gjennom at sjefen beskriver et overordnet bilde av hvordan organisasjonen skal fremstå, og hva organisasjonen jobber mot kan en oppnå at de ansatte utfører arbeidsoppdrag og vurderinger *med hjertet*. Våre undersøkelser støtter altså på lang vei både det ”eksterne” teoretiske grunnlaget, men også Forsvarets fellesoperative doktrine (Forsvarsstaben, 2007) som peker på at organisasjonen skal *styres* av verdier. Styringen, og makten, som ligger i verdier ser likevel ut til å skje mest ubevisst, eller indirekte. Dette kan vi oppfatte som en støtte til teorien som hevder at verdier favner om dimensjoner i lederskapet hvor tradisjonelle ledelsestilnærminger ikke er tilstrekkelige.

### 6.2.1 Forsvarets kjerneverdier

Resultatene i FMU tyder på at Forsvaret har lyktes med å utvikle og innarbeide kjerneverdiene i organisasjonen på en relativt god måte, (jf. tabell 5.23 og 5.24). I

gjennomsnitt identifiserer de militære personellgruppene seg nokså mye med kjerneverdiene og alle personellgruppene er delvis enige i at deres egne verdier er like Forsvarets verdier. I følge teorien bør dette medføre at ledere i Forsvaret har et godt grunnlag for å oppnå ledermakt gjennom å lede ved hjelp av verdiene.

Videre viste FMU at de militære personellgruppene i gjennomsnitt mener at ledere i Forsvaret er positive rollemodeller for Forsvarets kjerneverdier (jf. tabell 5.25). Vi kan likevel spørre oss om lederne er rollemodeller i så stor grad som ønskelig og nødvendig. Som påpekt i *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse* er lederen den viktigste rollemodellen for verdier i en avdeling. I følge FMU opplever en relativt stor andel av de ansatte at ledere i Forsvaret ”bare litt”, eller ”til en viss grad” opptrer som positive rollemodeller. Samtidig er spørsmålsformuleringen rimelig generell, og man kan kanskje spekulere i om en del av de ansatte har hatt en tabloid eller overordnet tilnærming til spørsmålet, og at de ikke nødvendigvis har basert svaret på oppfattelsen av sine nærmeste ledere i Hæren. Våre undersøkelser viser i alle fall at sjefer utøver respekt, ansvar og mot i stor grad (jf. tabellene 5.9 – 5.12). Resultatene viser også at det er sammenheng mellom i hvilken grad sjefen utøver verdier og i hvilken grad sjefen søker å styre sine underordnede gjennom verdier. Resultatene tyder også på at sjefer oppnår makt gjennom å utøve kjerneverdiene.

En av respondentene kommenterte at kjerneverdiene hadde liten verdi i deres avdeling. Ut fra denne kommentaren kan man kanskje forstå at verdier som er definert og ”beordret” på et så overordnet nivå som man har gjort i Forsvaret ikke nødvendigvis vil aksepteres og utøves i organisasjonen.

Våre undersøkelser viser også at det er mulig å lede gjennom kjerneverdiene og at sjefens styring av atferd ikke har sammenheng med om avdelingen har utviklet egne verdier. Det virker likevel rimelig å anta at verdiene bør operasjonaliseres og bearbeides i den enkelte avdeling for at de skal få full effekt. Videre i dette delkapittelet skal vi drøfte hvordan utøvelse av de ulike kjerneverdiene påvirker sjefens makt.

Våre undersøkelser viser at respondentenes i gjennomsnitt opplever at *sjefen* utøver kjerneverdiene respekt i størst grad (jf. tabell 5.12). Videre analyse av resultatene viser derimot at utøvelse av respekt har noe mindre sammenheng med sjefens makt, sammenlignet med utøvelse av ansvar og mot (Tabell 5.13). Funnet støttes i noen grad av intervjuene ettersom ingen av intervjuobjektene koblet respekt direkte til ledermakt.



Respekt ble blant annet eksemplifisert som *å vise folkeskikk*, og det å være seg selv. Resultatene fra spørreskjemaet viser likevel at sjefene selv oppfatter at de oppnår makt gjennom å utøve respekt (jf. tabell 5.8). VI kan kanskje forstå respekt som en hygienefaktor eller grunnfaktor for personlig ledermakt, men vi har lite eller ingen data som bekrefter at manglende utøvelse av respekt medfører direkte tap av makt.

Utøvelse av kjerneverdien ansvar har, i følge våre undersøkelser, derimot en mer klar sammenheng med ledermakt. Sjefene mener at deres makt har størst sammenheng med deres utøvelse av ansvar (jf. tabell 5.8). Resultatene tyder også på at ansvar er lettere å operasjonalisere og å sette ut i praksis (jf. tabell 5.9-5.11). Intervjudataene støtter at utøvelse av ansvar er av stor betydning for sjefens makt, og intervjuobjektene eksemplifiserte både at manglende utøvelse av ansvar fører til tap av makt og at sjefer som *tar ansvar* ut over hva som forventes ofte får økt makt. Et av intervjuobjektene reflekterte over at å utøve ansvar innebærer at sjefen må foreta prioriteringer og beslutninger som kan være omstridte eller upopulære. Intervjuobjektet hevdet at å ta ansvar i så måte kan utfordre sjefens ledermakt, og selv om sjefen får tvunget gjennom viljen i en spesifikk sak, kan det medføre tapt ledermakt. Det ble også hevdet at manglende utøvelse ansvar, altså at sjefen ikke *tar ansvar* som organisasjonen forventer at sjefen skal ta, vil ha svært negativ innvirkning på sjefens makt. Denne fortolkningen av verdien ansvar medfører assosiasjoner til den tredje og siste av Forsvarets kjerneverdier, mot.

Resultatene i spørreundersøkelsen viser at sjefene selv opplever at deres utøvelse av mot gir makt, men samtidig oppgir de at de utøver mot i mindre grad enn respekt og ansvar (jf. tabell 5.8-5.11). De oppgir også at den nærmeste sjefen utøver mot i betydelig mindre grad enn respekt og ansvar (Tabell 5.12). I intervjuene pekes *mot* ut som en stor kilde, kanskje den største kilden til ledermakt. Resultatene fra spørreundersøkelsen støtter i stor grad denne forståelsen ettersom sjefens utøvelse av *mot* har en signifikant korrelasjon med opplevelsen av at sjefen har makt (jf. tabell 5.13). Flere av intervjuobjektene assosierer utøvelse av mot først med stridssituasjoner, men følger opp med å peke på at mot også kan utøves i fredstid og eksempelvis i forvaltningssammenheng. I strid knyttes mot blant annet til sjefens evner til å akseptere og håndtere risiko. Ett av intervjuobjektene hevder at mot i stridssammenheng kan være vanskelig å skille fra overmot eller dumdristighet, men med hensyn til å oppnå ledermakt kan overmot være mer gunstig enn

om sjefen vurderes som passiv eller feig. En av respondentene kommenterte i spørreundersøkelsen at ledere kommer til syne eller forsvinner i situasjoner hvor det skal utøves makt i form av vold.

I fredsdrift knyttes mot blant annet til forventningen om at sjefer skal argumentere for sitt syn og hevde avdelingens interesser oppover i organisasjonen. Enkelte av intervjuobjektene savner at sjefen utviser denne typen mot. Manglende utøvelse av slikt mot medfører i praksis tap av makt og innflytelse både oppover i organisasjonen ved at sjefen ikke ytrer innsigelser eller meninger, og samtidig taper sjefen makt og anseelse nedover i organisasjonen, blant egne undergitte. Ett av intervjuobjektene hevder å observere at flere sjefer velger, relativt bevisst, ikke å håndtere enkelte saker fordi det innebærer konflikt og fare for å måtte ta upopulære avgjørelser, eller bare fare for ikke å nå frem med sine argumenter og sin sak. Sjefer som velger å utøve en slik type mot kan derimot oppnå høy grad av ledermakt både oppover og nedover i organisasjonen. Vi kan spekulere videre i årsaker til at sjefer utøver mot i mindre grad. Vi kan spekulere i om sjefene ikke vet hvordan de kan utøve mot eller om de oppfatter at det ikke lønner seg å utvise mot. Det er interessant at sjefene selv mener at de utøver mot i mindre grad enn respekt og ansvar (Tabell 5.9), og at de mener at de først og fremst har makt gjennom å utøve respekt og ansvar (Tabell 5.8). Det er også interessant at de i rollen som underordnet opplever at sjefen utøver mot i såpass betydelig mindre grad enn respekt og ansvar (jf. tabell 5.12). Sett i sammenheng med intervjuene, hvor mot hevdes å være viktig for at sjefen skal ha makt, og i lys av korrelasjonsanalysen (jf. tabell 5.13) som viser at sjefens makt har betydelig sammenheng med sjefen utøvelse av mot, kan man undre hvilke faktorer i organisasjonen for øvrig som motiverer eller begrenser sjefenes utøvelse av mot. Resultatet kan også forstås som et uttrykk for at respondentene har lagt til grunn at mot først og fremst utøves i strid, og at de, eller nærmeste sjef, ikke kan hevde å ha utøvd slikt mot. Men vi kan også hevde at resultatet innebærer en kritikk, og at ansatte i Hæren forventer at sjefen skal utøve mer mot.

### **6.3 Sammenhenger mellom kompetanse og verdier**

I dette kapitlet skal vi drøfte mulige sammenhenger mellom sjefers kompetanse og utøvelse av verdier. Etersom ledermakt er et sosialt fenomen er det utfordrende å peke på hvordan enkeltårsaker, eller spesifikke drivkrefter virker på sjefens makt. Ved å utforske

eventuelle sammenhenger mellom flere årsaker søker vi å både videreutvikle og utfordre vår forståelse.

Vår forskning tyder generelt sett på at ledelse gjennom verdier har sammenheng med sjefens kompetanse (jf. tabell 5.18). Vi kan si, noe forenklet, at sjefer som søker å styre atferd gjennom verdier også fremstår kompetente. Resultatene viser derimot ikke signifikant sammenheng mellom å være fagkompetent og å styre gjennom verdier. Dette kan kanskje forstås som at ledere som er fagkompetent hviler på sin fagkompetanse og ikke ser et behov for å lede gjennom verdier.

Gjennom intervjuene kom det frem at flere oppfatter at verdier, og ledelse gjennom verdier, først og fremst har sammenheng med sjefens personlige kompetanse. Den kvantitative undersøkelsen støtter i stor grad en slik forståelse. Opplevelse av at sjefen styrer ved hjelp av verdier har en signifikant sammenheng med sjefens personlige kompetanse. Man kan diskutere hvordan og i hvilken grad man kan tilegne seg, eller utvikle personlig kompetanse og verdier. Flere intervjuobjekter mener at både en persons verdier og personlige kompetanse handler om *hvem man er som person* og at de anser det som vanskelig å styre eller utvikle disse faktorene bevisst. Denne oppfatningen er i noen grad samsvarende med definisjonen på personlig kompetanse. Samtidig er det et hovedtrekk fra intervjuene at sjefene har tro på at man kan lede ved hjelp av verdier, og at man kan påvirke den personlige kompetansen til sine undergitte så vel som sin egen. Resultatene fra den kvantitative undersøkelsen tyder også på at ledelse gjennom verdier har signifikant sammenheng med sjefens lederkompetanse. Resultatene understøtter i så måte teorien som hevder at lederkompetanse blant annet innebærer å presentere ideer og definere mål (Lai, 2008).

Våre data tilsier at det muligens er sammenhenger mellom de ulike kompetansetyperne og sjefens utøvelse av respekt, ansvar og mot (jf. tabell 5.19). Resultatene tyder på at sjefers utøvelse av Forsvarets kjerneverdier har signifikant sammenheng med alle kompetansetyperne. Vi kan hevde, noe forenklet, at sjefens utøvelse av respekt, ansvar og mot har sammenheng med sjefens kompetanse. Men nok en gang skiller lederkompetanse seg ut. Resultatene viser spesielt høy og signifikant sammenheng mellom sjefens lederkompetanse og sjefens utøvelse av mot. Dette resultatet kan være et argument for at sjefer som har høy grad av lederkompetanse, altså analytiske evner og kunnskap og ferdigheter innen praktisk ledelse, også har innsikt eller erfaring som gjør at de utøver

mot. Man kan også se sammenhengen mellom mot og lederkompetanse med motsatt perspektiv å tenke at utøvelse av mot utvikler lederkompetanse.

I delkapittel 6.1 drøftet vi hvordan fagkompetanse påvirker sjefens makt og våre undersøkelser viser at fagkompetanse har en noe uklar påvirkning på denne. Flere av intervjuobjektene hevdet at fagkompetanse gir grunnlag for en spesielt sterk makt, men den kvantitative undersøkelsen viser i noen grad et tvetydig resultat. Den siste korrelasjonsanalysen (jf. tabell 5.19) peker derimot på en mulig interessant sammenheng mellom sjefens fagkompetanse og sjefens utøvelse av mot. Sammenheng mellom utøvelse av mot og fagkompetanse åpner for videre undring ettersom sjefens mot har sammenheng med sjefens makt. Vi kan spekulere i hvordan fagkompetanse eventuelt gir grunnlag for å utøve mot. Kanskje Hærens ledere vil utøve mer mot hvis de hever sin fagkompetanse, eller kanskje de vil heve sin fagkompetanse ved å utøve mer mot?

## 7 Konklusjon

Forskningen vår hadde som mål å utforske hvordan sjefers kompetanse og verdier kan påvirke ledermakten.

Hovedfunnet vedrørende kompetanse er at sjefens ledermakt har betydelig positiv sammenheng med sjefens kompetanse. Lederkompetanse og personlig kompetanse har noe større betydning for sjefens ledermakt enn øvrige kompetanseformer. Studien konkluderer også med at dette er situasjonsbetinget. Det ser ut til at kompetanse og verdier varierer i noen grad avhengig av om man måler i strid kontra daglig drift.

Hovedfunnet vedrørende verdier er at sjefens verdibevissthet og utøvelse av Forsvarets kjerneverdier (respekt, ansvar og mot) har betydelig positiv sammenheng med sjefens makt. Sjefer utøver alle kjerneverdiene, men ledermakten har størst sammenheng med deres utøvelse av verdien ansvar. Studien konkluderer også med at praktiseringen av verdien mot har stor betydning for ledermakt, men verdien mot brukes mindre sammenlignet med verdiene respekt og ansvar.

Når det gjelder sammenhenger mellom kompetanse og verdier konkluderer studien med at sjefens utøvelse av Forsvarets kjerneverdier har signifikant sammenheng med sjefens personlige kompetanse og lederkompetanse. Det er en spesielt tydelig sammenheng mellom sjefenes kompetanse og deres utøvelse av verdiene mot og ansvar.

Hovedkonklusjonen i studien er at sjefers ledermakt påvirkes positivt i stor grad av deres kompetanse og verdier. Ulike betingelser kan påvirke hvor stor innflytelse disse faktorene har. Sjefer må derfor variere sitt lederskap og kombinere de ulike kompetanseformene ved hjelp av verdier for å sikre ledermakt i ulike situasjoner.

### **Kritikk og anbefalt videre forskning**

Våre konklusjoner kan kritiseres for at vår forskning er basert på en noe homogen gruppe og med et begrenset antall respondenter (72). En annen svakhet med forskningen er forfatterens tilknytning til forskningsobjektet. Nærheten kan føre til at dataene ikke leses med tilstrekkelig nøytralitet og at vi i noen grad kan være ubevisst forutinntatte. Et annet problem kan være våre innsamlede datas validitet, ved at vi ikke knyttet våre spørsmål til en spesifikk situasjon. Dermed er en svakhet at både kontekst og meningen i de ulike

begrepene kan forstås ulikt av respondentene. Til slutt kan man kritisere vår forskning med at Hæren som organisasjon er så vidt spesiell at det er få andre organisasjoner som våre funn kan overføres til. Vi anser derfor våre funn for å være generaliserbare for Hæren og andre tilsvarende organisasjonstyper og i mindre grad til andre sivile organisasjoner.

Videre forskning kan være et komparativt forskningsdesign hvor det å belyse forskjeller på ledermakt knyttet til spesifikke situasjoner eller case. Eksempelvis å belyse om situasjonsbetingelser i henholdsvis en kampsituasjon og en skolesituasjon endrer hvordan kompetanse og verdier påvirker ledermakt. Alternativt kan det også være interessant å undersøke om ledermakt i andre deler av Forsvaret påvirkes av kompetanse og verdier på en annen måte enn vår forskning viser.

## 8 Kildeliste

Bass, Bernard M. 2008: *The Bass Handbook of Leadership*. 4. utg., Free Press, New York.

Forsvarsstaben, 2007: *Forsvarets fellesoperative doktrine*, Forsvarsstaben, Oslo.

Forsvarsdepartementet, 2009: *Handlingsplan for Forsvarssektoren, Holdning, etikk, ledelse*.

Forsvarsdepartementet, 2012: *Stortingsproposisjon 73S, Et forsvar for vår tid*

Forsvarets høgskole, 2012: *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret*, Oslo

Halvorsen, Knut, 2008: *Å forske på samfunnet. En innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Bedriftsøkonomens Forlag.

Jacobsen, D. I, 2012: *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. 2. utg., Fagbokforlaget, Bergen.

Jensen, Are Langaard, 2008: *Den militære profesjonsidentitet, En studie av norske krigsskolekadettens identitetsdanning*. Masteroppgave, Universitetet i Oslo.

Johannessen, Asbjørn, Tufte, Per Arne og Kristoffersen, Line, 2008: *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*, 3.utgave, Abstrakt forlag, Oslo.

Johansen, Halvor, 2007: *Det operasjonelle nivå i Norge 1970-2006: Vekst og forvitring*. Masteroppgave, Forsvarets høgskole, Oslo.

Kirkhaug, Rudi, 2013: *Verdibasert ledelse – betingelser for utøvelse av moderne lederskap*, Universitetsforlaget, Oslo.

Lai, Linda, 2008: *Strategisk Kompetansestyring*, 2. Utgave, Fagbokforlaget, Bergen.

Nordhaug, Odd, m.fl. 1994: *Personalutvikling, organisasjon og ledelse*, 2.utg, Tanum, Oslo

Yukl, Gary, 2013: *Leadership in organizations*, 8. utg, Pearson, Harlow.

## **Internett**

Forsvaret.no nr 1

<http://forsvaret.no/om-forsvaret/organisasjon/haren/Sider/haren.aspx>,

lastet: 07.01.2014 kl 1258).

Forsvaret.no nr 2

<http://hogskolene.forsvaret.no/krigsskolen/studietilbud/Sider/studietilbud.aspx>

lastet: 10.04.2014 kl 11.20

Forsvaret.no nr 3

<http://forsvaret.no/sites/artikkelbilder/PublishingImages/HaerOrgsirkel.png>

lastet: 21.04.2014 kl 20.10

Forsvaret.no nr 4

<http://hogskolene.forsvaret.no/Documents/H%C3%A6rens%20offiserkodeks.pdf>

lastet: 21.04.2014 kl 20.10

Forsvaret.no nr 5

<http://forsvaret.no/operasjoner/internasjonalt/afghanistan/oppdraget/Sider/de-norske-styrkene.aspx>

lastet: 04.05.2014 kl 12.01

Nrk.no

<http://www.nrk.no/nordnytt/25-ar-siden-vassdal-ulykken-1.7526267>

Lastet: 04.05.2014 kl 1936.

Regjeringen.no

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/fd/dok/regpubl/stmeld/2012-2013/meld-st-14-20122013/8/2/2.html?id=715843>

Lastet: 05.05.2014 kl 2050



## **9 Vedlegg**

<b>A- Spørreskjema</b>	4 sider
<b>B- Resultat fra Spørreskjema, Questback-rapport</b>	26 sider
<b>C- Intervjuguide</b>	2 sider