



Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Lederutvikling i Marinen

I hvilken grad er det lederutvikling i Marinens operative avdelinger og hva kan påvirke den?

Silje Lilledahl og Vegar Sune

Masteroppgave i erfaringsbasert master i strategisk ledelse og økonomi STV-3910 juni 2021



Forord

Dette er en masteroppgave skrevet av to deltidsstudenter ved Universitetet i Tromsø, på studiet Strategisk ledelse og økonomi. Vi har valgt å undersøke fast ansatte ved én av Marinens operative avdelinger gjennom en kvantitativ spørreundersøkelse. Oppgaven er ment for Marinen i den hensikt å rette oppmerksomhet mot et viktig tema, lederutvikling.

Vi ønsker å takke de som har fulgt oss på veien mot målet. Først og fremst vil vi takke vår dyktige og kunnskapsrike veileder Rudi Kirkhaug, som har vært til stor hjelp under hele prosessen. Tusen takk for konstruktive tilbakemeldinger, inspirerende ord og veiledning. Videre vil vi takke vår arbeidsgiver som stiller avdelingen til disposisjon og gir oss muligheten til å fordype oss i et fagfelt som vi mener er interessant og relevant i vår utvikling som ledere og offiserer. Vi ønsker også å rette en stor takk til undersøkelsesenheterne, våre støttende kollegaer på 1. Minerydderskvadron som har satt av tid i sin travle hverdag for å hjelpe oss med å gjennomføre undersøkelsen. Den siste, hjertefølte takken går til våre familier. Til tålmodige Veronica som ordner med barn og hus, mens hun attpåtil har sitt eget studie å fokusere på og den gode gjengen fra Haugesund som bistår med korrekturlesing og oppmuntrende ord over telefon.

Bergen, 21. mai 2021

Silje Lilledahl

Vegar Sune

Sammendrag

Utdanningsløpet på Sjøkrigsskolen innehar et høyt fokus på lederutvikling. Erfaring tilsier derimot at dette fokuset faller bort når man kommer ut i avdeling. Ettersom en god leder i Marinen i verste fall kan være forskjellen mellom liv og død - seier og tap, er det viktig at fokus på lederutvikling blir opprettholdt, også gjennom karriereløpet. Formålet med denne undersøkelsen er å avdekke i hvilken grad lederutvikling er til stede i Marinens operative avdelinger, samt hva det er som påvirker lederutviklingen.

Forankret i erfaring og teoretisk rammeverk dannet vi fire forskningsspørsmål om hvorvidt organisasjonens fordeling av beslutningsmyndighet, lederens lederatferd, motivasjon og kultur har en innvirkning på lederutviklingen om bord. Disse ble testet empirisk med spørreundersøkelse som måleinstrument. Vi valgte 1. Minerydderskvadron som plattform for undersøkelsen, hvorav 67 av 88 fast ansatte ved avdelingen responderte. Vi har gjennomført faktor- og reliabilitetsanalyse for å vurdere dataene i forhold til validitet og reliabilitet. Data som ikke oppfylte kravene, ble da tatt ut av videre undersøkelser for å redusere støy. Resultatene er tilfredsstillende. Forskningsspørsmålene er testet gjennom korrelasjons- og multippel regresjonsanalyse, med SPSS som verktøy.

Resultatet fra undersøkelsen tilsier at det foregår lederutvikling på skvadronen gjennom utfordring og nettverk, men lite gjennom tilbakemeldinger. Når det kommer til hva som påvirker lederutviklingen om bord, viser analysen og resultatene at det er kultur som i størst grad påvirker lederutviklingen, etterfulgt av motivasjon. Ledernes lederatferd har noe innvirkning, mens organisatoriske faktorer, herunder organisasjonsstruktur og fordeling av beslutningsmyndighet, ikke har noe påvirkning på lederutviklingen. På tross av at vi kun undersøker en av Marinens operative avdelinger, gjør likhetene mellom avdelingene det mulig å generalisere funnene fra 1. Minerydderskvadron til andre operative avdelinger i Marinen.

Innholdsfortegnelse

Forord	IV
Sammendrag	V
Innholdsfortegnelse	VI
Figurer	IX
Tabeller.....	X
1 Introduksjon	1
1.1 Mål.....	1
1.2 Tidligere studier.....	2
1.3 Problemstilling.....	3
1.4 Oppgavens struktur.....	4
2 Empirisk kontekst.....	5
3 Teori	6
3.1 Lederutvikling	6
3.1.1 Redskaper for lederutvikling	8
3.2 Lederatferd.....	9
3.2.1 Ulike typer lederatferd.....	10
3.2.2 Militær lederatferd.....	11
3.3 Fordeling av beslutningsmyndighet.....	14
3.3.1 Sentralisering og desentralisering	14
3.4 Motivasjon	15
3.4.1 Herzbergs tofaktorteori.....	15
3.5 Kultur.....	17
3.5.1 Suksesskriterier for en sterk læringskultur	18
4 Metode.....	19
4.1 Forskningsdesign	19

4.2	Datainnsamling.....	20
4.3	Utvalg og avgrensning.....	21
4.4	Gjennomføring.....	22
4.5	Frafall.....	23
4.6	Undersøkelsens troverdighet	23
4.6.1	Validitet.....	24
4.6.2	Reliabilitet	25
4.7	Analyse av datamaterialet.....	26
4.7.1	Faktoranalyse	26
4.7.2	Reliabilitetsanalyse.....	27
4.7.3	Univariat analyse.....	28
4.7.4	Korrelasjonsanalyse	28
4.7.5	Regresjonsanalyse	29
5	Resultat.....	30
5.1	Faktor- og reliabilitetsanalyse.....	30
5.1.1	Lederutvikling	31
5.1.2	Lederatferd	33
5.1.3	Fordeling av beslutningsmyndighet	35
5.1.4	Motivasjon.....	36
5.1.5	Kultur	39
5.2	Deskriptiv analyse	40
5.2.1	Frafall og svarprosent.....	40
5.2.2	Univariat analyse.....	42
5.3	Korrelasjonsanalyse.....	43
5.4	Regresjonsanalyser	45
5.4.1	Regresjonsanalyse av F1: Lederutvikling - utfordring.....	46

5.4.2	Regresjonsanalyse av F2: Lederutvikling - tilbakemelding.....	47
5.4.3	Regresjonsanalyse av F3: Lederutvikling - nettverk.....	48
5.5	Regresjonsanalyse opp mot forskningsspørsmål.....	49
6	Drøfting av funn.....	51
6.1	Ledernes lederatferd i forhold til lederutvikling.....	51
6.2	Fordeling av beslutningsmyndighet i forhold til lederutvikling.....	52
6.3	Motivasjon i forhold til lederutvikling.....	54
6.4	Kultur i forhold til lederutvikling.....	56
7	Konklusjon.....	58
7.1	Konklusjon på problemstillingen.....	58
7.2	Generalisering.....	59
7.3	Anbefaling videre.....	60
7.3.1	Videre forskning.....	60
7.3.2	Videre praksis.....	61
	Referanser.....	62
	Vedlegg 1 - Spørreskjema.....	64

Figurer

Figur 1 - Forskningsmodell	3
Figur 2 - Forhold mellom styring og ledelse	11
Figur 3 - Modell av balansert lederatferd	12
Figur 4 - Herzbergs tofaktorteori.....	16
Figur 5 - Læringskultur	18
Figur 6 - Kronologisk fremstilling av hvordan vi har gått frem i denne oppgaven.	19
Figur 7 - Detaljert forskningsmodell.....	30
Figur 8 - Svar fordelt på stilling (n=67)	41
Figur 9 - Forskningsmodell med forklaringskraften til signifikante uavhengige variabler på avhengige variabler.	50
Figur 10 – Oversiktsbilde av faktorenes påvirkningskraft på lederutvikling	58

Tabeller

Tabell 1 - Taksonomi for lederatferd	10
Tabell 2 - Fordeler og ulemper knyttet til sentralisering og desentralisering.	15
Tabell 3 - Faktoranalyse av lederutvikling.....	32
Tabell 4 - Faktoranalyse av lederatferd.....	34
Tabell 5 - Faktoranalyse av fordeling av beslutningsmyndighet.	36
Tabell 6 - Faktoranalyse av hygienefaktorer.....	37
Tabell 7 - Faktoranalyse av motivasjonsfaktorer.	38
Tabell 8 - Faktoranalyse av kultur.....	40
Tabell 9 - Gjennomsnitt og standardavvik for nye faktorer/variabler (n=67).....	42
Tabell 10 - Korrelasjonsanalyse av uavhengige variabler (n=67).....	44
Tabell 11 - Regresjonsanalyse av F1: Lederutvikling - utfordring mot uavhengige variabler (n=67).....	46
Tabell 12 – Regresjonsanalyse av F2: Lederutvikling - tilbakemelding mot uavhengige variabler (n=67).....	47
Tabell 13 - Regresjonsanalyse av F3: Lederutvikling - nettverk mot uavhengige variabler (n=67).....	48

1 Introduksjon

I denne oppgaven ønsker vi å ta for oss temaet lederutvikling i Marinen. Lederutvikling blir gjerne betraktet som all aktivitet som bidrar til å øke kunnskap, erfaring og ekspertise, slik at en person får ut lederpotensialet sitt på en bedre måte. Årsaken til at vi ønsker å adressere dette temaet er fordi vi, som offiserer på Marinens fartøy, opplever at Marinen har stort fokus rundt lederutvikling under utdanningsløpet på Sjøkrigsskolen, men at dette fokuset faller bort når man blir satt ut i avdeling. Fokuset blir dratt mot administrative oppgaver og til tross for at mange fungerer som ledere allerede første året om bord, er vår erfaring at det er lite fokus på lederutvikling. Tilbakemeldinger mellom besetningsmedlemmer er som regel rettet nedover i organisasjonen og fokuset ligger mer på arbeidsinnsats og karrierevei fremfor videreutvikling av lederegenskaper. Dette er en bekymring ettersom gode ledere er med på å motivere, engasjere og drive sine medarbeidere til å gjøre en god jobb. Gode ledere skaper trygghet og effektivitet innad i organisasjonen, og bidrar til god kommunikasjon og samarbeid slik at hver enkelt jobber mot et felles mål. Det blir sagt at ledere spesielt representerer en unik mulighet for å styrke organisasjonens konkurransekraft (Bjørnson, 2017). Om vi overfører dette utsagnet til en militær setting, kan man si at ledere representerer en unik mulighet for å styrke organisasjonens kampkraft og operative yteevne. Temaet lederutvikling er på verdensbasis en milliardindustri og debatten vedrørende effekt har pågått siden begrepet oppstod i forbindelse med industriselskapenes tid på 1950-tallet (Arnulf, 2018). For å belyse temaet i denne oppgaven vil vi benytte oss av lederutviklingsteori, men også teori knyttet til lederatferd, beslutningsmyndighet, motivasjon og kultur.

1.1 Mål

Det høye fokuset rundt lederutvikling på Sjøkrigsskolen viser at Marinen er engasjert i temaet. Denne oppgaven skal avdekke om engasjementet strekker seg ut til Marinens operative avdelinger. Målet med oppgaven er derfor å avdekke om Marinens operative avdelinger driver med lederutvikling og hva som eventuelt påvirker utviklingen om bord. Ved å benytte datagrunnlaget fra oppgaven kan man synliggjøre og bli mer bevisst på hvilke faktorer som bidrar til en positiv eller negativ påvirkning og derav lettere implementere lederutvikling i fremtiden. Vi håper at oppgaven kan bidra til at fremtidige ledere i Marinen blir mer bevisst på sin fremtoning og lederatferd, samt forstår viktigheten av sin egen rolle knyttet til videreutvikling av neste generasjons ledere. Lederutvikling underveis i

karriereløpet vil forhåpentligvis gagne Marinen som organisasjon, men også lederne som får mulighet for vekst og utvikling.

1.2 Tidligere studier

Lederutvikling er et populært og spennende tema for enhver som ønsker å fordype seg i ledelse. Vi kan derfor forvente at det har blitt gjennomført en del undersøkelser på dette emnet tidligere. Det har likevel vært utfordrende å finne relevant empiri til dette temaet, og særlig empiri rundt hva som påvirker lederutviklingen hos ledere. Vi har benyttet oss av ulike bøker, google scholar, munin.uit.no og andre relevante nettsider, samt anvendt både det norske og engelske begrepet for lederutvikling. Det har likevel vært en tidkrevende og til dels forgjeves prosess. Undersøkelsen har derfor avdekket at det er begrenset med relevant empiri knyttet til emnet lederutvikling generelt og lederutvikling i Forsvaret spesielt.

Hovedkilden vår på emnet er førsteamanuensis, Jan Kjetil Arnulf, sin bok titulert *Hva er ledelse* (2012). Arnulf beskriver lederutvikling på en svært god og oversiktlig måte, men i søket etter støttende litteratur og sekundærkilder for å øke undersøkelsens troverdighet, har det gått mye tid og ressurser. Vi valgte til slutt å systematisk lete gjennom tidligere masteroppgaver med samme emnet, i håp om at noen av disse har benyttet noen kilder på lederutvikling som vi selv har oversett eller ikke hatt tilgjengelig. Det ble blant annet skrevet en masteroppgave i 2014 av Christer Endregaard som var adressert *Lederutvikling - læring og egenutvikling eller bare et hyggelig avbrekk fra arbeidshverdagen i koselige omgivelser?* Samt en i 2019 av Bjørn Hågensen og Glenn Thomas Martinsen, titulert *Lederutvikling i hæren - Hva er det?* Fra disse har vi hentet ut kilder som vi har sett på som nyttige i forhold til lederutvikling og ledelse fra forfattere som Paul J. Davis, Bernhard M. Bass, Bård Kuvaas og Anders Dysvik. Denne masteroppgaven vil nok benytte seg av noe av den samme teorien vedrørende lederutvikling som de to overnevnte oppgavene.

De fleste problemstillingene vi har funnet på dette emnet benytter spørreordene *hva, hvorfor og i hvilken grad*. Vi ønsker også å benytte oss av liknende spørreord. Oppgaven vår vil likevel skille seg ut i mengden fordi vi akter å benytte oss av kvantitativ tilnærming.

1.3 Problemstilling

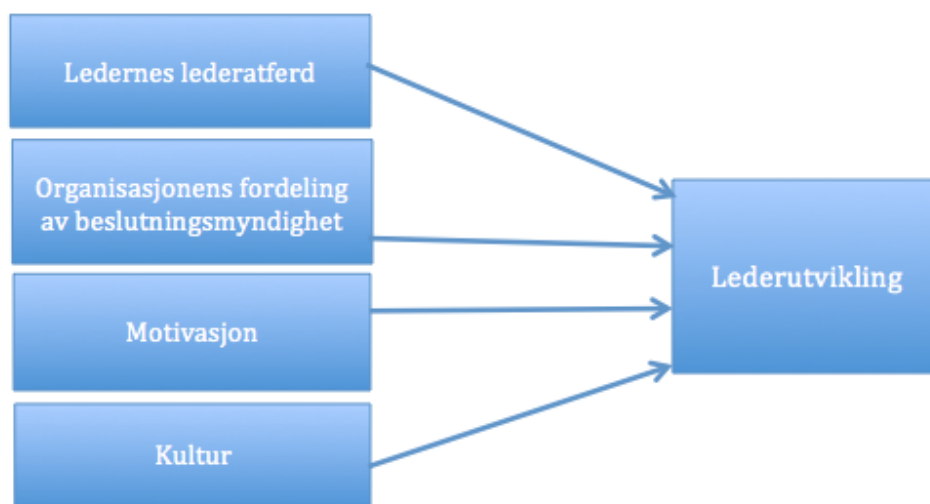
For å belyse temaet, lederutvikling i Marinen, ønsker vi å avdekke om lederutvikling er til stede ute i avdelingene, før vi så tar for oss hva som eventuelt påvirker eller forklarer den. For å gjøre dette vil vi i denne oppgaven undersøke følgende problemstilling:

I hvilken grad er det lederutvikling i Marinens operative avdelinger og hva kan påvirke den?

For å svare på problemstillingen kommer vi til å benytte oss av følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan påvirker ledernes lederatferd lederutviklingen i Marinens operative avdelinger?
2. Hvordan påvirker organisasjonens fordeling av beslutningsmyndighet lederutviklingen i Marinens operative avdelinger?
3. Hvordan påvirker besetningens motivasjon lederutviklingen i Marinens operative avdelinger?
4. Hvordan påvirker kultur lederutviklingen i Marinens operative avdelinger?

I Figur 1 nedenfor kan man se hvert forskningsspørsmål illustrert som en variabel vi ønsker å avdekke om, og på hvilken måte, påvirker lederutviklingen i Marinens operative avdelinger.



Figur 1 - Forskningsmodell

1.4 Oppgavens struktur

I dette avsnittet kommer vi til å ta for oss oppgavens videre struktur og oppbygning. Oppgaven er delt inn i syv kapitler hvor neste kapittel omhandler empirisk kontekst, mens kapittel tre redegjør for relevant teori knyttet til lederutvikling, lederatferd, fordeling av beslutningsmyndighet, motivasjon og kultur, som kan bidra til å belyse temaet vi studerer. Kapittel fire tar for seg metode. Metodekapittelet omhandler forskningsdesign, fremgangsmåte knyttet til datainnsamling, utvalg og avgrensning, frafall, validitet og reliabilitet, samt hvordan vi går frem for å analysere datamaterialet som vi anskaffer oss. I Kapittel fem tar vi for oss resultatet gjennom presentasjon og analyse av datamaterialet, før vi i kapittel seks drøfter dette opp mot forskningsspørsmålene. Kapittel syv består av en konklusjon, generalisering, samt konkrete anbefalinger for videre forskning og tiltak ved Marinens operative avdelinger.

2 Empirisk kontekst

Grunnet oppgavens begrensninger i tid og rom, tar vi kun for oss én av Marinens avdelinger i håp om at man eventuelt kan generalisere til resterende operative avdelinger i Marinen.

Organisasjonen vi ønsker å studere er 1. Minerydderskvadron. I likhet med de fleste andre operative avdelinger i Marinen, er også denne relativt liten. Avdelingen består av fire mineryddere som har i oppgave å holde nasjonale og internasjonale farvann fri for miner. Minerydderne består av to Alta-klasse minesveipere, KNM Otra og KNM Rauma, samt to Oksøy-klasse jaktfartøy, KNM Hinnøy og KNM Måløy. Fartøyene er dimensjonert ganske identisk, 55m lang og 13m bred, med noen tilpasninger på dekk ut i fra om den skal bedrive jakt- eller sveipeoperasjoner.

Om bord hvert fartøy er det en besetning på ca. 40 personer hvorav 16 er vernepliktige, og resterende er fast ansatte bestående av 7 konstabler, 4 befal og 12 offiserer. Alle ansatte om bord har et utøvende lederansvar overfor vernepliktige, herunder oppfølging av daglig-, ukentlig- og månedlig vedlikehold og rutiner. De ansatte skilles mellom spesialister og offiserer, hvor konstabler og befal betegnes som spesialister. Offiserene har alle tatt bachelor i ledelse med fordypning i enten navigasjon, maskin eller elektronikk og data på Sjøkrigsskolen og det er disse som er tiltenkt leder og mellomleder-stillinger om bord. Spesialistene har også lederutdanning gjennom konstabel, eller befalsskole, men denne er ikke like lang og omfattende. Skipsledelsen er ledelsen om bord og består av skipssjef, nestkommanderende, maskinmester, operasjonsoffiser og våpenteknisk offiser. De tre sistnevnte blir ofte adressert som linjeledere eller detaljbefal for henholdsvis maskin-, operasjon-, eller våpenteknisk linje.

Linjelederne har ansvar for driften av sin respektive detalj, samt de ansatte og vernepliktige som tilhører denne. Ettersom 1. Minerydderskvadron er en liten avdeling, rykker man raskt opp i ny stilling som bringer med seg mer lederansvar. Besetningen jobber tett, og er avhengig av gode ledere som kan gi klare retningslinjer slik at fartøyet yter etter operativ evne, samtidig som arbeidsmiljø og sikkerhet ivaretas.

3 Teori

I det teoretiske rammeverket skal vi se på relevant teori og litteratur opp mot forskningsspørsmål og problemstilling. Vi starter med temaet i oppgaven, lederutvikling, før vi fortsetter med faktorene vi nevner i forskningsspørsmålene; lederatferd, fordeling av beslutningsmyndighet, motivasjon og kultur. Begrunnelsen for valget av disse teoriene er at vi ønsker å få en dypere forståelse av hva som påvirker lederutviklingen om bord. I tillegg ser vi disse som relevante fordi det er mekanismer vi hele tiden må forholde oss til i hverdagen om bord.

3.1 Lederutvikling

Lederutvikling ses gjerne på som et begrep som er vanskelig å definere (Kuvaas og Dysvik, 2016, s. 143). Mange har spurt seg hva lederutvikling faktisk er og hvorvidt det er nødvendig for at en organisasjon skal kunne levere bedre resultater. En vanlig oppfatning av lederutvikling er at all aktivitet som øker kunnskap, erfaring og ekspertise, slik at en person får ut lederpotensialet sitt på en bedre måte, klassifiseres som lederutvikling. Det er også slik at graden av lederutvikling ikke kan måles før etter lederen har vært igjennom selve lederutviklingen og man ser resultatet. Med andre ord er det ikke definerbart som lederutvikling før en faktisk ser at sluttresultatet er blitt bedre ledelse (Arnulf, 2012, s. 103). Dette er også noe Davis (2014, s. 109) tar for seg, hvor han presiserer viktigheten av at ethvert tiltak for lederutvikling bør vurderes både før og etter det er iverksatt dersom man skal kunne si noe om hvorvidt det faktisk har gitt bedre ledelse.

Arnulf (2012, s. 106) nevner tre forskjellige lederutviklingstiltak som kan benyttes. Disse er lederopplæring, som omhandler utvikling og styring av organisasjonen, strategisk samkjøring, som omhandler å få alle i organisasjonen til å tenke likt rundt strategi og samhandling, og generisk lederutvikling, som omhandler tiltakene og kunnskapen en leder tilegner seg for å kunne opptre som en bedre leder (Arnulf, 2012, s. 106-107). Etter å ha studert dem nærmere har vi funnet ut at vi går videre med generisk lederutvikling som teori ettersom de andre lederutviklingstiltakene ikke vil være treffende for oppgaven. I tillegg ønsker vi å presisere at det er lederutvikling, og ikke ledelsesutvikling, vi ser på. Forskjellen på disse to er at lederutvikling tar for seg den enkelte leders utvikling, mens ledelsesutvikling tar for seg fellesskapet med gjensidig ønske om utvikling og lojalitet til organisasjonens beste (Arnulf, 2012, s. 114).

Generisk lederutvikling handler om tiltakene og kunnskapen en leder tilegner seg for å kunne opptre som en bedre ledere. «Dette er den vanskeligste delen og kjernen i det mange ser på som lederutvikling – evne til å skape initiativ, kommunisere, samhandle, motivere og dirigere andre, skape retning og energi blant medarbeiderne» (Arnulf, 2012, s. 107). Her er det mange som har et håp eller en forventning om utvikling, både arbeidsgiver, lederen selv og kolleger. Det er dog vanskelig å definere forventningene, noe som gjør det hele svært uklart. Kunnskapen som tilegnes gir gjerne ikke et eksplisitt resultat ettersom den ofte er taus og implisitt. Den kommer først til syne når lederen skal handle eller ta beslutninger i sitt daglige virke. For å bli god på dette så innebærer det å forstå samspeillet mellom kollegers kapasitet og behov for utvikling og stimulering, samt ha teften for forretningsutvikling. Ser vi på modne ledere så kjennetegnes gjerne disse ved at de kjenner sine styrker og svakheter. De forstår at man har behov for alle ressurser om en skal gå fremover og vokse seg større. Eksempler på ressurser kan være kolleger, medier, myndigheter, kunder, medarbeidere, leverandører, overordnede og så videre (Arnulf, 2012, s. 107).

For å kunne skape et grunnlag for lederutvikling så er man nødt til å drive med tilbakemelding. Dette er et tveegget sverd ettersom en tilbakemelding kan føles særdeles ubehagelig for både den som gir tilbakemeldingen og den som får den. I hvert fall om den kommer på feil måte ettersom både medarbeider og leder da vil kjenne på et ubehag. Dersom tilbakemeldingen i tillegg treffer lederen på et personlig plan kan dette føre til at lederen behandler medarbeideren på en annen måte i etterkant både bevisst og ubevisst. Det kan også være direkte destruktivt om lederen tar tilbakemeldingen til seg på en slik måte at lederen graver seg ned. Dette kan også være tilfellet ved en positiv tilbakemelding ettersom lederen da må bruke unødig energi på å forholde seg til, samt ta innover seg tilbakemeldingen. Om tilbakemelding derimot skulle treffe godt så vil det føre til personlig vekst hos lederen. For å kunne skape et miljø hvor lederen får muligheten til å utvikle seg med tryggere rammer så vil det være lurt å gi lederen læringsmuligheter opp mot de utfordringer lederen har. I tillegg må det da legges opp til at lederen får tilbakemeldinger og en mulighet til å kunne reflektere over andre handlingsmønstre i direkte etterkant av situasjonen. Det er spesielt refleksjon som på mange måter definerer om en leder er moden eller ikke. Greier lederen selv å reflektere seg frem til at ens eget handlingsmønster skaper utfordringer, vil også lederen evne å kunne ta fatt i dette og endre eget handlingsmønster. Om lederen ikke greier dette, men i større grad er fastlåst i et mønster vil dette defineres som umodenhet (Arnulf, 2012, s. 108-110).

3.1.1 Redskaper for lederutvikling

For at man skal kunne oppnå lederutvikling er det viktig at det legges til rette for det. De fleste ledere utvikler seg på jobb. Dette vil si at det er viktig å implementere utvikling i hverdagen til lederen. For å få til utvikling og læring finnes det flere metoder som bygger på rammene rundt tilbakemelding som er nevnt i avsnittet over, eksempelvis aksjonslæring, kryssfunksjonell rotasjon, 360 graders tilbakemelding, eksponering for erfarne ledere, coaching og mentoring, eksponering for strategisk agenda, eksterne utdanningsprogrammer og transformasjonsledelse (Arnulf, 2012, s. 111-112). Det er denne teorien vi kommer til å ta utgangspunkt i når vi senere skal formatere spørsmål knyttet til lederutvikling. Vi kunne valgt en dypere tilnærming ved å benytte oss av 50 metoder for lederutvikling av Holt-Larsen (1988, s. 124), men føler Arnulf sin tilnærming er dyp nok for vår studie og dekker inn det meste som Larsen nevner. En annen kilde som støtter opp om bruken av Arnulf er McCauley, Moxley og Velsor (1998) fra velrenommerte Center for Creative Leadership som har nevnt tilsvarende metoder for lederutvikling. Under følger en kort forklaring av de forskjellige metodene som Arnulf nevner.

Aksjonslæring innebærer at lederen blir gitt reelle oppgaver og utfordringer i bedriften, hvor hovedfokuset ligger på læring av dem (Arnulf, 2012, s. 111).

Kryssfunksjonell rotasjon innebærer at lederen jobber innenfor flere områder i organisasjonen, gjerne globalt om organisasjonen er stor, med bakgrunn i en utviklingsplan som blir utgitt på forhånd. Dette skal være med på å skape nettverk og helhetsforståelse (Arnulf, 2012, s. 111).

360 graders tilbakemelding innebærer strukturerte tilbakemeldinger fra alle arbeidere, kunder, partnere og veileder som er rundt og nær lederen. Dette skal fremme selvrefleksjon hos lederen for å kunne evaluere egen handling i forskjellige situasjoner (Arnulf, 2012, s. 111).

Eksponering for erfarne ledere skal fremme at yngre ledere får klare rollemodeller og forståelse for hvordan organisasjonen tenker rundt ledelse (Arnulf, 2012, s. 112).

Coaching og mentoring er to relativt like uttrykk med forskjellig innhold i denne sammenheng. Coaching, eller veiledning, innebærer at lederen innleder samtaler med en profesjonell samtalepartner, eksempelvis psykolog, som kan fremme lederens refleksjon rundt seg og sitt virke. Mentoring er på den annen side en person som veileder i kraft av sin

erfaring. Det er dermed ønskelig at samarbeidet med mentor skal være med på å fremme karriereutviklingen til lederen (Arnulf, 2012, s. 112).

Eksposering for strategisk agenda innebærer at yngre ledere eksponeres for nivåene i organisasjonen hvor planer legges og beslutninger tas, i den hensikt å gi en større innsikt og forståelse for hva deres jobb har å si for det store bildet (Arnulf, 2012, s. 112).

Eksterne utdanningsprogrammer innebærer å sende lederen på videreutdanning utenfor organisasjonen, i den hensikt å unngå at lederen havner i et ensformig spor, men heller holder kunnskapen relevant og innovativ i forhold til andre organisasjoner og bransjer (Arnulf, 2012, s. 112).

Transformasjonsledelse kan også omdannes til utdanningsprogram. Innenfor transformasjonsledelse er det dokumentert at samtlige atferder kan læres og forbedres. Forbedringen innenfor disse atferdene har videre vist at det får konsekvens for alle medarbeidernes prestasjoner, selv de som er indirekte berørt av lederen (Arnulf, 2012, s. 112).

3.2 Lederatferd

I det velrennomerte oppslagsverket *Handbook of leadership*, setter Bernard M. Bass definisjon av ledelse litt på spissen hvor han skriver at “der er nesten like mange forskjellige definisjoner av ledelse, som der er personer som har forsøkt å definere ledelse” (Skogstad, 2015, s. 17). Også den fremtredende ledelsesforskeren Gary Yukl har uttalt at mengden av definisjoner er et problem for forskningsfeltet. Gjemt i den store spredningen av definisjoner kan man likevel trekke ut noen sentrale kjennetegn, og det er følgende definisjon vi kommer til å benytte oss av i denne oppgaven: Ledelse dreier seg om en prosess der en organisert gruppe blir påvirket i retning av å nå sine mål (Skogstad, 2015, s. 17). Det å få en gruppe til å jobbe mot et felles mål er et ansvar som faller på ledere i hele Marinen og man er derfor avhengig av gode ledere for å kunne dra organisasjonen fremover. I de påfølgende delkapitlene har vi valgt å ta for oss teori om lederatferd generelt, samt militær ledelse, herunder balansert lederatferd. Bakgrunnen for at vi har valgt disse teoriene er fordi vi tror de kan være med på å belyse forskjellige lederatferder i Marinens operative avdelinger. Ved hjelp av dette kan vi videre kryssjekke atferdene opp mot en følt eller ikke følt lederutvikling hos respondentene vi spør. Dette vil så kunne hjelpe oss med å svare på forskningsspørsmålet om hvorvidt lederatferd påvirker lederutviklingen i Marinens operative avdelinger.

3.2.1 Ulike typer lederatferd

Fra slutten av 1940-tallet har det vært en dreining innenfor ledelse hvor man har gått fra å basere seg på personlige egenskaper til å se mer på ledernes atferd. Det finnes flere modeller og teorier som tar for seg nettopp dette. Modellen, eller klassifiseringen, vi ønsker å ta for oss er beskrevet under i Tabell 1. Denne er fremstilt av Yukl, Gordon og Taber (2002, s. 18) som et forsøk på å sammenfatte forskning som er gjort innenfor lederatferd-feltet (Skogstad, 2015, s. 24-27). Vi har også valgt å sette inn destruktiv atferd i denne modellen slik at vi får en motpart til de andre atferdene. Denne har vi basert på det som Einarsen, Skogstad og Aasland (2015, s. 212-215) skriver om destruktiv ledelse. Vi ser denne modellen som hensiktsmessig å ta utgangspunkt i når vi skal utforme spørsmål vedrørende lederatferd.

Tabell 1 - Taksonomi for lederatferd

Oppgaveorientert atferd:	Relasjonsorientert atferd:	Forandringsorientert atferd:	Destruktiv atferd
<ul style="list-style-type: none">• Planlegge kortsiktige aktiviteter• Fasilitere for arbeidsoppgaver slik at de kan gjennomføres på en god måte• Klare og definerte rolleforventninger i arbeidshverdagen• Monitorere aktiviteter og arbeidsutførelse	<ul style="list-style-type: none">• Bidra med støtte og oppmuntring, herunder anerkjennelse for utført arbeid og bidrag• Utvikle medarbeiders ferdigheter og selvtillit• Rådføre seg med sine medarbeidere når beslutninger skal tas• Bemyndige sine medarbeidere til å ta initiativ til problemløsning	<ul style="list-style-type: none">• Monitorere virksomhetenes omgivelser• Foreslå innovative strategier eller en ny visjon• Oppmuntre til nytenkning• Ta risikoer i forbindelse med nødvendige endringer	<ul style="list-style-type: none">• Er opptatt av egen vinning og karriere• Bryr seg ikke om hvordan det går med medarbeidere• Bryr seg ikke om hvordan det går med virksomheten• Bidrar aktivt til at oppgaver ikke utføres og ressurser ikke utnyttes

Innenfor oppgaveorientert atferd har lederen fokus på oppgaven og hvordan den utføres, gjerne med instruksjoner uten at arbeideren(e) på «gulvet» blir konferert med hvorvidt løsningen er den beste. Ved relasjonsorientert atferd har lederen fokus på medarbeiderne og deres trivsel samtidig som lederen setter pris på godt utført arbeid, samt viser omsorg og støtte ved behov (Skogstad, 2015, s. 24-27). Videre har vi forandringsorientert atferd hvor lederen har fokus på bedriftens eksterne omgivelser som muligheter og trusler. Lederen er også innovativ og oppfordrer til kreativitet, i tillegg til å

være risikovillig i forhold til å satse på endringer som andre gjerne ikke ser behovet for enda (Yukl, Gordon og Taber, 2002, s. 22-23). Til slutt kommer destruktiv atferd hvor lederen har fokus på seg selv og egen vinning. Lederen kan utøve støttende atferd overfor medarbeidere, men illojal atferd overfor virksomheten. Dette kan også gå motsatt vei med støttende atferd overfor virksomheten, men illojal atferd overfor medarbeidere. På den ytterste skalaen kan lederen utøve illojal atferd overfor både medarbeidere og virksomheten (Einarsen, Skogstad og Aasland, 2015, s. 212-215).

Vi anerkjenner at vårt valg av modell ikke dekker over alle forskjellige lederatferder, men ser på disse atferdene som de mest relevante for vår undersøkelse. Vi kunne hatt med atferder som eksempelvis passiv unntaksledelse og la-det-skure-ledelse, men har heller valgt å anvende destruktiv lederatferd. Dette fordi vi ser på denne atferden som et godt motstykke til de andre lederatferdene vi har valgt å bruke, samtidig som destruktiv lederatferd i stor grad dekker over passiv unntaksledelse og la-det-skure-ledelse. Vi ser det dog som lite sannsynlig at hverken passiv unntaksledelse, la-det-skure-ledelse eller destruktiv lederatferd vil være representative for utvalget ettersom både alle fast ansatte må igjennom en seleksjons- og intervjuopprosess for å få kontrakt, noe som i stor grad siler ut slike atferder. Det vil likevel være med på å gi oppgaven en høyere grad av validitet.

3.2.2 Militær lederatferd

Militær ledelse består av både styring og lederskap. Dette med bakgrunn i at disse to faktorene «[...] er nødvendig for å etablere effektive ledelsesprosesser som skaper god ressursutnyttelse og kampkraft» (Forsvaret, 2020, s. 8). Ledelse er knyttet opp mot det mellommenneskelige, i tillegg til å angi retning, sette mål og skape endring. Styring er derimot systemet, altså formell struktur, prosedyrer, rutiner og kontrollfunksjoner. Forholdet mellom styring og ledelse er visualisert nedenfor i Figur 2 (Forsvaret, 2020, s. 8).

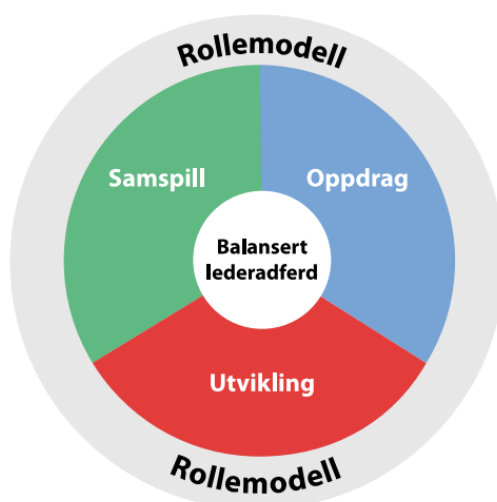


Figur 2 - Forhold mellom styring og ledelse

Forsvaret bruker kommando og kontroll som verktøy for styring, og balansert lederatferd som verktøy for praktisk ledelse. Ettersom vi i denne oppgaven ønsker å ta for oss lederatferd, velger vi å se bort fra kommando og kontroll, og heller ta for oss balansert lederatferd.

Balansert lederatferd

Ledelse handler i stor grad om å få flere personer til å dra i samme retning. Forsvaret jobber ofte i team, og det er sjefens, eller den formelle lederens, ansvar å videreutvikle teamet til å jobbe godt sammen i et konstruktivt samarbeid. Dette innebærer at lederen må kunne balansere forskjellige behov som for eksempel «[...] det relasjonelle mot struktur, endringer og utvikling mot bevaring, samt å mestre det å kunne si ifra og likevel være lojal» (Forsvaret, 2020, s. 9). Evner lederen i samråd med gruppen å balansere disse behovene på en god måte så ligger alt til rette for å danne et modent team hvor alle teammedlemmene evner å «[...] følge med på og ivareta grunnleggende behov som omsorg, oppdragsfokus, forpliktelse og kritisk tenkning» (Forsvaret, 2020, s. 9). Ender man derimot opp med et umodent team så vil teammedlemmene se til lederen for å få dekket de grunnleggende behovene. For effektiv ledelse har Forsvaret tatt for seg tre hovedkategorier innenfor lederatferd. Disse kategoriene er samspills- og relasjonsorientert lederatferd, oppdragsorientert lederatferd og utviklingsorientert lederatferd, som er illustrert under i Figur 3 (Forsvaret, 2020, s. 9).



Figur 3 - Modell av balansert lederatferd

«Samspills- og relasjonsorientert lederatferd bidrar primært til å bygge gjensidig tillit, samarbeid, jobbtilfredshet og identifisering med gruppen og oppgavene» (Forsvaret, 2020, s. 9). Fokuset ligger på å bruke og videreutvikle mennesket som ressurs. Dette innebærer relasjonsbygging, kunnskap- og ferdighetsutvikling, samt støtte og annerkjennelse.

«Oppdragsorientert lederatferd bidrar primært til å øke effektivitet, skape pålitelige arbeidsprosesser og struktur» (Forsvaret, 2020, s. 9). Fokuset ligger på planlegging og ressursdisponering for å gjennomføre oppgaver. Dette innebærer også oppfølging, iverksetting av tiltak og problemløsning underveis i arbeidet.

«Utviklingsorientert lederatferd bidrar primært til å forstå omgivelsene og gjøre nødvendige justeringer for å tilpasse seg disse» (Forsvaret, 2020, s. 9). Fokuset ligger på avdekking og implementering av små og store endringer. Denne atferden skaper kreativitet og nytenkning, samt bidrar til strategisk planlegging.

Balansert lederatferd tar altså utgangspunkt i disse kategoriene, hvor lederens oppgave er å velge den atferden som passer best til utfordringen en står overfor. Balansert lederatferd er noe som kan trenes og utvikles hos både leder og team. Forsvaret gjør dette gjennom MIL360 som er et lederutviklings- og tilbakemeldingsverktøy. Grunnmuren i balansert lederatferd er å forstå hvordan egen atferd påvirker andre og hvordan andres atferd påvirker en selv (Forsvaret, 2020, s. 10).

I nyere tid har også Forsvaret valgt å utvide modellen for balansert lederatferd med en sirkel rundt som implementerer rollemodell som en faktor. «En god rollemodell setter fellesskapets verdier og interesser foran sine egne, samtidig som man er tro mot seg selv og egne verdier» (Forsvaret, 2020, s. 10). Dette fordrer at lederen går frem som et godt eksempel, med gode holdninger og vurderinger basert på både risiko og etikk. Ord må samsvare med handling og lederen må være både fleksibel og ydmyk samtidig som lederen er bevisst sine styrker og svakheter. Rollemodell handler med andre ord også om utøvelse av atferd og har dermed en innvirkning på balansert lederatferd (Forsvaret, 2020, s. 10).

3.3 Fordeling av beslutningsmyndighet

Et interessant spørsmål er om organisasjonen er konstruert på en slik måte at det i det hele tatt er mulig å tilrettelegge for lederutvikling. Med dette mener vi om dens struktur, rollefordeling mellom ansatte og fordeling av beslutningsmyndighet gir rom for lederutvikling i avdelingen. Organisasjonsstruktur er virksomhetens skjelett. Det handler om hvordan organisasjonen er sammensatt, samt arbeidsfordeling og systemer for koordinering, styring og kontroll som er vedtatt i et formelt beslutningsforum (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 68). Det finnes flere ulike strukturer én virksomhet kan benytte seg av, men så godt som alle organisasjoner har det vi kaller for hierarki (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 80). Den hierarkiske organisasjonsstrukturen er nok særlig dominerende i Forsvaret, og derav også i Marinen. Hierarki er en formell fordeling av beslutningsmyndighet i organisasjonen, altså hvem kan bestemme hva i hvilke situasjoner (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 80). Det er ønskelig at avgjørelser blir tatt så langt ned i organisasjonen som mulig, men når ansatte på samme nivå ikke klarer å bli enige, blir saken sendt til en leder på et høyere nivå i organisasjonen, slik at vedkommende kan fatte en beslutning på vegne av sine medarbeidere.

Hierarki er vurdert som det organisasjonsstrukturelle trekket som hemmer mest kommunikasjon, koordinering og læring i organisasjoner (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 364). Informasjon som kommuniseres vertikalt til ledere i hierarkiske strukturer, filtreres og selekteres, slik at feil, mangler, problemer og svikt underkommuniseres. Flere hevder at ledere i store organisasjoner aldri kan vite sikkert hva som skjer i egen organisasjon, ettersom de underordnede ikke vil rapportere korrekt i frykt for å sette seg selv i dårlig lys (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 362-363).

3.3.1 Sentralisering og desentralisering

Et spørsmål man kan stille seg i en hierarkisk organisasjonsstruktur er om de ansatte på de ulike nivåene har beslutningsmyndighet og derav mulighet til å lede. Man benytter begrepene sentralisering og desentralisering for å angi på hvilket nivå i organisasjonen beslutningsmyndigheten skal tildeles. Sentralisering betyr at beslutningsmyndighet flyttes oppover i hierarkiet, altså til ledelsen, mens desentralisering innebærer at beslutningsmyndigheten flyttes mot det laveste nivået i hierarkiet slik at arbeiderne selv bestemmer hva og hvordan de skal gjennomføre og løse oppgaver (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 82). Graden av sentralisering eller desentralisering kan variere sterkt mellom ulike

typer arbeidsoppgaver innad i samme organisasjon. Tabell 2 oppsummerer fordeler og ulemper knyttet til disse og det er denne vi har benyttet for å utarbeide spørsmål knyttet til organisasjonens fordeling av beslutningsmyndighet.

Tabell 2 - Fordeler og ulemper knyttet til sentralisering og desentralisering.

	Sentralisering	Desentralisering
Fordeler	<ul style="list-style-type: none"> • Klare styringssignaler • Klart ansvar • Ensartet praksis • Forutsigbar praksis 	<ul style="list-style-type: none"> • Lokal tilpasning • Fleksibilitet • Motiverende • Hurtighet
Ulemper	<ul style="list-style-type: none"> • Lokalinformasjon går tapt i hierarkiet • Lite fleksibelt • Demotiverende • Treghet 	<ul style="list-style-type: none"> • Manglende styring og sub-optimalisering • Uklart ansvar • Ulik praksis • Uforutsigbarhet

Forskning viser at en sentralisert organisasjon foretar færre feil, men samtidig mister flere muligheter enn en desentralisert organisasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 83). Dette fordi de i sentralisert organisasjon tar seg tid til en grundig vurdering, noe som minsker feil, men samtidig er tidkrevende. Konkurrenter eller tidsfrister kan da gjør at muligheter glipper. Organisasjoner som vil være fleksible og tilpassningsdyktige er gjerne interessert i å desentralisere så mye beslutningsmulighet som mulig, mens organisasjoner som står overfor et sterkt eksternt press gjennom krav til likebehandling og forutsigbarhet i større grad ønsker å sentralisere organisasjonen.

3.4 Motivasjon

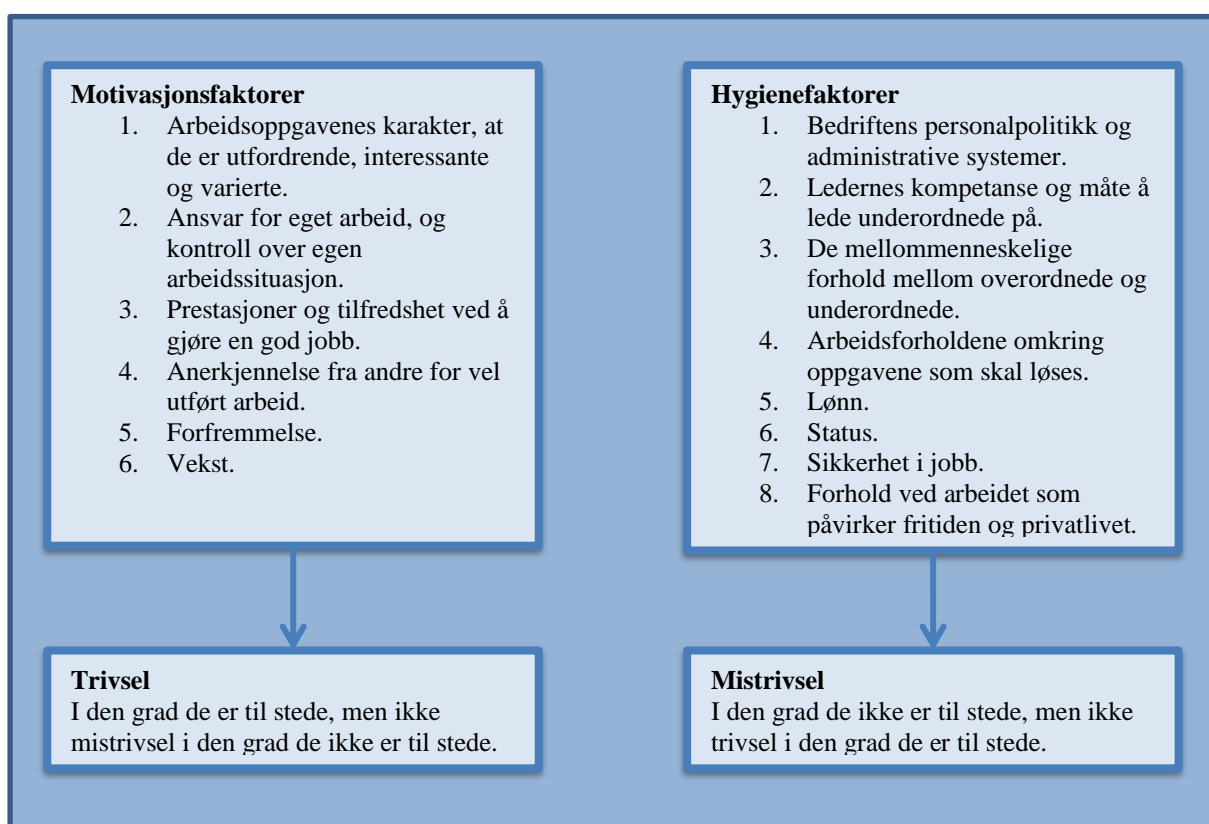
Motivasjon omhandler de biologiske, psykologiske og sosiale kreftene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 113). I denne oppgaven kommer vi til å ta utgangspunkt i Herzbergs tofaktorteori for å forklare motivert atferd i arbeidslivet.

3.4.1 Herzbergs tofaktorteori

Herzbergs tofaktorteori fremhever at motivasjon skyldes egenskaper ved selve jobben. Denne teorien tar utgangspunkt i hygiene faktorer, som kan skape mistriivsel dersom de ikke er til stede, og motivasjonsfaktorer, som virker fremmende på jobbtrivsel når de er til stede (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 138). Hygienefaktorene består av fysiske og sosiale arbeidsforhold, lønnsforhold, status og jobbtrygghet. Selv om disse skaper mistriivsel om de

ikke er til stede, skaper de dog ikke trivsel eller motivasjon om de er det. Dette er grunnleggende behov for de ansatte som det er forventet at skal være på plass.

Motivasjonsfaktorene skaper derimot trivsel og motivasjon i den grad de er til stede, men ikke mistrivsel om de ikke er det. Disse faktorene er knyttet til motivasjon rettet mot arbeidsoppgavens karakter og handler om at de ansatte får motivasjon av å utfordre seg selv. Når motiveringsfaktorene mangler, fører dette til en nøytral tilstand, men dersom de er gunstige, virker de aktivt og fremmede på tilfredshet og produktivitet. Nedenfor i Figur 4 er Herzbergs tofaktorteori illustrert (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 245).



Figur 4 - Herzbergs tofaktorteori

3.5 Kultur

Ettersom vi ønsker å undersøke lederutvikling i Marinens operative avdeling, vil vi i dette kapittelet ta for oss utviklingskultur, herunder organisasjons- og læringskultur. For å definere organisasjonskultur har vi tatt for oss Edgar Schein sin definisjon. Schein er for øvrig den mest refererte i organisasjonslitteraturen.

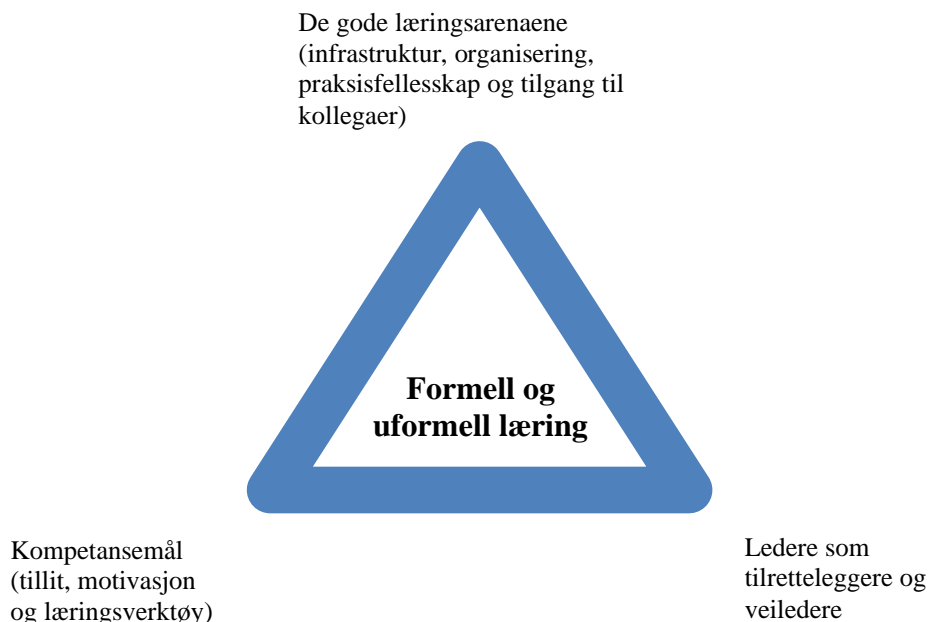
«Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene» (Schein, 1985, s. 9).

Her tar Schein opp flere viktige punkter. Begrepet kultur må i første omgang knyttes til en gruppe i organisasjonen som har et felles sett med grunnleggende antakelser for at det skal gi mening å snakke om i det hele tatt. For det andre påpeker at kultur baserer seg på læring, som videre går ut på at man tilpasser tidligere driftsmetoder til nyere erfaring, teknologi og forandring. Dette kan innebære både intern og ekstern påvirkning. Han påpeker videre at kulturen hele tiden vil bli påvirket og testet både fra interne og eksterne krefter. Noe som innebærer at kulturen vil endre seg om den ikke oppfattes som riktig. Til slutt poengterer han at den kulturen som er til stede, her og nå, er den som vil bli lært videre til nye kolleger og medarbeidere. Dette fungerer som en sosialisering for de nytilsatte og gir dem kjørereglene de skal tilpasse seg. Til slutt sier Schein at organisasjonskultur også har noe med følelser å gjøre. Dette vil si at alt vi foretar oss og opplever på jobb i stor grad påvirkes av følelser (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 124-125).

Vi tar så for oss selve læringskulturen som ifølge Wadel (2002, sitert i Jacobsen, 2010) er en del av den totale organisasjonskulturen sammen med arbeidsdelingskultur og ledelseskultur. Dette vil dermed si at alle organisasjoner i en eller annen grad har læringskultur. Om man skal utvikle en sterk læringskultur er det viktig med «...refleksjon over verdsett og de grunnleggende antagelsene som synliggjøres gjennom mål, motiver, ønsker og vurderinger hos de ansatte» (Jacobsen, 2010). Det er også viktig at organisasjonen fokuserer og tilrettelegger for de forskjellige mulighetene for læring, da med fokus på det kulturelle og det organisatoriske. Alle suksesskriteriene for en sterk læringskultur er listet opp nedenfor sammen med en visualisering av læringskulturen i Figur 5 (Jacobsen, 2010).

3.5.1 Suksesskriterier for en sterk læringskultur

- Ledelsen og den enkelte leders rolle
- Etablere og videreutvikle kunnskapsmål på et strategisk nivå og forankret ned til individuelt nivå
- Opprettet tillit, veiledning og klare mål for læring og kunnskapsutvikling
- Etablerte medarbeideres rolle og ansvar for læring og kunnskapsutvikling
- Etablere de gode læringsarenaene for tilgang til kunnskap og etablert praksis for kunnskapsdeling mellom kolleger.
- Integrere formell og uformell læring
- Tilrettelegge for formell læring
- Støtte opp under å anerkjenne uformell læring
- Etablere og tilpasse læringsverktøy, faddere, mentorer og lignende i henhold til kunnskapsmål
- Tilrettelegge med infrastruktur som fremmer de gode læringsarenaer
- Organisering av medarbeiderne støtter opp om gode læringsprosesser for kunnskapsdeling – team, prosjekter, arbeidsgrupper osv.
- Etablert praksis for integrering av nyansatte og ny i stillingen

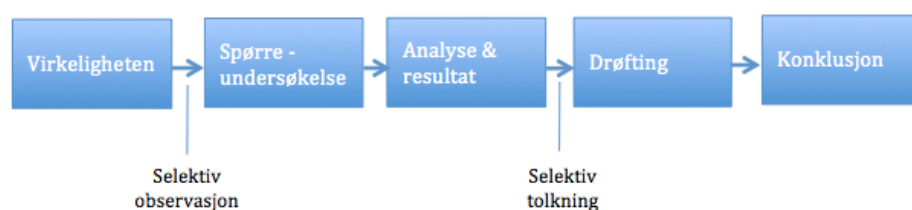


Figur 5 - Læringskultur

Det er disse punktene og Figur 5 vi kommer til å benytte oss av når vi skal måle læringskulturen i avdelingen gjennom spørreskjemaet. Da med et spesielt fokus på suksesskriteriene for en sterk læringskultur.

4 Metode

I dette kapittelet presenteres den metodiske fremgangsmåten vi har benyttet for å undersøke i hvilken grad lederutvikling er til stede i 1. Minerydderskvadron, samt hvilke faktorer som eventuelt påvirker. Metode kan defineres som de teknikkene som anvendes for å tilegne seg kunnskap om virkeligheten (Jacobsen, 2015, s. 23). I det følgende kapittelet redegjøres det for relasjon til temaet, forskningsdesign, datainnsamling, utvalg og gjennomføring, avgrensning, frafall, validitet og reliabilitet, samt analyse av datamateriale. Kapittelet avsluttes med en gjennomgang av analysemetoder. Figur 6 illustrerer en kronologisk fremstilling av hvordan vi har gått frem denne oppgaven.



Figur 6 - Kronologisk fremstilling av hvordan vi har gått frem i denne oppgaven.

4.1 Forskningsdesign

En empirisk undersøkelse kan ha tre hensikter; beskrive et fenomen, forklare et fenomen gjennom årsak og virkning, samt ha som mål å kunne forutsi hva som skjer i fremtiden (Jacobsen, 2015, s. 14). Denne oppgaven har til hensikt å både beskrive og forklare et fenomen. Først beskrive eller avdekke hvorvidt lederutvikling er til stede, deretter forklare hvilke faktorer som spiller inn for lederutvikling i 1. Minerydderskvadron.

Vi kommer til å benytte oss av et ekstensivt undersøkelsesopplegg i den hensikt å komme frem til om våre forskningsspørsmål forklarer lederutvikling på 1.

Minerydderskvadron. Vi tar altså for oss en av Marinens avdelinger for å senere vurdere om man kan generalisere funnene til andre operative avdelinger i Marinen. Målet er å avdekke om lederutvikling er til stede i avdelingen, samt hvordan lederens lederatferd, fordeling av beslutningsmyndighet, motivasjon og kultur da påvirker utviklingen. Dette vil vi oppnå ved å benytte oss av tverrsnittstudie som tar utgangspunkt i en hel populasjon, nemlig fast ansatte på 1. Minerydderskvadron. Utvalget er relevant ettersom alle ansatte ved 1.

Minerydderskvadron, har en form for lederansvar. I valget mellom induktivt og deduktivt design har vi valgt å benytte oss av det sistnevnte. Dette fordi vi ikke kommer bort i fra at vi,

som ansatte ved avdelingen vi skal undersøke, går inn med en oppfatning (teori) som vi ønsker å bekrefte eller avkrefte, altså et deduktivt design (Jacobsen, 2015, s. 25).

4.2 Datainnsamling

Gjennom en kvantitativ tilnærming ønsker vi primært å samle inn data gjennom elektronisk spørreundersøkelse. Hensikten med å benytte oss av denne metoden er å få inn informasjon fra flere enheter som lett kan systematiseres til tall, og som senere kan benyttes til å gjennomføre en effektiv statistisk analyse (Jacobsen, 2015, s. 251). Vi benytter oss av lukkede spørsmål i spørreskjemaet, noe som innebærer at spørsmålene stilles med faste svaralternativer. Fordelene med dette er at det er bekvemmelig for respondenten og enkelt for forskeren å registrere og analysere svarene. Ulempene er at man kan gå glipp av interessante opplysninger, samt at respondentene kan tolke spørsmålene forskjellig.

Kvantitative studier baserer seg på at kategorisering og presisering av sentrale begreper gjøres før den empiriske undersøkelsen kan gjennomføres (Jacobsen, 2015, s. 251). I denne undersøkelsen har vi gjort nettopp dette med de påfølgende abstrakte begrepene: lederutvikling, lederatferd, beslutningsmyndighet, motivasjon og kultur. I spørreskjemaet benyttet vi oss av fire eller flere spørsmål og påstander for hver kategori av disse begrepene i den hensikt å konkretisere, eller operasjonalisere, det vi ønsker å måle. For å sikre en rød tråd gjennom oppgaven tar forhåndskategoriseringen av begrepene utgangspunkt i teorien som ble nevnt i teorikapittelet. De påfølgende spørsmålene deles så opp etter tema og vi starter med lederutvikling.

Her ønsker vi å undersøke om respondentene opplever at det tilrettelegges for lederutvikling i avdelingen på generell basis. Spørreundersøkelsen retter seg så mot opplevd lederatferd hvor vi tar utgangspunkt i de ulike kjennetegnene til oppgaveorientert-, relasjonsorientert-, forandringsorientert- og destruktiv lederatferd i Tabell 1 for å kunne kartlegge hvilken type lederatferd som benyttes av ledere og mellomledere om bord. Spørsmålene for beslutningsmyndighet tar utgangspunkt i kjennetegnene ved sentralisert og desentralisert beslutningsmyndighet som ble presentert i Tabell 2. Skjemaet tar så for seg motivasjon, med forankring i Hertzbergs to-faktorteori for motivasjons- og hygiene faktorer som ble presentert i Figur 4. Hensikten med spørsmålene om motivasjon er å undersøke om dette er til stede eller ikke for å avgjøre eventuell trivsel eller mistriivsel blant respondentene. Til slutt undersøker vi kulturen om bord, nærmere bestemt organisasjons- og læringskultur, og

hvorvidt denne påvirker lederutvikling. Spørsmålene tar utgangspunkt i suksesskriterier for læring, som fremvises i Figur 5.

For å sikre flere nyanser og mest mulig informasjon fra respondentene benyttes rangordnede svaralternativ på samtlige spørsmål knyttet til de overnevnte abstrakte begrepene; lederutvikling, lederatferd, beslutningsmyndighet, motivasjon og kultur. Vi har da benyttet oss av fem svaralternativer som strekker seg fra *i liten grad* til *i stor grad*. I ettertid ser vi at dette spekteret gjerne kunne vært utvidet til en 7-punkt skala slik at vi hadde oppnådd enda flere nyanser blant respondentene. Avgjørelsen om fem svaralternativ ble imidlertid tatt med bakgrunn i at vi ønsket at skjemaet skulle utstråle enkelthet, samt ta kort tid å gjennomføre. Se Vedlegg 1 - Spørreskjema for oversikt over spørreskjemaet som ble benyttet i undersøkelsen.

4.3 Utvalg og avgrensning

I problemstillingen refererer vi til hele Marinen, men grunnet oppgavens begrensninger i tid og rom velger vi i første omgang å avgrense populasjonen til kun én av Marinens avdelinger, nemlig 1. Minerydderskvadron. Ettersom avdelingen vi ønsker å undersøke er relativt liten bestemte vi oss for å undersøke hele populasjonen. Med dette mener vi alt seilende personell som er ansatt ved 1. Minerydderskvadron, per mars 2021. Når vi definerer populasjonen på denne måten, har vi allerede tatt et valg med å ekskludere vernepliktig personell, samt staben som sitter i landstillinger i skvadronen. Årsaken til denne avgrensningen er at vernepliktig mannskap kun er om bord i en kort tidsperiode, men likevel utgjør opp mot 50% av besetningen om bord. Dette vil si at de er mange nok til å kunne påvirke resultatet i svært stor grad, samtidig som at de ikke har nok eksponering til å faktisk kunne gi et riktig virkelighetsbilde av situasjonen. Vernepliktige har, i motsetning til de ansatte, ingen lederansvar om bord. Ettersom denne oppgaven undersøker lederutvikling, faller heller ikke vernepliktig personell naturlig under dette utvalget. Ved å avgrense i rom, som vi her gjør, unngår vi unødvendige feilkilder og overflod av data. Vi er mer interessert i å se tilbakemeldingene og dynamikken mellom de med lederansvar om bord, noe som også er årsaken til hvorfor vi ikke inkluderer stab i denne undersøkelsen. Faren ved å avgrense i så stor grad som vi gjør, er at teoretisk utvalg blir lavt. Vi mener likevel undersøkelsen er representativ ettersom de fleste andre operative avdelinger i Marinen også ville hatt en

lignende utvalgsstørrelse. Dette stiller for øvrig krav på oppmerksomhet knyttet til behandling av data, samt et krav om høy svarprosent.

Oppgaven avgrenses også i tid. Som nevnt ovenfor gjennomfører vi en tverrsnittsundersøkelse, som vil si at vi kun ser på nåværende seilende personell på 1.Minerydderskvadron. Dette fordi vi i en slik undersøkelse kun er ute etter et øyeblikksbilde av hvordan virkeligheten er om bord. Data fra tidligere ansatte ved 1.Minerydderskvadron blir derfor ikke interessant eller vektlagt i denne oppgaven.

Oppgaven tar for seg ulike teoretiske emner, men også innenfor disse blir vi nødt til å gjøre noen avveininger på hva som blir nødvendig å adressere. Grunnet oppgavens begrensning i tid og rom blir vi nødt til å avgrense de ulike emnene til flere spesifikke delemner. Dette betyr at selv om andre delemner innen lederatferd, fordeling av beslutningsmyndighet, motivasjon eller kultur kunne vært interessant å sett nærmere på, vil det i denne oppgaven ikke drøftes med hensyn til oppgavens størrelse. Av samme årsak ekskluderes også teori utenfor de overnevnte emnene.

4.4 Gjennomføring

For å kvalitetssikre spørreskjemaet testet vi det på fire respondenter før vi sendte det ut til populasjonen. Tre av de fire respondentene som testet skjemaet i forkant av undersøkelsen var ikke blant populasjonen vi ville undersøke. Hensikten var i første omgang å luke ut eventuelle uklarheter i skjemaet, samt måle hvor lang tid det tok å gjennomføre det. Siste respondent som også var en del av populasjonen gjennomførte skjema før resten, i den hensikt å ha en siste kontroll av skjema – direkte fra målgruppen. I forkant av utsendelsen tok vi kontakt med skvadronssjefen, avdelingens øverste sjef, og fikk tillatelse til å benytte arbeidstiden til å distribuere og gjennomføre undersøkelsen, ettersom oppgaven vil gi læring og vekst til 1.Minerydderskvadron. Dette gjorde vi for at det skulle være lettere og mer attraktivt for respondentene å gjennomføre skjema, og på den måten øke sannsynligheten for høyere svarprosent.

Når vi skulle distribuere skjemaet valgte vi, med to av besetningene, å samle respondentene, ha en gjennomgang av oppgaven og hva den gikk ut på, før vi ga dem direkte tilgang til en link som førte dem videre til spørreskjemaet. Med de to resterende besetningene hadde vi ikke mulighet til å samle enhetene, og løsningen ble derfor å sende linket til

spørreskjemaet med en påfølgende tekst som forklarte bakgrunnen og formålet med undersøkelsen i et felles chatterom.

4.5 Frafall

Vi får frafall av enheter når vi mister enheter i utvalgsundersøkelser, og frafall av variabler om respondentene lar være å svare på enkelte spørsmål (Jacobsen, 2015, s. 290). Ettersom vi valgte å avgrense populasjonen i så stor grad, har vi mulighet til å undersøke hele. Dette betyr at vi slipper å gjennomføre utvalg, noe som igjen sikrer oss mot frafall 1 og 2. Med dette mener vi 1) frafall vi oppnår når vi går fra alle (teoretisk populasjon) til dem vi faktisk kan utale oss noe om (faktiske populasjonen) og 2) frafall vi får når vi går fra faktisk populasjon til teoretisk utvalg (Jacobsen, 2015, s. 291).

En risiko er likevel frafall 3, eller ikke svar, som er frafall forårsaket av at ikke alle respondentene svarer på undersøkelsen de har fått tilsendt (Jacobsen, 2015, s. 306). For å minske dette problemet oppsøkte vi enhetene direkte og forklarte hvorfor vi ønsket at de skulle sette av tiden sin til å gjennomføre undersøkelsen. Det som viste seg å være mest effektivt var likevel å purre på respondentene personlig gjennom samtale, telefon eller melding. Her hadde vi en stor fordel med at vi jobber på samme avdeling som enhetene og kunne spille på relasjon og tilgjengelighet til enhetene. Et annet tiltak mot frafall 3 var å gjøre undersøkelsen anonym slik at svarene de oppgir ikke kan spores tilbake til respondentene. Skjemaet ble også konstruert som et avkrysningsskjema for å gjøre det enkelt og tidsbesparende for respondentene. Vi var opptatt av at det ikke skulle ta mer enn 10 minutter å gjennomføre undersøkelsen, ettersom vi var redd for at respondentene skulle miste interessen å ikke fullføre skjema. Vi valgte også å utforme spørreskjema slik at respondentene ikke kunne fortsette uten å ha svart på samtlige spørsmål. På denne måten unngår vi frafall 4, frafall på enkeltspørsmål, i denne oppgaven (Jacobsen, 2015, s. 306).

4.6 Undersøkelsens troverdighet

Gode undersøkelser er gyldige (valide) og til å stole på (reliable) (Jacobsen, 2015, s. 351). I påfølgende delkapittel vil vi redegjøre for disse begrepene, samt ta stilling til om denne oppgaven ivaretar dette.

4.6.1 Validitet

Vi kan dele validitet, eller gyldighet, i indre- og ytre validitet. Den indre validiteten omhandler hvorvidt en spørreundersøkelse, eller et annet måleapparat, måler det vi ønsker at den skal måle. Den ytre validiteten er knyttet til i hvor stor grad funnene fra undersøkelsen kan generaliseres fra utvalg til populasjon, samt hvorvidt undersøkelsen er til å stole på (Jacobsen, 2015, s. 351). Ettersom vi undersøker hele populasjonen, blir ikke ytre validitet særlig vektlagt i denne oppgaven.

Indre validitet, herunder begrepsvaliditet, er derimot svært relevant. Begrepsvaliditet ser på hvorvidt det er samsvar mellom det generelle og abstrakte fenomenet som skal undersøkes og operasjonaliseres. En av metodene vi har benyttet oss av for å kontrollere den begrepsmessige gyldigheten er som nevnt å ta utgangspunkt i teorien, samt å diskutere operasjonaliseringene vi har gjort med veileder og enkelte av respondentene våre. En slik form for validering er tett knyttet til begrepet intersubjektivitet og blir ofte kalt for en teoretisk sjekk fordi man kritisk vurderer om de empiriske begrepene ser ut til å stemme overens med teoretiske begreper (Jacobsen, 2015, s. 354). Vi nevner i delkapitlet om datainnsamling at vi operasjonaliserer fenomenet med fire eller flere spørsmål og påstander. I meget komplekse fenomener, som lederatferd, operasjonaliserer vi både med å dele atferden i fire typer, før vi igjen operasjonaliserer disse med fire spørsmål på hver av atferdstypene. Operasjonalisering er en form for validering, men for å sjekke om disse fire spørsmålene faktisk måler den gitte adferdstypen, undersøker vi om de samsvarer empirisk ved å gjennomføre en faktoranalyse. Med bakgrunn i denne sløyfet vi enkelte av spørsmålene eller påstandene som viste seg å ikke korrelere med resten, og undersøkte med dette det faglitteraturen kaller konvergerende validitet (Jacobsen, 2015, s. 355). Hvordan vi gikk frem i denne prosessen kommer vi tilbake til i delkapitlet nedenfor som er titulert faktoranalyse. Vi har også undersøkt for diskriminant validitet, først ved å foreta en faktoranalyse, deretter ved å gjennomføre en korrelasjonsanalyse. Her sjekker vi at begreper eller faktorer vi har definert som forskjellige, faktisk er det og derfor ikke korrelerer empirisk (Jacobsen, 2015, s. 356). Også dette kommer vi tilbake til i kapitlet om faktoranalyse.

4.6.2 Reliabilitet

Reliabilitet undersøker om resultatene vi har fått skyldes måten vi har valgt å gjennomføre undersøkelsen på. Vi ser da nærmere på ulike feilkilder eller forhold som kan forstyrre resultatene (Jacobsen, 2015, s. 377). En typisk feilkilde er ledende spørsmål i spørreskjema slik at svaralternativene enten oppleves svært positive eller negative. I denne undersøkelsen gjorde vi et bevisst valgt med å endre ordlyden i spørsmålene rettet til destruktiv lederatferd slik at de skulle ha positiv ladning i likhet med de andre lederskapsspørsmålene. Hensikten var å unngå nettopp denne feilkilden, at ikke respondentene skulle bli ledet til å ikke krysse av på destruktiv lederatferd, bare fordi denne var mer negativt ladet sammenlignet de andre lederskapsfaktorene. Det at vi valgte å manipulere ordlyden på denne måten gjorde at vi målte fraværet av destruktivt lederskap, fremfor dets tilstedeværelse. Manipulasjonen gjør at vi ikke kan være sikre på om vi har målt destruktivt lederskap på en god nok måte til at vi kan si om den er representert på 1.Minerydderskvadron eller ikke og bør derfor bli oppført som en feilkilde. En annen feilkilde i undersøkelsen er manipulerte eller usanne svar fra respondenter som har oss som sine nærmeste ledere. Det kan godt tenkes at enkelte holder igjen noe av sannheten, særlig på spørsmål rettet mot nærmeste leders lederatferd, i frykt for å bli identifisert og skyldgjort for svarene de utgir. Dette er i tilfelle noe vi må ta høyde for når vi gjennomfører våre analyser.

Begge forfatterne av denne oppgaven er ansatt i 1.Minerydderskvadron og har derfor en nær relasjon til organisasjonen som undersøkes. Det er naturlig at denne nærheten påvirker oppgaven herunder både gjennom tilnærming til temaet, forskningsdesign og ikke minst hvordan vi tolker ulike funn. Den personlige tilknytningen til organisasjonen vi undersøker innebærer en risiko for redusert gyldighet og/eller troverdighet, men det anses likevel som gjennomførbart så lenge man har en bevisst tilnærming. Tilknytningen til avdelingen kan på den andre siden være positiv ettersom det gir større tilgang til enhetene, større forforståelse for hvem man bør plukke ut i et utvalg, hvilke spørsmål man bør stille, samt kunnskap om hvordan man kan tolke konteksten og svarene vi mottar fra respondentene. På bakgrunn av dette vurderer vi derfor at risikoen veies opp av fordelene.

I spørreskjemaet benyttet vi oss av svaralternativer fordelt ut over en fem-punktskala som vi i ettertid har sett at kanskje var litt begrensende når det kommer til analyse og tolkning av respondentenes nyanser. Selv om denne skalaen nødvendigvis ikke var feil å bruke, stiller

vi spørsmål til om vi hadde fått frem mer virkelighetsnære og korrekte data dersom vi i stedet benyttet oss av en syv-punkt skala som gikk fra i svært liten grad til i svært stor grad.

For å beregne om reliabiliteten til faktorene var tilfredsstillende eller ikke, benyttet vi oss av en reliabilitetsanalyse og måleenheten Cronbach's Alpha. Denne analysen og hvordan vi gikk frem er tydeligere beskrevet i delkapittelet titulert reliabilitetsanalyse.

4.7 Analyse av datamaterialet

I dette delkapittelet gjennomgår vi fremgangsmåten i analysen, samt hver av analysemetodene vi benyttet oss av for å analysere dataene fra spørreundersøkelsen. For behandling av data har vi benyttet oss av statistikkprogrammet PASW Statistics (Predictive Analytics SoftWare), også kjent som SPSS. Programmet, som bruker standard statistisk metode, gjør at vi kan se på sammenhenger mellom svarene fra respondentene. Med dette verktøyet har vi gjennomført faktoranalyse, reliabilitetsanalyse, univariat analyse, samt korrelasjons- og regresjonsanalyse.

4.7.1 Faktoranalyse

Vi startet analysen med å gjennomføre en faktoranalyse i form av prinsippal komponentanalyse. Dette er en analyse som benyttes for å forenkle datamaterialet ved å redusere antall variabler til et færre antall faktorer, samtidig som den kontrollerer undersøkelsens begrepsvaliditet. Faktoranalyse undersøker altså om enkelte variabler måler samme emne ved å finne antall faktorer som ligger til grunn for korrelasjonene mellom ulike variabler (Christophersen, 2012, s. 153). For å sikre intern pålitelighet følger vi Kaiser's kriterier for eigenvalue (Christophersen, 2012, s. 157). Dette er et redskap som blir brukt for å komme frem til hvilke faktorer vi kan benytte oss av i faktoranalysen. Eigenvalue er et tall som uttrykker hvor sterk forklaring en faktor har. Faktorer som har lavere eigenvalue enn 1 fjernes som oftest fra videre analyser da disse anses som mindre signifikant. Variabler vil også bli slettet dersom de krysslader på flere ulike faktorer, eller har for lave faktorladninger. Faktoranalysene gjennomføres i flere deler for å gjøre det mer oversiktlig.

Som nevnt innledningsvis benytter man også faktoranalyse for å teste begrepsvaliditet, som innebærer konvergent- og diskriminant validitet. Konvergent validitet måler om respondentene har svart systematisk likt på spørsmål for en og samme variabel. Diskriminant validitet tester derimot i hvilken grad variablene våre måler ulike emner. En forutsetning er da at variablene er på kontinuerlig målenivå, noe som analyseres via deskriptiv statistikk.

For å beslutte hvilke spørsmål som hører til hvilke faktorer har vi benyttet oss av de påfølgende tommelfingerreglene (Sannes, 2004, s. 13-14). Faktorladningen skal være høyere enn 0.5 og nest høyeste faktorladning skal være lavere enn 0.3. En liberal regel anbefales likevel kun om vi ikke kommer unna å få nest høyeste faktorladning over 0.3 og det innebærer at differansen mellom høyeste faktorladning og den neste skal være minst 0.2. Videre kan kun ett spørsmål benyttes i en faktor, som vil si at vi ikke kan plassere samme variabel i flere faktorer (Sannes, 2004, s. 13-14). Denne undersøkelsen har benyttet seg av faktorer som kun er sammensatt av to variabler, til tross for at det optimalt sett bør være tre eller flere. Vi anser likevel disse faktorene som valide ettersom vi benytter oss av regelen som tilsier at så lenge begge variablene korrelerer sterkt, over 0,7, og de ikke korrelerer noe særlig med andre variabler, er de brukbare i en analyse (Yong og Pearce, 2013, s. 80). For å redusere antall høye faktorladninger, samt lette analysearbeidet, benytter vi oss av rotasjonsmetoden varimax.

4.7.2 Reliabilitetsanalyse

Videre testet vi reliabiliteten og intern konsistens til de forskjellige faktorene gjennom en reliabilitetsanalyse. I reliabilitetsanalysen brukte vi Cronbach's Alpha for å måle styrken på korrelasjon mellom ulike spørsmål i en faktor og avgjøre om reliabiliteten til faktoren er tilfredsstillende eller ikke. De generelle reglene for Cronbach's Alpha sier at en alfa-verdi på 0,6-0,7 er litt lavt, men akseptabelt, mens 0,8 eller høyere er anerkjent som veldig bra ved eksplorerende analyser (Ursachi, Horodnic og Zait, 2015, s. 3). Reliabilitetsanalysen må likevel tolkes i samsvar med faktoranalysen, ettersom en høy Alpha-verdi alene ikke er nok til å forklare om variablene representerer ett emne (Christophersen, 2012, s. 161). Dersom en variabel lader på flere faktorer må man vurdere om variabelen bør slettes for å oppnå høyere verdi av Cronbach's alpha, samt bedre faktorladninger.

4.7.3 Univariat analyse

Etter at vi har kodet og lagt inn data, er neste skritt å foreta analyse av hvert enkelt spørsmål, eller i dette tilfellet hver enkelt faktor (Jacobsen, 2015, s. 316). Dette kaller vi univariat analyse. Med univariat analyse mener vi at man beskriver og sammenfatter det vi observerer fra utvalget og de innsamlede dataene. Her kan vi se på interessante funn direkte rettet mot hva respondentene har svart ved å se nærmere på den absolutte fordelingen, modus, median, gjennomsnitt, minimum og maksimum verdi i fordelingen, variasjonsbredde og standardavvik. I denne analysen er det hovedsakelig absolutt fordeling, gjennomsnittsverdi og standardavvik på faktorene som kommer til å benyttes. Hva disse går ut på kommer vi tilbake til i analysekapittelet.

4.7.4 Korrelasjonsanalyse

Korrelasjonsanalyse sier noe om hvorvidt de som har krysset av for et svaralternativ på et spørsmål, også har en tendens til å krysse av for et bestemt svaralternativ på et annet spørsmål (Jacobsen, 2015, s. 337). Måleenheten vi bruker for å måle korrelasjonene er Pearsons R. Denne illustrerer tendensen til lineær korrelasjon mellom to variabler og kan variere mellom -1 og 1. En korrelasjonskoeffisient på -1 eller 1 hentyder til perfekt korrelasjon, mens en korrelasjon på 0 indikerer ingen korrelasjon. Sterk positiv korrelasjon betyr at dersom den ene variabelen øker, øker også den andre. Sterk negativ korrelasjon indikerer det motsatte - dersom den ene variabelen øker, reduseres den andre (Jacobsen, 2015, s. 339). En tommelfingerregel i samfunnsvitenskapelig forskning tilsier at Pearsons R under 0,3 indikerer svak samvariasjon, mens R over 0,5 indikerer sterk samvariasjon (Jacobsen, 2015, s. 344).

I denne undersøkelsen benytter vi korrelasjonsanalyse for å undersøke samvariasjon mellom de uavhengige variablene, med andre ord diskriminant validitet. Kravet til diskriminant validitet er at ingen av de uavhengige variablene korrelerer høyere enn 0.8 (Hair *et al.*, 2010, s. 710). Dette kan skape problemer i regresjonsanalysen. Dersom to uavhengige variabler korrelerer sterkere enn 0.8 har vi multikollinearitet (Johannessen, 2009, s. 158). Multikollinearitet kan gjøre regresjonsanalysen ustabil ettersom små endringer i modellen gir store utslag i resultatene. Dersom dette foreligger bør man vurdere å utelate en av variablene, eller faktorene, fra analysen (Ringdal, 2018, s. 423).

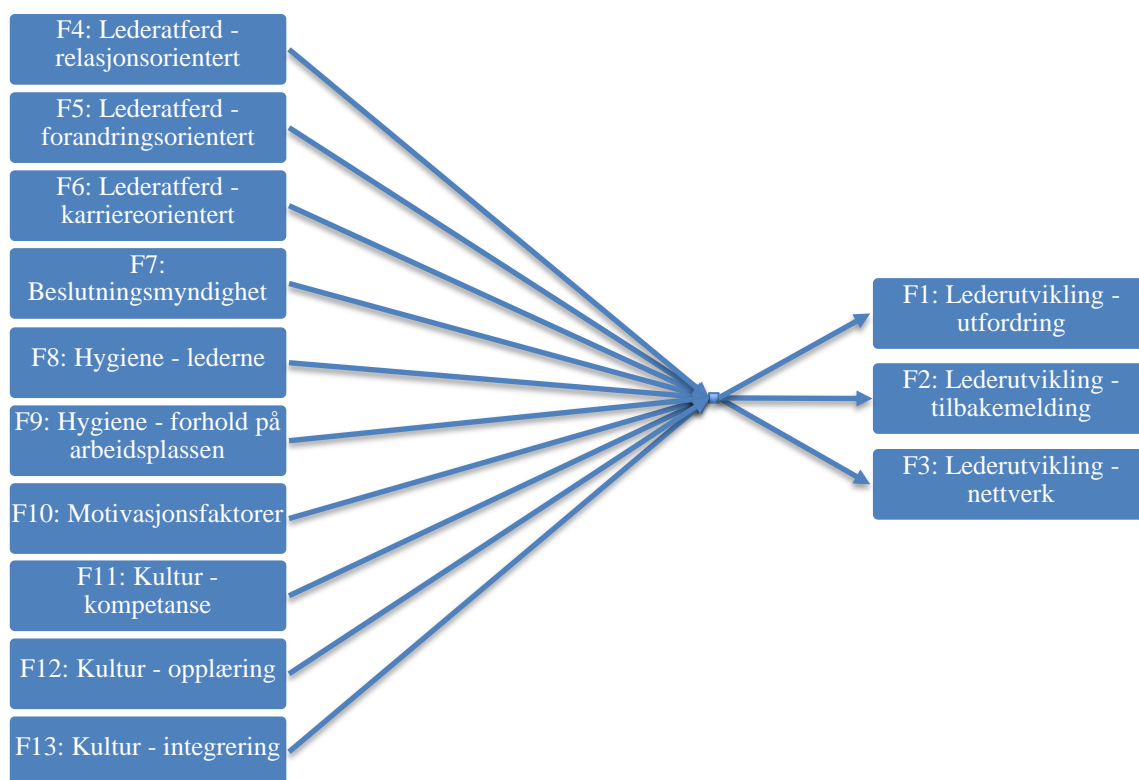
4.7.5 Regresjonsanalyse

Regresjonsanalyse er en statistisk analysemetode for å beskrive sammenhengen mellom avhengig variabel og en eller flere uavhengige variabler (Braut og Dahlum, 2018). Forskjellen mellom en regresjonsanalyse og en korrelasjonsanalyse er at man i en regresjonsanalyse ser på hvilke variabler som forklarer og hvilke som blir forklart, mens man i en korrelasjonsanalyse kun ser etter samvariasjon mellom to variabler (Skog, 2009, s. 213-214). Forutsetninger for regresjon er at det må være en lineær sammenheng mellom uavhengige variabler og avhengig variabel, samtidig som at det ikke er samvariasjon mellom de uavhengige variablene (Ringdal, 2018, s. 399-400). I denne oppgaven gjennomfører vi en multipl regressjonsanalyse for å teste våre hypoteser hvor vi hovedsakelig tar for oss alle sammenhenger som er signifikant på 5%-nivået eller bedre.

Regresjonskoeffisienten, R^2 (Adjusted R Square), viser hvor stor forklaringskraft de uavhengige faktorene har på den avhengige faktoren. Regresjonskoeffisienten varierer fra 0 til 1, hvor 0 er lavt og 1 er høyt. Dersom R^2 viser en verdi på 0,78, betyr det at 78 prosent av variasjonene i den avhengige faktoren kan forklares av den gjeldende uavhengige faktoren (Ringdal, 2018, s. 409). I samfunnsvitenskapelige studier er det gode resultater om man får en R^2 på rundt 0,3 eller høyere (Sannes, 2004, s. 25). Den standardiserte regresjonskoeffisienten, Beta, viser styrken på sammenhengen mellom variablene. Jo høyere tall, desto sterkere sammenheng (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 348).

5 Resultat

I dette kapitlet presenterer og analyserer vi innhentet data fra spørreundersøkelsen. Kapitlet starter med faktor- og reliabilitetsanalyse for så å fortsette med univariat analyse. Vi tar så for oss korrelasjons- og regresjonsanalysene før vi avslutter med en rask besvarelse av forskningsspørsmålene. Figur 7 **Feil! Fant ikke referanse-kilden.** under viser forskningsmodellen vi tar for oss i dette kapitlet med de uavhengige variablene på venstre side og deres påvirkning på de avhengige variablene på høyre side. Denne figuren vil vi ta for oss igjen på slutten av kapitlet, men da med piler fra de signifikante uavhengige variablene opp mot de avhengige variablene.



Figur 7 - Detaljert forskningsmodell

5.1 Faktor- og reliabilitetsanalyse

I analysen av datamaterialet gjennomførte vi en prinsippal komponentanalyse med varimax som rotasjonsmetode for å få frem faktorene våre. Vi gjorde først analysen på den avhengige variabelen, lederutvikling. Deretter gjorde vi det samme for de uavhengige variablene våre, lederatferd, fordeling av beslutningsmyndighet, motivasjon og kultur.

5.1.1 Lederutvikling

Med bakgrunn i teorikapittelet om lederutvikling dannet vi 13 spørsmål som skulle hjelpe oss å måle lederutvikling hos respondentene. Først kjørte vi en faktoranalyse på alle spørsmålene samtidig. Vi gikk så inn i anti-image-matrisen for å se om noen av spørsmålene korrelerte dårlig med hverandre. Fra matrisen fant vi ut at Q6 og Q7 korrelerte dårlig med de andre spørsmålene. Vi valgte dermed å forkaste spørsmålene for så å foreta en ny faktoranalyse som ga bedre resultat. Resultatet fra analysen er presentert under i Tabell 3.

Lederutvikling - Utfordring

Faktoren omhandler hvorvidt respondenten har vært utsatt for utfordringer, oppgaver eller aktivitet for å utøve eller øke sitt lederskap. Fra faktoranalysen fikk vi fire items (spørsmål) som inngikk i denne faktoren. Tre av fire items korrelerte sterkt med hverandre fra 0,81-0,88, mens det fjerde, på 0,51, var helt i grenseland for hva vi kunne akseptere i henhold til kravene som er satt til analysen. På bakgrunn av dette, og at spørsmålsteksten ikke var i tråd med de andre itemsene, valgte vi å forkaste itemet. Videre viser reliabilitetsanalysen av de tre resterende itemsene at Cronbach's Alpha er 0,885 som er svært bra. Faktoren forklarer 37,2% av variansen til lederutvikling.

Lederutvikling - Tilbakemelding

Faktoren gir innblikk i om respondenten mottar tilbakemeldinger på sitt lederskap gjennom medarbeidere, veiledere og sjefer. Her fikk vi også fire items som inngikk i faktoren, hvor de to siste brøt med kravet om at nest høyeste faktorladning ikke skulle overstige 0,3. Vi endte dermed opp med å forkaste det laveste itemet, på 0,55, da dette både var lavt og knapt innfridde det litt friere faktorladningskravet om differanse på 0,2. Det nest nederste itemet valgte vi likevel å ta med på grunn av høyere faktorladning, 0,68, og høyere differanse mellom høyeste og nest høyeste faktorladning. Fra reliabilitetsanalysen kan vi se at Cronbach's Alpha endte på 0,74, som er bra. Faktoren forklarer 14,3% av variansen til lederutvikling.

Lederutvikling - Nettverk

Faktoren sier noe om i hvilken grad respondenten har tilgang på erfarne ledere eller veiledere som kan hjelpe med både karriere og videreutvikling av lederskapet. Denne faktoren endte opp med tre items, men bare to av disse møtte kravene vi har satt. Det siste itemet ble

forkastet med bakgrunn i at den nest høyeste faktorladningen var for høy samtidig som at differansen mellom høyeste og nest høyeste faktorladning var for lav. Faktoren består nå bare av to items, men ettersom disse har så høy faktorladning, 0,80-0,82, kan vi se bort ifra kravet om tre items i en faktor slik vi nevnte i kapittel 4.7.1. Reliabilitetsanalysen viser at Cronbach's Alpha havner på 0,65, som er lavt men tilfredsstillende i forhold til kravet som er satt. Denne faktoren forklarer 10,9% av variansen til lederutvikling.

Tabell 3 - Faktoranalyse av lederutvikling.

Lederutvikling	Utfordring	Tilbakemelding	Nettverk
Q4 - Jeg får ofte lederutfordringer om bord	0,88		
Q5 - Jeg har vært utsatt for aktivitet som har økt min kunnskap, erfaring eller ekspertise innenfor lederskap (eksempelvis satt i posisjoner hvor jeg har måttet utøve lederskap i praksis)	0,84		
Q10 - Som leder får jeg reelle oppgaver eller utfordringer som jeg kan lære av	0,81		
Q16 - Jeg har hatt tilgang inn i staben hvor jeg har sett og/eller deltatt i skvadronens planleggingsarbeid	0,51		
Q12 - Jeg får strukturerte tilbakemeldinger fra sjefer, veiledere eller medarbeidere i direkte etterkant av situasjoner hvor jeg har vært leder		0,80	
Q8 - Jeg får tilbakemelding på mitt lederskap fra nærmeste sjef		0,73	
Q9 - Jeg får tilbakemelding på mitt lederskap fra medarbeidere	0,38	0,68	
Q14 - Jeg har tilgang på en coach som kan hjelpe med refleksjon rundt meg og mitt lederskap (coach er eksempelvis en psykolog)		0,55	0,34
Q15 - Jeg har tilgang på en mentor som kan fremme karriereutviklingen min (mentor er en person som veileder i kraft av sin erfaring)			0,82
Q13 - Jeg har tilgang på erfarne ledere som jeg kan lære av			0,80
Q11 - Jeg får jobbe innenfor flere områder i 1.Minerydderskvadron med bakgrunn i en utviklingsplan for å bygge nettverk og helhetsforståelse (på tvers av bransjer og fartøy)	0,39		0,51
Cronbach's Alpha	0,89	0,74	0,65
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.			

5.1.2 Lederatferd

For lederatferd tok vi utgangspunkt i alle 12 spørsmålene rundt lederatferd som vi hadde dannet fra taksonomien i Tabell 1 under teorikapittelet om lederatferd. Faktoranalysen av de 12 spørsmålene viste at alle spørsmålene korrelerte godt gjennom anti-image-matrisen. Videre dannet analysen 3 faktorer som vi har tatt for oss nedenfor. Resultatet fra analysen kan ses under i Tabell 4. De tre faktorene for lederatferd vi står igjen med mener vi gjenspeiler den balanserte lederatferden som nevnes i teorikapittelet om militær ledelse 3.2.2.

Lederatferd - Relasjonsorientert

Faktoren måler i hvilken grad lederne utøver relasjonsorientert lederatferd. Faktoren består av fire items hvor tre av dem er innenfor de strenge kravene til faktorladning, mens Q22 følger den mer liberale regelen om at differansen mellom faktorladningene skal være over 0,2. Vi velger å ta med Q22 med bakgrunn i at ordlyden i spørsmålet er ganske lik ordlyden i de andre spørsmålene. Fra reliabilitetsanalysen fikk vi en Cronbach's Alpha på 0,84 som er svært bra. Faktoren forklarer 49,5% av variansen til lederatferd.

Lederatferd - Forandringsorientert

Faktoren skal måle hvorvidt lederne utøver forandringsorientert lederatferd. Den består av tre items som alle er innenfor de strenge kravene vi har satt. Reliabilitetsanalysen ga oss en Cronbach's Alpha på 0,84 som er svært bra. Faktoren tar for seg 10,6% av variansen til lederatferd.

Lederatferd - Karriereorientert

Her måler faktoren om lederne utøver lederatferd som fokuserer på egen karriere. Faktoren består bare av to items hvor det ene bare tilfredsstillt det liberale kravet om en differanse på 0,2 i faktorladningen. Begge itemsene har dog en faktorladning som er over 0,7, noe som gjør at vi kan vike fra kravet om tre items. Fra Reliabilitetsanalysen fikk vi en Cronbach's Alpha på 0,63, noe som er lavt, men fremdeles innenfor kravet vi har satt. Faktoren forklarer 6,9% av variansen til lederatferd.

Tabell 4 - Faktoranalyse av lederatferd.

Lederatferdsorientering	Relasjon	Forandring	Karriere
Q21 - Lederen min bidrar med støtte og oppmuntring, herunder anerkjennelse for utført arbeid og bidrag	0,84		
Q30 - Lederen min er opptatt av hvordan det går med medarbeidere	0,80		
Q22 - Lederen min fokuserer på å utvikle medarbeideres ferdigheter og selvtillit	0,79	0,38	
Q17 - Lederen min har fokus på å planlegge kortsiktige aktiviteter	0,66		
Q18 - Lederen min fasiliterer for arbeidsoppgaver slik at de kan gjennomføres på en god måte	0,65	0,37	0,44
Q20 - Lederen min monitorerer mine aktiviteter og arbeidsutførelse	0,60	0,53	
Q19 - Lederen min har klare og definerte rolleforventninger i arbeidshverdagen	0,55	0,35	
Q32 - Lederen min sørger for at oppgaver utføres og ressurser utnyttes	0,52	0,51	0,43
Q26 - Lederen min foreslår nye strategier og visjoner		0,85	
Q27 - Lederen min oppmuntrer til nytenkning		0,79	
Q25 - Lederen min monitorerer avdelingens prestasjon sammenlignet med tilsvarende avdelinger		0,75	
Q29 - Lederen min er fokusert på hva som må til for å selv klatre i karrierestigen			0,76
Q28 - Lederen min tør å ta avgjørelser i forbindelse med nødvendige endringer		0,36	0,74
Q31 - Lederen min er opptatt av hvordan det går med virksomheten	0,47		0,60
Q24 - Lederen min bemyndiger medarbeidere til å ta initiativ til problemløsning	0,38	0,48	0,57
Q23 - Lederen min rådfører seg med sine medarbeidere når beslutninger skal tas	0,36	0,38	0,51
Cronbach's Alpha	0,84	0,84	0,63
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.			

5.1.3 Fordeling av beslutningsmyndighet

I teorikapittelet om fordeling av beslutningsmyndighet valgte vi å ta utgangspunkt i Tabell 2 sentralisering og desentralisering under kapittel 3.3.1 for å lage de 8 spørsmålene som vi har brukt i spørreundersøkelsen. Den første faktoranalysen av fordeling av beslutningsmyndighet inneholdt alle spørsmålene vi hadde under dette emnet. Denne analysen ga oss fire faktorer hvorav den ene faktoren bare bestod av et item og flere av faktorladningene til de andre faktorene ikke tilfredsstilte kravene som er satt. Vi brukte dermed anti-image-matrisen for å se hvilke spørsmål som korrelerte dårlig med de andre spørsmålene og foretok flere analyser. Til slutt endte vi opp med å forkaste Q38 og Q40. Noe som ga oss to faktorer etter analysen som kan ses i Tabell 5.

I faktor «beslutningsmyndighet» hadde vi et item som var så vidt utenfor kravene vi hadde valgt. Ettersom spørsmålet samsvarte så godt med de andre spørsmålene i faktoren valgte vi å ta itemet med til reliabilitetsanalysen. Dette ga dog et dårlig utslag på Cronbach's Alpha, som førte til at vi måtte forkaste itemet og heller gå videre med de to siste itemene. Cronbach's Alpha endte da på 0,68 som er litt lavt, men tilfredsstillende. Faktoren består dermed bare av to items, men ettersom disse har så høy faktorladning, 0,82-0,84, kan vi se bort ifra kravet om tre items.

Vi tok så for oss faktor «forkastet». Alle itemsene ble tatt med inn i reliabilitetsanalysen, men det var det ikke mulig å få en Cronbach's Alpha på mer enn 0,35. Vi valgte dermed å forkaste hele faktoren. Totalt endte vi opp med å forkaste 6 av 8 spørsmål i denne faktoranalysen. Vi mener likevel at faktoren med de to itemsene vi står igjen med fremdeles er dekkende for hva vi ønsker å måle. Faktoren har vi valgt å kalle «beslutningsmyndighet» og er tenkt å gi et innblikk i hvorvidt respondenten kan ta beslutninger uten nærmeste leders tilstedeværelse. Den forklarer 31,2% av variansen til emnet fordeling av beslutningsmyndighet.

Tabell 5 - Faktoranalyse av fordeling av beslutningsmyndighet.

Fordeling av beslutningsmyndighet	Beslutningsmyndighet	Forkastet
Q34 - Det er rom for at jeg kan ta beslutninger uten å snakke med min nærmeste leder	0,84	
Q35 - Jeg har beslutningsmyndighet	0,82	
Q36 - Jeg opplever at det er fleksibilitet over hvem som utøver beslutningsmyndighet om bord	0,49	
Q39 - Jeg opplever at informasjon faller bort i organisasjonsstrukturen om bord		0,72
Q37 - Det tar lang tid fra en avgjørelse blir tatt til den blir gjennomført i praksis.		0,71
Q33 - Det er en klar ansvar-/rollefordeling om bord		0,57
Cronbach's Alpha	0,68	0,35
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.		

5.1.4 Motivasjon

Faktoranalysen av motivasjon valgte vi å dele i to, hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer, slik det også er fremstilt i Figur 4 i kapittel 3.4.1.

5.1.4.1 Hygienefaktorer

Vi gjennomførte flere faktoranalyser av de 10 spørsmålene for hygienefaktorer som vi har satt opp, ettersom de faktorene vi fikk ikke hadde noen logisk oppbygning samtidig som vi hadde flere spørsmål som ikke korrelerte godt nok med de andre spørsmålene i anti-image-matrisen. Vi endte til slutt opp med å forkaste spørsmål 48, 49 og 50. Dette ga oss to faktorer som vi har jobbet videre ut ifra. Disse kan ses under i Tabell 6.

Hygiene - Lederne

Denne faktoren er tiltenkt å måle forholdet mellom respondenten og lederen på et hygienemessig plan i henhold til teorikapittelet om motivasjon. To av tre items i denne faktoren tilfredsstillt kravene vi har satt. Det nest høyeste itemet har dog en faktorladning som er 0,3 på den nest høyeste ladningen. Ettersom differansen mellom de to faktorladningene er såpass høy, samt at vi ser spørsmålet som relevant for faktoren velger vi å ta itemet med videre til reliabilitetsanalysen. Fra reliabilitetsanalysen fikk vi en Cronbach's

Alpha på 0,69 som er litt lavt, men tilfredsstillende. Denne faktoren forklarer 38,8% av variansen til hygienefaktorer.

Hygiene - Forhold på arbeidsplassen

Faktoren har som mål å dekke over respondentenes syn på arbeidsforholdene på et hygienemessig plan. Her tilfredsstillende to av fire items de kravene som er satt. Det siste itemet forkaster vi med en gang da dette bryter med alle kravene. Det nest siste velger vi å ta med da det har en tilfredsstillende differanse mellom sine to faktorladninger og spørsmålet ses på som relevant opp mot de andre spørsmålene i faktoren. Fra reliabilitetsanalyse ser vi at Cronbach's Alpha ender på 0,65 som er lavt, men tilfredsstillende. Denne faktoren står for 17,8% av variansen til hygienefaktorer.

Tabell 6 - Faktoranalyse av hygienefaktorer.

Hygienefaktor	Lederne	Forhold på arbeidsplassen
Q43 - Synes du ledernes måte å lede underordnede på er tilfredsstillende?	0,85	
Q42 - Synes du ledernes faglige kompetanse er tilstrekkelig?	0,73	0,36
Q44 - Er du fornøyd med de mellommenneskelige forhold mellom overordnede og underordnede?	0,67	
Q46 - Opplever du å ha lik lønn som andre med samme ansvar, grad og ansiennitet som deg på 1.Minerydderskvadron?		0,83
Q47 - Opplever du at din jobb har lik status som andre jobber med samme ansvar, grad og ansiennitet på 1.Minerydderskvadron?		0,80
Q45 - Er du fornøyd med arbeidsforholdene omkring oppgaver som skal løses? (Herunder arbeidsmengde og at forholdene er tilrettelagt for at arbeidet kan gjennomføres, eksempler på forhold er ventilasjon, lys, verktøy og plass)	0,34	0,55
Q41 - Er du fornøyd med 1.Minerydderskvadrons personalpolitikk? (Er det lett å vite hvem du skal forholde deg til og kommunisere med?)	0,42	0,45
Cronbach's Alpha	0,69	0,65
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.		

5.1.4.2 Motivasjonsfaktorer

Motivasjonsfaktorer består av 6 spørsmål som er tiltenkt å måle respondentens motivasjon på bakgrunn av teorikapittelet om motivasjon. Vi kjørte først en faktoranalyse på alle spørsmålene. Fra den fant vi, gjennom anti-image-matrisen, at Q52, ikke korrelerte i like stor grad med de andre spørsmålene. Vi valgte dermed å forkaste Q52 og gjennomførte en ny faktoranalyse på resterende spørsmål. Vi endte da opp med en faktor som dekket resterende spørsmål innenfor motivasjonsfaktorer, som en kan se av Tabell 7 nedenfor, med faktorladninger på 0,51-0,83. Denne faktoren har vi for øvrig også valgt å kalle «motivasjonsfaktor». Fra reliabilitetsanalysen fikk vi en Cronbach's Alpha på 0,72 som er bra. Vi kunne økt Cronbach's Alpha til 0,74 om vi hadde forkastet Q55, men vi mener spørsmålet er relevant for faktoren og velger dermed å ta det med. Denne faktoren dekker 49,5% av variansen til motivasjonsfaktorer.

Tabell 7 - Faktoranalyse av motivasjonsfaktorer.

Motivasjonsfaktor	Motivasjon
Q56 - Er det mulighet for vekst? (Eksempelvis utvikle ferdigheter og kunnskap)	0,83
Q53 - Er det mulighet for å prestere i jobben? (Her menes å utføre en jobb med suksess, samt se resultater av det du gjør)	0,80
Q51 - Opplever du arbeidsoppgavenes karakter som utfordrende, interessante og/eller varierte?	0,69
Q54 - Får du anerkjennelse fra andre for vel utført arbeid?	0,64
Q55 - Er det mulighet for forfremmelse?	0,51
Cronbach's Alpha	0,72
Extraction Method: Principal Component Analysis.	

5.1.5 Kultur

På kultur har vi satt opp 11 spørsmål som brukes til å måle begrepet. Vi foretok først en faktoranalyse med alle spørsmål hvor vi endte opp med fire faktorer med en dårlig sammensetning av spørsmål. I tillegg så vi fra anti-image-matrisen at det var flere spørsmål som korrelerte dårlig med de andre spørsmålene. Etter å ha testet forskjellige sammensetninger av spørsmål endte vi opp med å forkaste Q67 og deretter foreta en faktoranalyse av resterende spørsmål som en kan se fra Tabell 8 under. Her var det tre spørsmål vi endte opp med å forkaste ettersom de hadde for liten differanse på faktorladningen til at vi kunne ta dem med.

Kultur - Kompetanse

Faktoren tar for seg om respondentene mener de har mulighet til å drive kompetanseutvikling. Denne faktoren består av tre items da det fjerde itemet som hadde høy faktorladning ikke tilfredsstilte kravene som er satt. Reliabilitetsanalysen ga en Cronbach's Alpha på 0,60 som er lavt, men tilfredsstillende i henhold til kravene. Denne faktoren forklarer 37% av variansen til kultur.

Kultur - Opplæring

Denne faktoren omhandler lederens fokus på opplæring opp mot respondentene. Fra faktoranalysen står vi igjen med to av fire items da de to siste itemsene ikke tilfredsstilte kravene vi har satt. De gjenværende itemsene har en høy nok faktorladning, 0,74-0,84, til at vi kan se bort ifra kravet om tre items i en faktor. Fra reliabilitetsanalysen får vi en Cronbach's Alpha på 0,70 som er tilfredsstillende. Denne faktoren forklarer 13,5% av variansen til kultur.

Kultur - Integrering

Her skal faktoren ta for seg hvordan respondentene ble integrert som nyansatt på 1. Minerydderskvadron. Gjennom faktoranalysen endte vi opp med to items som har høye faktorladninger, 0,82-0,84, noe som gjør at vi kan se bort ifra kravet om tre items i en faktor. Vi får en Cronbach's Alpha på 0,68 gjennom reliabilitetsanalysen som er litt lavt, men tilfredsstillende. Denne faktoren står for 11,1% av variansen til kultur.

Tabell 8 - Faktoranalyse av kultur.

Kultur	Kompetanse	Opplæring	Integrering
Q61 - Jeg har tillit til mine medarbeideres kompetanse	0,78		
Q63 - Jeg har mulighet til å drive kunnskapsutvikling både gjennom samtaler med medarbeidere og selvstendig	0,74		
Q60 - Jeg vet hvilken kompetanse 1.Minerydderskvadron krever av meg	0,59		0,41
Q64 - 1.Minerydderskvadron tilrettelegger for kursing	0,56		
Q58 - Vedkommende i stilling over meg har nødvendig fokus på opplæring		0,84	
Q59 - I samråd med min linjeleder har jeg etablert mål for å videreutvikle meg selv	0,38	0,74	
Q57 - Skipsledelsen har nødvendig fokus på læring om bord		0,63	0,51
Q62 - 1.Minerydderskvadron har tydelige læringsarenaer for at du og dine medarbeidere skal kunne drive kunnskapsutvikling	0,47	0,48	
Q66 - Som nyansatt på 1.Minerydderskvadron ble jeg integrert kompetansemessig			0,84
Q65 - Som nyansatt på 1.Minerydderskvadron ble jeg integrert sosialt			0,82
Cronbach's Alpha	0,60	0,70	0,68
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.			

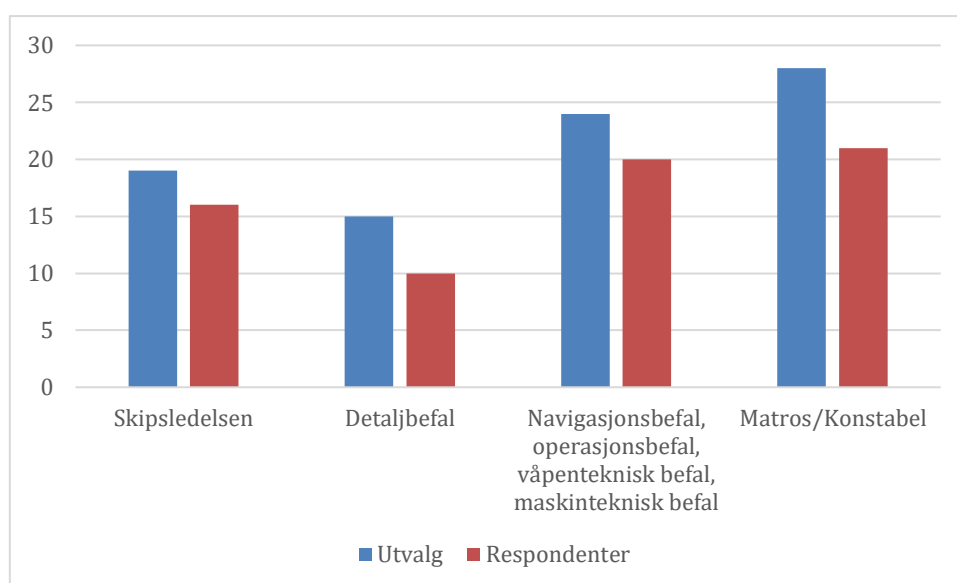
5.2 Deskriptiv analyse

I følgende analyse vil vi ta for oss frafall og svarprosent, samt univariat analyse. Den univariate analysen vil redegjøre for gjennomsnittsverdien og standardavviket for alle variablene som inngår i forskningsmodellen vår, samt ulike faktorer for lederutvikling.

5.2.1 Frafall og svarprosent

I denne undersøkelsen hadde vi et teoretisk utvalg på 86 personer, mens antall respondenter var 67. Dette tilsvarer en svarprosent på 78%, noe som betegnes som meget godt, dersom man benytter seg av statistikkens gamle tommelfingerregler (Jacobsen, 2015, s. 310). Frafall på 19 enheter (22%) skyldes frafall 3, eller ikke-svar, som vi nevnte i kapittel 4.5. Det blir likevel viktige å se nærmere på hvem som faller fra. Offiserene og spesialistene har tilnærmet

lik svarprosent fra 1.Minerydderskvadron, med en liten overvekt fra spesialistene, dette til tross for at fartøyene er en til to flere offiserer en spesialister om bord. Overvekten av spesialister på skjema og overvekten av offiserer om bord er likevel såpass liten at denne feilfordelingen ikke blir vektlagt i særlig stor grad. Når vi ser på hvem som har svart fra de ulike bransjene ser vi at det er ganske jevn fordeling mellom bransjene, med unntak av intendantur som har betraktelig lavere svarprosent. Dette er for øvrig naturlig ettersom intendantur bare består av tre stk om bord, mens de resterende bransjene er seks og syv personer i bransjen. Sammenligner vi respondenter fra de ulike bransjene med antallet personer de er om bord ser vi at det faktisk er våpenteknisk bransje som har lavest svarprosent og operativ som har høyest. Tallene er likevel representative ettersom avviket ikke er nevneverdig høyt og hver bransje er godt representert blant respondentene. Går vi videre og ser på svarprosent ut fra hvilket ansvarsområde respondentene sitter med er det skipsledelsen som har minst frafall og befal innen operativ, våpenteknisk og maskinteknisk detalj som har størst. Også her er likevel svarprosenten såpass stor at hver gruppe blir representert på en god måte gjennom undersøkelsen. Dette kan man se illustrert i grafen til Figur 8.



Figur 8 - Svar fordelt på stilling (n=67)

5.2.2 Univariat analyse

Denne analysen tar for seg første del av oppgavens problemstilling; i hvilken grad er det lederutvikling i Marinens operative avdelinger. Som nevnt måles faktorene i spørreskjemaet på en 5-punkts skala, hvor 5 er i stor grad og 1 er i liten grad. I Tabell 9 gjengis gjennomsnittet og standardavviket til faktorene.

Tabell 9 - Gjennomsnitt og standardavvik for nye faktorer/variabler (n=67)

Faktor	Gjennomsnittsverdi	Standardavvik
F1: Lederutvikling - utfordring	3,48	0,95
F2: Lederutvikling - tilbakemelding	2,46	0,88
F3: Lederutvikling - nettverk	3,01	1,11
F4: Lederatferd - relasjonsorientert	3,58	0,86
F5: Lederatferd - forandringsorientert	3,17	0,94
F6: Lederatferd - karriereorientert	3,55	0,95
F7: Beslutningsmyndighet	3,97	0,72
F8: Hygiene - lederne	3,75	0,69
F9: Hygiene - forhold på arbeidsplassen	2,89	0,93
F10: Motivasjonsfaktor	3,49	0,77
F11: Kultur - kompetanse	3,69	0,69
F12: Kultur - opplæring	3,34	0,97
F13: Kultur - integrering	3,81	0,96

Som vi ser på Tabell 9 er det forskjellige tendenser innen lederutvikling. Respondentene svarer at de til en viss grad opplever lederutfordringer, men ikke gjennom tilbakemeldinger. Ser vi på standardavvikene er respondentene mest uenige når det kommer til nettverk og tilgang på ulike veiledere eller mentorer. Likevel er de ikke nok uenige til at vi kan betegne det som tydelig sprik mellom respondentene. Faktoren er sentrert rundt midtpunktet, noe som kan tyde på en relativt nøytral holdning blant respondentene til denne faktoren. Ser vi på de ulike faktorene knyttet til lederatferd er respondentene mer enige, ettersom standardavviket er relativt lavt. Vi ser dog at respondentene i større grad skårer høyere på relasjonsorientert- og karriereorientert lederatferd i forhold til forandringsorientert lederatferd. *F7:*

Beslutningsmyndighet har den høyeste gjennomsnittscoren av alle variablene, med relativt lav standardavvik. Dette tilsier at respondentene opplever at de har beslutningsmyndighet om bord. Ser vi på faktorene knyttet til hygienefaktor svarer respondentene at de til dels er fornøyd med egne ledere om bord, men at forholdene på arbeidsplassen, herunder lik lønn og status som andre med samme ansvar, grad og ansiennitet, ikke er godt nok. Videre ser vi at

F10: Motivasjonsfaktor som tilsvarende mulighet for vekst, forfremmelse, anerkjennelse og mestring ligger rett over midtpunktet, noe som tilsier svak motivasjon. Kulturfaktorene skårer positivt blant respondentene, da særlig knyttet til integrering og kompetanse, mens opplæring er litt svakere. Ut fra resultatene i denne analysen kan vi se at lederutvikling til dels er til stede ved 1. Minerydderskvadron, mest gjennom utfordring, deretter via nettverk, men svakt gjennom tilbakemeldinger.

5.3 Korrelasjonsanalyse

I dette kapitlet tar vi for oss korrelasjonsanalysen av de uavhengige variablene for å sjekke i hvilken grad de korrelerer eller ikke. Med andre ord sjekker vi diskriminant validitet. Som nevnt i kapittel 4.7.4 tar vi utgangspunkt i at korrelasjonen mellom de uavhengige variablene ikke må overstige 0,8 for å kunne gå videre med regresjonsanalyse.

Fra Tabell 10 ser vi at ingen av de uavhengige variablene overstiger kravet til diskriminant validitet som er på 0,8. Vi kan dermed fortsette med regresjonsanalyser. Det bemerkes dog at *F4: Lederatferd - relasjonsorientert* korrelerer sterkt med *F12: Kultur - opplæring* som har en pearson-verdi på 0,70. Når vi har en kollinearitet som er så høy at den grenser til multikollinearitet må det utvises forsiktighet. Dette kan medføre at vi bør unngå å bruke variablene som har multikollinearitet samtidig i regresjonsanalysen (Sannes, 2004, s. 22). Vi har foretatt regresjonsanalyser hvor vi har testet om disse to faktorene må brukes hver for seg for at det ikke skal bli for mye støy i regresjonsanalysene eller om de kan brukes samlet. Resultatet fra regresjonsanalysene viste at vi kunne gjennomføre dem med begge faktorene uten at det skapte for mye støy.

Tabell 10 - Korrelasjonsanalyse av uavhengige variabler (n=67)

		F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13
F4: Lederatferd - relasjonsorientert	Pearson Correlation	1									
	Sig. (2-tailed)										
F5: Lederatferd - forandringsorientert	Pearson Correlation	,42**	1								
	Sig. (2-tailed)	0									
F6: Lederatferd - karriereorientert	Pearson Correlation	,37**	,49**	1							
	Sig. (2-tailed)	0,00	0								
F7: Beslutningsmyndighet	Pearson Correlation	0,02	,29*	,34**	1						
	Sig. (2-tailed)	0,86	0,02	0,01							
F8: Hygiene - lederne	Pearson Correlation	,57**	,42**	,42**	0,19	1					
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0,12						
F9: Hygiene - forhold på arbeidsplassen	Pearson Correlation	,28*	,33**	0,23	-0,00	,35**	1				
	Sig. (2-tailed)	0,02	0,01	0,06	0,99	0,00					
F10: Motivasjonsfaktor	Pearson Correlation	,26*	,32**	,30*	0,08	,24*	,37**	1			
	Sig. (2-tailed)	0,04	0,01	0,01	0,55	0,05	0,00				
F11: Kultur - kompetanse	Pearson Correlation	,24*	,28*	,46**	0,21	,39**	,39**	,52**	1		
	Sig. (2-tailed)	0,05	0,02	0	0,08	0,00	0,00	0			
F12: Kultur - opplæring	Pearson Correlation	,70**	,31*	,33**	0,03	,46**	,26*	,39**	,42**	1	
	Sig. (2-tailed)	0	0,01	0,01	0,80	0	0,04	0,00	0		
F13: Kultur - integrering	Pearson Correlation	,30*	,40**	,28*	,27*	,35**	,34**	,31*	0,23	,28*	1
	Sig. (2-tailed)	0,02	0,00	0,02	0,03	0,00	0,01	0,01	0,06	0,02	
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). * Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).											

5.4 Regresjonsanalyser

Dette kapitlet tar for seg de multiple regresjonsanalysene vi har gjennomført.

Regresjonsanalysene tester de uavhengige variablene opp mot de tre avhengige variablene som vi er kommet frem til tidligere i kapitlet.

Hensikten er å se hvilke av de uavhengige variablene som best beskriver de forskjellige avhengige variablene. De tre avhengige variablene er *F1: Lederutvikling - utfordring*, *F2: Lederutvikling - tilbakemelding* og *F3: Lederutvikling - nettverk*. Vi tar for oss hver enkelt regresjonsanalyse hvor vi starter med å presentere forklaringskraften til selve regresjonsanalysen, før vi tar for oss utfallet med alle de uavhengige variablene. Avslutningsvis tar vi for oss regresjonsanalysen eller resultatene opp mot hvert enkelt forskningsspørsmål, hvor vi allerede her starter besvarelsen av disse.

5.4.1 Regresjonsanalyse av F1: Lederutvikling - utfordring

I Tabell 11 forklarer de uavhengige variablene 32% av variasjonen til *F1: Lederutvikling - utfordring* ($R^2 = 0,32$). Det vil si at resterende 68% av variasjonen kan forklares gjennom tilfeldigheter og variabler utenfor modellen. Som nevnt i metodekapittelet forholder vi oss til at en R^2 som er rundt 0,3 eller høyere regnes som bra innenfor det samfunnsvitenskapelige. For *F1: Lederutvikling - utfordring* har vi havnet på 0,32 som må sies å være bra. Videre er også signifikansnivået viktig. Signifikansnivået forteller oss i hvilken grad sammenhengen som er funnet i regresjonsanalysen har god forklaringskraft. I vårt tilfelle havnet den på 0,00 som vil si at regresjonsanalysen er signifikant på 1%-nivået, noe som er solid.

Regresjonsanalysen i Tabell 11 viser videre at det er *F10: Motivasjonsfaktor* og *F13: Kultur - integrering* som slår signifikant ut som forklaringsvariabler til *F1: Lederutvikling - utfordring*. Ser vi videre på beta-verdiene er disse på 0,41 og 0,25. Dette viser at det er *F10: Motivasjonsfaktor* som har størst forklaringskraft og bidrar mest til å forklare *F1: Lederutvikling - utfordring*.

Tabell 11 - Regresjonsanalyse av *F1: Lederutvikling - utfordring* mot uavhengige variabler ($n=67$)

	Standardiserte koeffisienter		
	Beta	t	Sig.
Modell: $R^2 = 0,32$ (Sig. = 0,00)			
(Constant)		0,50	0,62
F4: Lederatferd - relasjonsorientert	0,04	0,26	0,80
F5: Lederatferd - forandringsorientert	0,06	0,48	0,63
F6: Lederatferd - karriereorientert	0,15	1,12	0,27
F7: Beslutningsmyndighet	-0,04	-0,32	0,75
F8: Hygiene - lederne	-0,08	-0,58	0,56
F9: Hygiene - forhold på arbeidsplassen	-0,21	-1,74	0,09
F10: Motivasjonsfaktor	0,43	3,35	0,00**
F11: Kultur - kompetanse	0,17	1,22	0,23
F12: Kultur - opplæring	-0,06	-0,41	0,68
F13: Kultur - integrering	0,25	2,08	0,04*
Dependent Variable: F1 - Lederutvikling – Utfordring			
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).			

5.4.2 Regresjonsanalyse av F2: Lederutvikling - tilbakemelding

I Tabell 12 forklarer de uavhengige variablene 19% av variasjonen til F2: *Lederutvikling - tilbakemelding* ($R^2 = 0,19$). Dette er svakt. Resterende 81% kan tillegges tilfeldigheter og variabler utenfor modellen. Videre ser vi at regresjonsanalysen er signifikant på 1%-nivået som er solid.

Regresjonsanalysen for F2: *Lederutvikling - tilbakemelding* i Tabell 12 viser videre at F13: *Kultur - integrering* er signifikant på 1%-nivået, med høyeste beta-verdi på 0,34. Vi ser også at F12: *Kultur – opplæring* har betydning i denne analysen ettersom variabelen er såpass nær 5%-nivået samtidig som at beta-verdien er den nest høyeste med 0,33. Vi velger dermed å ta denne med videre i oppgaven.

Tabell 12 – Regresjonsanalyse av F2: *Lederutvikling - tilbakemelding* mot uavhengige variabler (n=67)

	Standardiserte koeffisienter		
Modell: $R^2 = 0,19$ (Sig. = 0,01)	Beta	t	Sig.
(Constant)		1,40	0,17
F4: Lederatferd - relasjonsorientert	0,08	0,46	0,65
F5: Lederatferd - forandringsorientert	0,15	1,01	0,32
F6: Lederatferd - karriereorientert	0,13	0,87	0,39
F7: Beslutningsmyndighet	-0,11	-0,84	0,41
F8: Hygiene - lederne	-0,21	-1,39	0,17
F9: Hygiene - forhold på arbeidsplassen	-0,10	-0,78	0,44
F10: Motivasjonsfaktor	-0,02	-0,11	0,91
F11: Kultur - kompetanse	-0,03	-0,19	0,85
F12: Kultur - opplæring	0,33	1,96	0,06
F13: Kultur - integrering	0,34	2,59	0,01**

Dependent Variable: F2: *Lederutvikling - tilbakemelding*
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

5.4.3 Regresjonsanalyse av F3: Lederutvikling - nettverk

I Tabell 13 forklarer de uavhengige variablene 36% av variasjonen til F3: *Lederutvikling - nettverk* ($R^2 = 0,36$). Dette er veldig bra. Det vil si at det er denne avhengige variabelen (av de tre) de uavhengige variablene forklarer i størst grad. Også her ser vi at modellen er signifikant på 1%-nivået, noe som er solid.

Videre ser vi fra Tabell 13 at det er F6: *Lederatferd - karriereorientert* og F11: *Kultur - kompetanse* som er signifikant på 5%-nivået. Disse består også av de to høyeste beta-verdiene i regresjonsanalysen av F3: *Lederutvikling - nettverk* med henholdsvis 0,26 og 0,27.

Tabell 13 - Regresjonsanalyse av F3: *Lederutvikling - nettverk* mot uavhengige variabler (n=67)

	Standardiserte koeffisienter		
	Beta	t	Sig.
$R^2 = 0,36$ (Sig. = 0,00)			
(Constant)		-0,76	0,45
F4: <i>Lederatferd - relasjonsorientert</i>	0,22	1,38	0,17
F5: <i>Lederatferd - forandringsorientert</i>	0,14	1,09	0,28
F6: <i>Lederatferd - karriereorientert</i>	0,26	2,04	0,05*
F7: <i>Beslutningsmyndighet</i>	-0,11	-1,01	0,32
F8: <i>Hygiene - lederne</i>	-0,09	-0,65	0,52
F9: <i>Hygiene - forhold på arbeidsplassen</i>	0,04	0,33	0,74
F10: <i>Motivasjonsfaktor</i>	0,18	1,47	0,15
F11: <i>Kultur - kompetanse</i>	0,27	2,03	0,05*
F12: <i>Kultur - opplæring</i>	-0,02	-0,11	0,92
F13: <i>Kultur - integrering</i>	-0,08	-0,65	0,52
Dependent Variable: F3 - Lederutvikling – Nettverk			
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).			

5.5 Regresjonsanalyse opp mot forskningsspørsmål

I siste del av dette kapitlet ønsker vi å besvare forskningsspørsmålene vi har stilt i lys av analysene som er gjennomført. Nedenfor i Figur 9 er resultatene fremstilt gjennom den detaljerte forskningsmodellen vi har brukt. Her har vi satt piler, merket med beta-verdien, mellom variablene for å vise hvilken påvirkningskraft de forskjellige uavhengige variablene har på de avhengige variablene. Det er interessant å se at alle områdene vi har tatt for oss har en eller annen form for påvirkning på lederutvikling med unntak av fordeling av beslutningsmyndighet. I tillegg er det også interessant at det bare er en lederatferd som påvirker lederutvikling og er signifikant på 5%-nivået. Samtidig ser vi også at det er motivasjon og kultur som har størst påvirkningskraft.

Hvordan påvirker ledernes lederatferd lederutviklingen i Marinens operative avdelinger?

I liten grad, det er bare *F6: Lederatferd - karriereorientert* som har en påvirkning på lederutvikling. Påvirkningen er i tillegg bare på *F3: Lederutvikling - nettverk*, som ikke forklarer mer enn 10,9% av variansen i lederutvikling.

Hvordan påvirker organisasjonens fordeling av beslutningsmyndighet lederutviklingen i Marinens operative avdelinger?

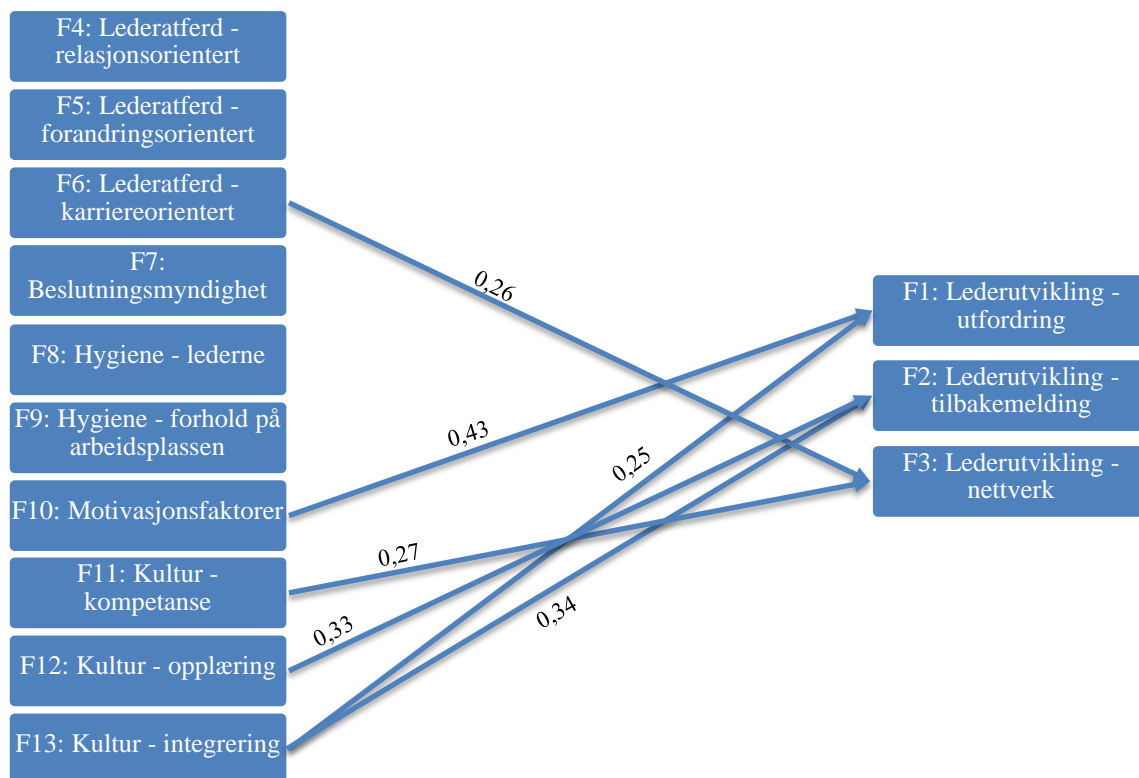
I henhold til analysene påvirker ikke organisasjonens fordeling av beslutningsmyndighet lederutviklingen.

Hvordan påvirker besetningens motivasjon lederutviklingen i Marinens operative avdelinger?

Faktorene *F8: Hygiene - lederne* og *F9: Hygiene - forhold på arbeidsplassen* har ingen påvirkning på lederutvikling. *F10: Motivasjonsfaktor* har dog en sterk påvirkning på lederutvikling. Påvirkningen er sterkest på *F1: Lederutvikling - utfordring*, som forklarer 37,2% av variansen til lederutvikling.

Hvordan påvirker kultur lederutviklingen i Marinens operative avdelinger?

Kultur er de eneste variablene som påvirker alle typer lederutvikling. Alle faktorene innenfor kultur har også en påvirkningskraft på lederutvikling. *F13: Kultur - integrering* er den som har størst påvirkningskraft og totalt påvirker kulturfaktorene 62,4% av variansen til lederutvikling som anses som høyt.



Figur 9 - Forskningsmodell med forklaringskraften til signifikante uavhengige variabler på avhengige variabler.

6 Drøfting av funn

I dette kapitlet kommer vi til å fortsette besvaring av forskningsspørsmålene vi presenterte innledningsvis gjennom drøfting ved å ta for oss disse hver for seg i delkapitlene under.

6.1 Ledernes lederatferd i forhold til lederutvikling

I forskningsspørsmål 1 spurte vi hvordan ledernes lederatferd påvirker tilretteleggingen for lederutvikling om bord. På forhånd hadde vi forventet at alle lederatferdene skulle påvirke lederutvikling i en positiv retning med tanke på hva Forsvaret har lagt til grunn i sine retningslinjer for ledelse. Fra regresjonsanalysene ser vi derimot at lederatferdenes påvirkning på lederutvikling ikke er betydelig. Dette utdypes videre under.

Fra den univariate analysen er det interessant å se at svarene rundt lederatferd ligger over midtpunktet av skalaen. Ettersom den destruktive lederatferden ikke ble med videre fra faktoranalysen så mener vi at de tre resterende faktorene lederatferd består av gjenspeiler den balanserte lederatferden som nevnes i teorien om militær lederatferd. Dermed samsvarer dette funnet med teorien om militær lederatferd og Forsvarets fokus på den balanserte lederatferden. Erfaringsmessig ser vi også at dette stemmer overens med militær utdanning og vår egen opplevelse av lederatferd ute på avdeling.

I regresjonsanalysen av *F1: Lederutvikling - utfordring* ser vi at de forskjellige lederatferdene ikke påvirker *F1: Lederutvikling - utfordring* i noen grad. Vi synes dette er overraskende ettersom teorien om militær lederatferd forteller oss at lederatferden som utøves skal ha fokus på å videreutvikle personellens kunnskap og ferdigheter. En skulle dermed tro at i hvert fall *F4: Lederatferd - relasjonsorientert* og *F5: Lederatferd - forandningsorientert* skulle ha en viss påvirkning på *F1: Lederutvikling - utfordring*. Om en hadde utvidet omfanget av studien kunne det vært interessant å se om det samme gjelder hvis en skiller på de forskjellige stillingene og kanskje også om det er forskjeller mellom hva offiserer og spesialister svarer.

Fra regresjonsanalysen av *F2: Lederutvikling - tilbakemelding* ser vi også at det ikke er noen påvirkning mellom de forskjellige lederatferdene opp mot *F2: Lederutvikling - tilbakemelding*. Dette ser vi også på som overraskende ettersom teorien om lederutvikling forteller oss at tilbakemelding er selve fundamentet for å kunne drive lederutvikling samtidig som at teorien om lederatferd også nevner dette direkte med MIL360 og indirekte gjennom videreutvikling av menneskelige ressurser. På den andre siden er det kanskje ikke så rart

ettersom lederutviklingsteorien også forteller oss at tilbakemelding er et tveegget sverd som kan føre til både ubehag og forskjellsbehandling om det ikke blir håndtert riktig. Dette skulle en dog tro at Forsvarets ledere evnet å håndtere med bakgrunn i at store deler av den praktiske utdanningen deres bygger på prinsippet om tilbakemeldinger.

Videre til regresjonsanalysen av *F3: Lederutvikling - nettverk* ser vi at påvirkningen fra *F6: Lederatferd - karriereorientert* er signifikant. Her skal det sies at dette er en liten del av det vi har definert som lederatferd som har innvirkning på en liten del av det vi har definert som lederutvikling i denne oppgaven. Påvirkningen samstemmer dog med modellen til Forsvaret om balansert lederatferd i Figur 3 som legger vekt på nettopp det å være en rollemodell. I tillegg ser vi også fra lederutviklingslitteraturen at det ikke er uvanlig at ledere høyere oppe i organisasjonen, som både tenker på karriere og viktigheten av å ta riktige beslutninger, er opptatt av å utvikle ledere lenger ned i organisasjonen (Cacioppe, 1998, s. 194-195). Men vi skal være forsiktige med å konkludere med at dette funnet faktisk gir lederutvikling med tanke på hvordan spørsmålene som inngår i lederutvikling – nettverk er stilt. Vi kan dog konkludere med at funnet sier oss at det er tilgang på lederutvikling.

Til spørsmålet om hva som påvirker lederutvikling om bord, kan vi svare at den blir svakt påvirket av ledernes lederatferd. Forskningsspørsmål 1 etterspør hvordan lederatferd påvirker lederutviklingen i Marinens operative avdelinger og gjennom analyse og drøfting ser vi at respondentenes lederutvikling påvirkes av karrierefokuset til lederne over dem. Fra teorien rundt lederatferd og lederutvikling, og det som drøftes over ser vi at både organisasjoner og gode ledere ønsker å drive lederutvikling, noe som samstemmer med våre funn.

6.2 Fordeling av beslutningsmyndighet i forhold til lederutvikling

I forskningsspørsmål 2 spør vi hvordan organisasjonens fordeling av beslutningsmyndighet påvirker lederutviklingen om bord. Ser vi på resultatene fra den univariate analysen ser vi at *F7: Beslutningsmyndighet* får høyest gjennomsnittsverdi sammen med svært lavt standardavvik. Det at det er stor enighet og at respondentene føler de innehar beslutningsmyndighet om bord, indikerer at avdelingen er desentralisert. Dette kan gjerne komme litt overaskende for mange, ettersom mange assosierer et militært regime, hierarkisk organisasjonsstruktur, med en fordeling av beslutningsmyndighet som er sentralistisk. Likevel

nevner vi i teorien om beslutningsmyndighet at beslutninger skal tas på lavest mulig nivå i et hierarki, for å så heller kunne søke hjelp og støtte fra nærmeste leder dersom det er nødvendig. Dette forklarer kanskje hvorfor så mange om bord føler at de har beslutningsmyndighet, nemlig fordi organisasjonsstrukturen er konstruert slik at de ansatte på alle nivå tar beslutninger.

I regresjonsanalysene ser man for øvrig at det ikke finnes noen påvirkning fra *F7: Beslutningsmyndighet* på faktorene for lederutvikling. Dette resultatet er i strid med teori knyttet til redskaper for lederutvikling som påpeker at de fleste ledere utvikler seg på jobb, altså gjennom eksponering i rollen, herunder å måtte ta beslutninger. Aksjonslæring oppfordrer også til at man som leder bør tilegne seg erfaring gjennom reelle oppgaver og utfordringer i bedriften, noe man gjør ved å jevnlig ta beslutninger. Andre momenter i teori knyttet til redskaper for lederutvikling understreker for øvrig at man skal gå aktivt til verks for å utvikle seg, blant annet ved å oppsøke tilbakemeldinger eller mentorer og veiledere som man kan lære av. Kanskje kan årsaken til at det ikke finnes noen påvirkning fra *F7: Beslutningsmyndighet* på lederutvikling begrunnes i at medarbeiderne ikke går aktivt til verks for å utvikle seg. Ved at de har beslutningsmyndighet om bord, har de både plattform og mulighet til å utvikle seg som ledere, men fordi de ikke søker tilbakemelding og veiledning på avgjørelsene sine, griper de ikke muligheten.

Det at *F7: Beslutningsmyndighet* om bord ikke er en forklarende faktor for lederutvikling kom overraskende for oss ettersom vi hadde en forventning om at dersom man innehar beslutningsmyndighet, indikerer dette at du utøver ledelse som igjen tilrettelegger og gjør deg eksponert for lederutvikling. Kanskje er graden av beslutningsmyndighet som de ansatte sitter med ikke høy nok til at de får noen reel lederutfordring av denne lederoppgaven. I tilfelle, er kanskje dette årsaken til at de derfor ikke utvikler seg eller oppsøker tilbakemelding og veiledning underveis. I en hierarkisk organisasjonsstruktur, som 1. Minerydderskvadron, er det mange som ikke har beslutningsmyndighet (vernepliktige), en del som har litt beslutningsmyndighet (konstabler/matros), noen som har en del beslutningsmyndighet (befal), få som har betydelig beslutningsmyndighet (skipssersjant/båtsmann/1. Maskinist/1. trikker) og enda færre som har stor beslutningsmyndighet (skipsledelsen). Kanskje er det bare skipsledelsen, og til dels skipssersjant, båtsmann, 1. maskinist og 1. trikker, som har beslutningsmyndighet over store nok avgjørelser til at det faktisk er å betegne som ledelse og lederutfordring. Dette kan i

tilfelle være med på å forklare hvorfor det ikke finnes en påvirkning fra *F7*:

Beslutningsmyndighet på lederutvikling om bord.

Til spørsmålet om hva som påvirker lederutvikling om bord, kan vi svare at den ikke påvirkes av organisasjonens fordeling av beslutningsmyndighet. Forskningsspørsmål 2 om hvordan organisasjonens fordeling av beslutningsmyndighet påvirker lederutviklingen i Marinens operative avdelinger blir derfor ikke relevant. Vi ser at besetningsmedlemmene opplever at de har beslutningsmyndighet om bord, men det kan se ut til at de ikke griper de mulighetene dette gir dem til å aktivt drive med lederutvikling og derav mister kanskje en god mulighet til å utvikle seg som leder.

6.3 Motivasjon i forhold til lederutvikling

I forskningsspørsmål 3 etterspør vi hvordan besetningens motivasjon påvirker lederutviklingen om bord. Ser vi på resultatene fra den univariate analysen ser vi at både hygiene- og motivasjonsfaktoren (*F8* og *F10*) skårer høyt med et tilhørende lavt standardavvik. *F9: Hygiene - forhold på arbeidsplassen* skårer dog lavere og under midtpunktet på skalaen, men denne forklarer en mindre grad av variasjonen til hygiene-faktorene enn *F8: Hygiene - lederne*. Dermed kan det se ut som at totalen av alle faktorene innenfor motivasjon indikerer at besetningen generelt ikke opplever mistriksel, men trivsel og motivasjon i arbeidet om bord.

Ser vi på regresjonsanalysene ser vi at det er ingen av hygiene-faktorene som er signifikant opp mot noen av lederutviklingsfaktorene. Dette betyr at lederutvikling ikke kan forklares av hygiene-faktorene, noe man til en viss grad kan forvente ut fra Maslows tofaktorteori. Etter den univariate analysen vet vi at *F8: Hygiene - lederne* er til stede, men at *F9: Hygiene - forhold på arbeidsplassen* er noe fraværende. I Herzbergs tofaktorteori, blir det nevnt at fravær av hygiene-faktorer forårsaker mistriksel, mens tilstedeværelsen av dem ikke nødvendigvis forårsaker trivsel. Det er derfor forståelig at *F8: Hygiene - lederne* ikke er en utslagsfaktor for lederutvikling ettersom denne ikke gir noe av å være til stedet. Det er derimot overraskende at *F9: Hygiene - forhold på arbeidsplassen* ikke påvirker lederutvikling i negativ grad. Det kan for så vidt tenkes at *F9: Hygiene - forhold på arbeidsplassen* ligger noen nivå over avdelingens ansvars- og påvirkningsområde og at det derfor ikke finnes noen sammenheng mellom denne faktoren og lederutviklingsfaktorene.

Ser vi derimot på regresjonsanalysen til *F1: Lederutvikling - utfordring* opp mot *F10: Motivasjonsfaktor*, ser man at denne har en svært signifikant påvirkning på *F1: Lederutvikling - utfordring*. Dette indikerer at motivasjon i stor grad bidrar til å forklare hvorfor respondentene opplever lederutvikling gjennom utfordringer. Påvirkningen støttes også av teori knyttet til motivasjon og lederutvikling. Dersom man ser på motivasjonsfaktorene i Herzbergs tofaktorteori, kan man se at motivasjon kan ligge til grunn for å drive med lederutvikling, ettersom en av faktorene er vekst og lederutvikling kan betegnes under dette. Den sterke påvirkningen fra *F10: Motivasjonsfaktor* på *F1: Lederutvikling - utfordring* kan også, om man ser på Herzbergs tofaktorteori, forklares med at mennesker blir motivert når de får utfordret seg gjennom varierte, interessante og utfordrende oppgaver. Motivasjonen eller ønsket om å bli en bedre leder innebærer å kunne frigjøre sin kapasitet, samt realisere og utvikle sitt potensial. For å komme hit, må man skaffe seg erfaring og tørre å utfordre seg selv. Motivasjonen til å ta på seg utfordringer kan også begrunnes i at man ønsker anerkjennelse fra andre for et vel utført arbeid. Om ikke respondenten nødvendigvis får direkte trivsel eller motivasjon av å utfordre seg selv, kan ønsket om forfremmelse eller tilfredshet ved å gjøre en god jobb vel så godt bidra til å motivere en person til å utfordre seg selv og bedrive lederutvikling.

Den kritiske leser vil gjerne påpeke at påvirkningen fra *F10: Motivasjonsfaktor* på *F1: Lederutvikling - utfordring* skyldes at noen spørsmål som disse faktorene er bygget opp av ligner hverandre. Eksempel på dette er spørsmål knyttet opp mot oppgaver som er reelle, utfordrende og som man kan lære av. Likevel er disse spørsmålene hentet ut fra ulike teoretiske emner. Faktorene har dessuten gjennomgått en korrelasjonsanalyse for å sikre oss mot nettopp dette. At enkelte spørsmål ligner hverandre på tvers av emnene, er derfor kanskje heller en tidlig indikasjon på at det faktisk er en sammenheng, fremfor en indikasjon på feil.

Mens *F2: Lederutvikling - tilbakemelding* ikke er signifikant til *F10: Motivasjonsfaktor* i det hele tatt, har *F3: Lederutvikling - nettverk* et signifikansnivå på 0,15 til *F10: Motivasjonsfaktor*. Dette kan indikere en svak sammenheng, men ettersom vi har satt forkastningsgrunnlag til 0,05, vil vi ikke vektlegge dette i denne oppgaven.

Til spørsmålet om hva som påvirker lederutvikling om bord, kan vi svare at respondentenes lederutvikling i stor grad påvirkes av motivasjon. Forskningsspørsmål 3 etterspør hvordan motivasjon påvirker lederutviklingen i Marinens operative avdelinger og gjennom analyse og drøfting kan vi se respondentene motiveres ved å oppsøke utfordringer.

Vi ser fra teorien at mennesker motiveres av vekst og utvikling, noe de får ved å drive med lederutvikling.

6.4 Kultur i forhold til lederutvikling

Forskningsspørsmål 4 stiller spørsmål om hvordan kultur påvirker lederutviklingen i Marinens operative avdelinger. Tar vi for oss Schein sin definisjon av kultur kan man se at denne samsvarer godt med resultatene vi kan hente fra den univariate analysen. Definisjonen tilsier at besetningen ikke burde ha for stort standardavvik i den univariate analysen, noe de heller ikke har ettersom alle, bortsett fra én, har standardavvik under 1. Dette indikerer at det finnes en gitt organisasjonskultur i avdelingen. Om denne tilrettelegger for lederutvikling eller ikke er derimot ikke avklart.

I regresjonsanalysen for *F1: Lederutvikling - utfordring*, ser vi at *F13: Kultur - integrering* har signifikant påvirkning på *F1: Lederutvikling - utfordring*. Dette samstemmer godt med teorien ettersom læringskultur oppfordrer ansatte til å søke utfordringer, nettopp for å lære. Skal man utvikle seg til å bli en god leder er man avhengig av å ta til seg kunnskap og erfaring. Det er også naturlig at man må igjennom en del utfordringer og læringsmomenter når man først blir ansatt og skal integreres sosialt og faglig. Man er nødt til å lære når man er nytilsatt og en læringskultur gjør kanskje dette lettere.

Ser vi på regresjonsanalysen *F2: Lederutvikling - tilbakemelding* viser at *F13: Kultur - integrering* har en svært signifikant påvirkning på *F2: Lederutvikling - tilbakemelding*. Regresjonsanalysen viser også at *F12: Kultur - opplæring* har en påvirkning på *F2: Lederutvikling - tilbakemelding*. Ettersom sistnevnte faktor er såpass nær signifikansnivået (0,06) velger vi å adressere denne sammenhengen. Ser vi til teorien for lederutvikling ville man nok gått ut ifra at det var faktoren for opplæring og ikke integrering som best kan forklare *F2: Lederutvikling - tilbakemelding* ettersom tilbakemelding er en form for opplæring. Ser vi på læringskultur, som denne faktoren har bakgrunn i, nevnes læringsarenaer, kunnskapsutveksling og veiledning som kriterier for læringskultur. Dette er kriterier som vi også nevner under kriterier til lederutvikling i teorikapitlet. Det at ikke *F12: Kultur - opplæring* havnet innenfor signifikansnivået er særlig overaskende siden spørsmålene som faktoren består av på mange måter er ulike nyanser av spørsmålene som faktoren for *F2: Lederutvikling - tilbakemelding*. *F13: Kultur - integrering* består derimot av variabler som måler noe helt annet – sosial og faglig integrering. Likevel er det denne faktoren innenfor

kultur som i størst grad forklarer *F2: Lederutvikling - tilbakemelding*. I teorikapitlet om lederutvikling understreker vi at tilbakemeldinger er et tveegget sverd, da det kan være særdeles ubehagelig både for den som gir og den som får tilbakemeldingen. Kanskje er nettopp dette årsaken til at *F13: Kultur - integrering* har sammenheng med *F2: Lederutvikling - tilbakemelding*, at besetningsmedlemmene ikke tør å gi tilbakemelding før de er komfortabel med vedkommende, trygg på seg selv i egen stilling og integrert i gruppen.

Til slutt ser vi at *F3: Lederutvikling - nettverk* blir påvirket av *F11: Kultur - kompetanse*. Dette sammenhenger også godt med teorien, ettersom noen av redskapene til lederutvikling var bruk av mentorer, veiledere og erfarne ledere. Vi vet også fra teorien om kultur at også læringskultur ser til bruken av veiledere og mentorer. Sammenhengen mellom disse faktorene kan også forklares ut ifra at vi også her spør om nyanser av det samme; “jeg har mulighet til å drive kunnskapsutvikling både gjennom samtaler med medarbeidere og selvstendig” (Q63) og “jeg har hatt tilgang på erfarne ledere og/eller mentor som kan fremme lederutviklingen min” (Q13, Q14, Q15). Kanskje er det dette som gjør at sammenhengen kommer så tydelig frem, men også her er spørsmålene hentet separat fra teorien om lederutvikling og kultur. At spørsmålene da ligner hverandre, er kanskje derfor en indikasjon i seg selv at det finnes en sammenheng.

Til spørsmålet om hva som påvirker lederutvikling om bord, kan vi svare at respondentenes lederutvikling i svært stor grad påvirkes av kultur. I forskningsspørsmål 4 om hvordan kultur påvirker lederutviklingen i Marinens operative avdelinger ser vi at læringskultur her er utslagsgivende. Samtlige faktorer for kultur utpeker seg til å være minst en av forklaringsfaktorene for en eller flere av lederutviklingsfaktorene. Kultur påvirker altså lederutviklingen gjennom kompetanse, opplæring og integrering.

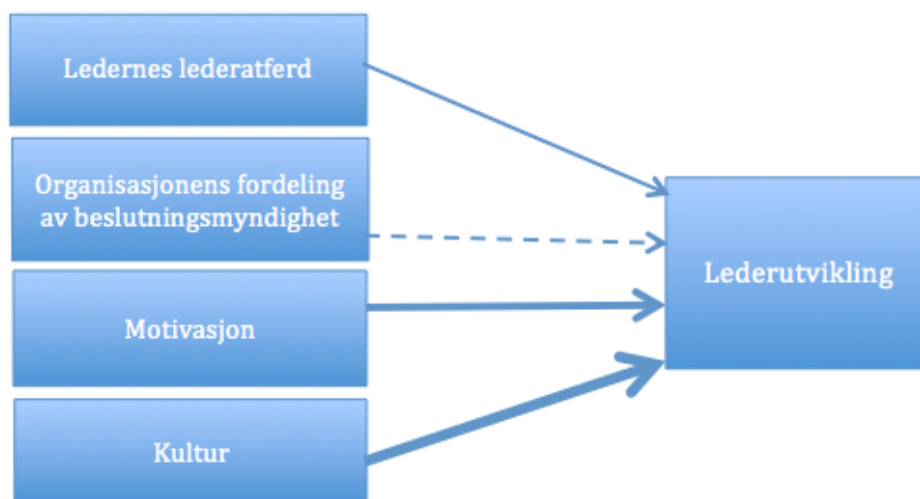
7 Konklusjon

I dette kapitlet konkluderer vi oppgavens problemstilling med bakgrunn i delkonklusjonene fra forskningsspørsmålene. Vi går også innom eventuelle svakheter med undersøkelsen, samt hvilke muligheter det er for generalisering til andre operative avdelinger i Marinen. Kapitlet avsluttes med anbefaling for videre forskning og praksis.

7.1 Konklusjon på problemstillingen

Problemstillingen vi ønsket å undersøke i denne oppgaven var; “i hvilken grad er det lederutvikling i Marinens operative avdelinger og hva påvirker den?”. Vi har undersøkt en av Marinens operative avdelinger og, som vi har illustrert i Figur 10 under, har vi kommet frem til at det er kulturen om bord som har størst forklaringskraft på lederutviklingen i 1. Minerydderskvadron.

Alle faktorene for kultur utpeker seg til å være minst en av forklaringsfaktorene for en eller flere av lederutviklingsfaktorene. Vi ser også at motivasjon har svært mye å si for hvordan man oppsøker lederutvikling i form av utfordringer, mens ledernes lederatferd ikke er like utslagsgivende i denne avdelingen. Minst utslagsgivende er likevel organisasjonens fordeling av beslutningsmyndighet, som ifølge denne undersøkelsen, ikke har noen påvirkning eller sammenheng til lederutvikling i 1. Minerydderskvadron.



Figur 10 – Oversiktsbilde av faktorenes påvirkningskraft på lederutvikling.

Det bør likevel nevnes at dette tverrsnittstudiet kun er et øyeblikksbilde av virkeligheten som gjør at vi ikke med sikkerhet kan si at dette også vil gjelde i fremtiden. Undersøkelsesopplegget tilfredsstillende kun ett av de tre kravene til kausalitet, at årsak og

virkning varierer sammen. Vi må derfor være svært forsiktig om vi vil uttale oss kausalt på grunnlag av denne undersøkelsen, men ettersom vi har en forståelse av hvordan fenomener henger sammen og god teori, hvor de viktigste forklaringsfaktorene er tatt hensyn til, er dette likevel mulig (Jacobsen, 2015, s. 109). En annen svakhet med oppgaven er at antall enheter er noe lavt, men ettersom svarprosenten var såpass høy mener vi likevel at oppgavens reliabilitet er ivaretatt. Til slutt ønsker vi å påpeke at vi i denne oppgaven har undersøkt vår egen organisasjon, noe som kan ha bidratt til selektiv tolkning av data. Likevel mener vi som nevnt ovenfor at så lenge vi er bevisst dette, vil fordelene med å undersøke egen organisasjon overskygge eventuelle ulemper.

7.2 Generalisering

Når vi nå skal vurdere om vi har mulighet til å generalisere denne undersøkelsen til de resterende operative avdelingene i Marinen, er det viktig å gå kritisk til verks og ta høyde for det relativt lave utvalget. Oppgaven har derimot tidligere argumentert for at undersøkelsens resultater er representative for 1. Minerydderskvadron, som igjen åpner mulighetene for generalisering. I forbindelse med generaliseringen blir det viktig å se på likhetstrekk mellom avdelingen som har blitt undersøkt og resterende operative avdelinger ved Marinen.

Man kan forvente at kulturen er tilnærmet den samme i andre Maritime avdelinger med tilsvarende antall besetningsmedlemmer, størrelse og seilingsmønster som 1. Minerydderskvadron, herunder Korvettskvadronen og Ubåt-våpenet. Det er derfor god mulighet for at funnene som er gjort knyttet til kulturen i 1. Minerydderskvadron også er gjeldende i disse avdelingene. Uten er mer omfattende undersøkelse er ikke dette like lett å argumentere for når det gjelder landavdelinger eller seilende avdelinger som skiller seg for mye ut på de overnevnte punktene, herunder fregattvåpenet og spesialavdelingene.

Likevel er det ingen grunn for at motivasjonen blant andre operative avdelinger i Marinen skal skille seg noen nevneverdig grad fra avdelingen vi har valgt å undersøke. Dette fordi disse har like muligheter til å oppsøke utfordringer som gir dem lederutvikling i hverdagen, da særlig seilende avdelinger.

Hele Marinen innehar den samme hierarkiske organisasjonsstrukturen, hvor beslutningsmyndighet fordeles nedover gjennom besetningen. Det er derfor ingen grunn til å tro at resultatet fra denne avdelingen, som tilsier at organisasjonens fordeling av

beslutningsmyndighet ikke har påvirkning på lederutviklingen, skiller seg ut fra de resterende operative avdelingene i Marinen. Dette på tross av at de avviker noe i omfang og størrelse.

Ledernes lederatferd er avhengig av de ulike ledernes personlighet, egenskaper og ferdigheter. Vi kan ikke med sikkerhet si at de type lederne vi har på 1. Minerydderskvadron, også er til stede på andre avdelinger uten å gjennomføre en undersøkelse. Man kan derimot gjøre antagelser eller hypoteser ut fra at lederne i alle Marinens operative avdelinger har gjennomgått samme utdanningsløp, herunder krigsskole, befalsskole eller konstabelkurs. Alle disse underviser ut fra Forsvarets grunnsyn på ledelse som kan bety at Marinens ledere lærer og tilegner seg en del felles verdier, holdninger og ferdigheter tilknyttet sin lederstil. Lederne er dessuten selektert frem i sine roller, ut fra personlighet, verdier og ferdigheter. Man kan med dette argumentere for at lederne på tvers av Marinens operative avdelinger innehar nok likhetstrekk til at resultatet vi hentet fra en avdeling, også kan generaliseres til de resterende. Dette med en viss grad av skepsis ettersom alle mennesker og ledere er forskjellig, til tross for lik selektering og utdanningsprogram.

På bakgrunn av de overnevnte punktene mener vi at resultatene fra 1. Minerydderskvadron, i all hovedsak også kan generaliseres til andre operative avdelinger i Marinen. Dette fordi Marinens operative avdelinger har flere likheter, enn ulikheter, knyttet til faktorene som her diskuteres.

7.3 Anbefaling videre

7.3.1 Videre forskning

I denne oppgaven har vi gjennomført en kvantitativ studie og undersøkt i hvilken grad lederutvikling er til stede i Marinens operative avdelinger, samt hvilke faktorer som påvirker lederutviklingen. I fremtiden ville det vært interessant å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse i den hensikt å kunne gå mer i dybden på hvilke og hvorfor de ulike faktorene påvirker lederutviklingen i Marinen. Alternativt ville det også vært spennende å gjennomføre en mer omfattende kvantitativ undersøkelse der vi tar for oss alle Marinens operative avdelinger hvor utvalget kun består av offiserer og befal. Dette for å sikre flere respondenter med mer relevant personell opp mot lederutvikling, ettersom konstabler ikke har like utfordrende lederoppgaver. Som en utvidelse av undersøkelsen kunne det også vært interessant å gå mer spesifikt inn på hvordan lederutviklingen i opplæringsstillingene ivaretas. Dette med bakgrunn i at det er her fremtidens ledere utvikles.

7.3.2 Videre praksis

Vår anbefaling til videre praksis er at Marinens operative avdelinger har større fokus på lederutvikling i hverdagen, da spesielt tilbakemeldinger. Som vi nevner tidligere i oppgaven kan det være vanskelig med tilbakemeldinger fra medarbeider til leder. Et konkret forslag er derfor at ledernes overordnede går i direkte kontakt med ledernes medarbeidere for å innhente informasjon om lederens lederatferd overfor disse. På denne måten sørger man for at lederne får tilbakemeldinger på sin lederatferd fra personellet som er i direkte kontakt med lederen i det daglige. Dette betyr igjen at tilbakemeldingene på lederatferden til lederen er mer virkelighetsnære og relevante, enn hva den ville vært om det kom fra bare lederens overordnede. På denne måten ivaretas lederutvikling underveis i karriereløpet, samtidig som man unngår noe av det vanskelige aspektet knyttet til tilbakemelding fra medarbeider til leder.

Ettersom vi i denne oppgaven har avdekket at motivasjon og utfordringer er det som i størst grad påvirker lederutvikling, vil vi også oppfordre avdelingene til å fortsette å utfordre personell underveis i karriereløpet, samt ivareta positiv læringskultur om bord.

Referanser

- Arnulf, J. K. (2012) *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Arnulf, J. K. (2018) *Er ledelse en truet kultur?* www.bi.no/forskning: BI. Tilgjengelig fra: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2018/03/er-ledelse-en-truet-kultur/> (Lest: 9. mars 2021).
- Bjørnson, Ø. (2017) *Hva er lederutvikling*. psykologforeningen.no: Norsk psykologforening. Tilgjengelig fra: <https://www.psykologforeningen.no/publikum/informasjonsvideoer/videoer-om-arbeidsliv/hva-er-lederutvikling> (Lest: 24. april 2021).
- Braut, G. S. og Dahlum, S. (2018) *Regresjonsanalyse*. www.snl.no: Store Norske Leksikon. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/regresjonsanalyse> (Lest: 10. april 2021).
- Cacioppe, R. (1998) Leaders developing leaders: an effective way to enhance leadership development programs, *Leadership & Organization Development Journal*, 19, 194-198. <https://doi.org/10.1108/01437739810217179>
- Christophersen, K.-A. (2012) *IBM SPSS / AMOS Databehandling og statistisk analyse*. 5 utg. Oslo: Akademika forlag.
- Davis, P. J. (2014) Best Practice Principles in Leadership Development Interventions: An Australian Perspective, *Journal of Management Policy and Practice*, 15(5), 107-119.
- Einarsen, S., Skogstad, A. og Aasland, M. S. (2015) Destruktiv ledelse: årsaker, konsekvenser og tiltak, i Einarsen, S. og Skogstad, A. (red.) *Ledelse på godt og vondt: effektivitet og trivsel*, 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget, s. 207-230.
- Forsvaret (2020) *Forsvarets grunnsyn på ledelse*. Forsvaret.no: Forsvaret. Tilgjengelig fra: https://www.forsvaret.no/sokeresultat/_attachment/download/74262ea3-bbbd-468d-8464-66136d4c7391:2579a67ab56d8ef777618b0da381a722513075b2/Forsvarets%20grunnsyn%20pa%CC%8A%20ledelse.pdf
- Hair, J. F. et al. (2010) *Multivariate Data Analysis - A global perspective*. 7. utg. New Jersey: Pearson education.
- Holt-Larsen, H. (1988) *Lederutvikling*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm.
- Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2019) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 5. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jakobsen, C. F. (2010) *Suksesskriterier for etablering av sterk læringskultur*. Magma.no: Econa. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/suksesskriterier-for-etablering-av-sterk-laeringskultur> (Lest: 15. mars 2021).
- Johannessen, A. (2009) *Introduksjon til SPSS*. 4. utg. Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tuft, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utg. Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2015) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5 utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Kuvaas, B. og Dysvik, A. (2016) *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- McCaughey, C. D., Moxley, R. S. og Velsor, E. V. (1998) *The Center for Creative Leadership: Handbook of Leadership Development*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Ringdal, K. (2018) *Enhet og Mangfold - samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sannes, R. (2004) Dataanalyse og statistikk – kvantitativ tilnærming. Tilgjengelig fra: http://home.bi.no/fgl88001/metode/Kvantitativ_datanalyse_v3-11.pdf (Lest: 10.04.2021).
- Schein, E. (1985) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Skog, O.-J. (2009) *Å forklare sosial fenomener - en regresjonsbasert tilnærming*. 2. utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Skogstad, A. (2015) Effektiv og ivaretagende ledelse: viktige perspektiver og modeller, i Einarsen, S. og Skogstad, A. (red.) *Ledelse på godt og vondt: effektivitet og trivsel*, 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget, s. 15-45.
- Ursachi, G., Horodnic, I. A. og Zait, A. (2015) How reliable are measurement scales? External factors with indirect influence on reliability estimators, *Procedia Economics and Finance*, 20, 679-686. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00123-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00123-9)
- Yong, A. G. og Pearce, S. (2013) A Beginner's Guide to Factor Analysis: Focusing on Exploratory Factor Analysis, *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*, 9, 79-94. <https://doi.org/https://doi.org/10.20982/tqmp.09.2.p079>
- Yukl, G., Gordon, A. og Taber, T. (2002) A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/107179190200900102>

Vedlegg 1 - Spørreskjema

Lederutvikling på 1.Minerydderskvadron

Vi setter stor pris på at du setter av tid til å svare på denne spørreundersøkelsen om lederutvikling på 1.Minerydderskvadron.

Anonymitet

Din besvarelse av denne undersøkelsen vil være helt anonym. Dataene vil bare bli brukt masteroppgaven vår om lederutvikling på 1.Minerydderskvadron. Innsamlet data vil bli destruert umiddelbart etter at masteroppgaven er gjennomført.

Tid

Undersøkelsen tar ca. 10 minutter.

På forhånd, takk

Silje Lilledahl (sli113@uit.no)

Vegar Sune (vsu011@uit.no)

Generell informasjon

Kryss av for hva som gjelder deg:

Offiser	
Spesialist	

Hvilken bransje tilhører du?

Operativ	
Maskin	
Våpenteknisk	
Intendantur	

Kryss av for hva som gjelder deg:

Skipssjef, nestkommanderende, maskinsjef, operasjonsoffiser, våpenteknisk offiser	
1.maskinist, 1.elektriker, båtsmann, skipssersjant	
Navigasjonsbefal, operasjonsbefal, våpenteknisk befall, maskinteknisk befall	
Matros/Konstabel	

Lederutvikling

I hvilken grad stemmer påstandene nedenfor?	I liten grad				I stor grad
	1	2	3	4	5
Jeg får ofte lederutfordringer om bord					
Jeg har vært utsatt for aktivitet som har økt min kunnskap, erfaring eller ekspertise innenfor lederskap (eksempelvis satt i posisjoner hvor jeg har måttet utøve lederskap i praksis)					
Jeg har fått spesifikk kursing/utdanning for å øke mine lederegenskaper etter jeg kom på 1.Minerydderskvadron (eksempelvis konstabelkurs, befalsskole, kvalkurs eller lignende)					
Jeg kjenner mine styrker og svakheter som leder					
Jeg får tilbakemelding på mitt lederskap fra nærmeste sjef					
Jeg får tilbakemelding på mitt lederskap fra medarbeidere					
Som leder får jeg reelle oppgaver eller utfordringer som jeg kan lære av					
Jeg får jobbe innenfor flere områder i 1.Minerydderskvadron med bakgrunn i en utviklingsplan for å bygge nettverk og helhetsforståelse (på tvers av bransjer og fartøy)					
Jeg får strukturerte tilbakemeldinger fra sjefer, veiledere eller medarbeidere i direkte etterkant av situasjoner hvor jeg har vært leder					
Jeg har tilgang på erfarne ledere som jeg kan lære av					
Jeg har tilgang på en coach som kan hjelpe med refleksjon rundt meg og mitt lederskap (coach er eksempelvis en psykolog)					
Jeg har tilgang på en mentor som kan fremme karriereutviklingen min (mentor er en person som veileder i kraft av sin erfaring)					
Jeg har hatt tilgang inn i staben hvor jeg har sett og/eller deltatt i skvadronens planleggingsarbeid					

Lederatferd

"Lederen min" vil i dette tilfellet være din nærmeste leder som du forholder deg til i hverdagen. I hvilken grad stemmer påstandene nedenfor?	I liten grad					I stor grad
	1	2	3	4	5	
Lederen min har fokus på å planlegge kortsiktige aktiviteter						
Lederen min fasiliterer for arbeidsoppgaver slik at de kan gjennomføres på en god måte						
Lederen min har klare og definerte rolleforventninger i arbeidshverdagen						
Lederen min monitorerer mine aktiviteter og arbeidsutførelse						
Lederen min bidrar med støtte og oppmuntring, herunder anerkjennelse for utført arbeid og bidrag						
Lederen min fokuserer på å utvikle medarbeideres ferdigheter og selvtillit						
Lederen min rådfører seg med sine medarbeidere når beslutninger skal tas						
Lederen min bemyndiger medarbeidere til å ta initiativ til problemløsning						
Lederen min monitorerer avdelingens prestasjon sammenlignet med tilsvarende avdelinger						
Lederen min foreslår nye strategier og visjoner						
Lederen min oppmuntrer til nytenkning						
Lederen min tør å ta avgjørelser i forbindelse med nødvendige endringer						
Lederen min er fokusert på hva som må til for å selv klatre i karrierestigen						
Lederen min er opptatt av hvordan det går med medarbeidere						
Lederen min er opptatt av hvordan det går med virksomheten						
Lederen min sørger for at oppgaver utføres og ressurser utnyttes						

Organisasjonsstruktur

I hvilken grad stemmer påstandene nedenfor?	I liten grad					I stor grad
	1	2	3	4	5	
Det er en klar ansvar-/rollefordeling om bord						
Det er rom for at jeg kan ta beslutninger uten å snakke med min nærmeste leder						
Jeg har beslutningsmyndighet						
Jeg opplever at det er fleksibilitet over hvem som utøver beslutningsmyndighet om bord						
Det tar lang tid fra en avgjørelse blir tatt til den blir gjennomført i praksis.						

Jeg opplever at det er en flat organisasjonsstruktur om bord (liten grad av hierarki)					
Jeg opplever at informasjon faller bort i organisasjonsstrukturen om bord					
Det er tilrettelagt at jeg skal utøve lederskap i min egen leders fravær					

Motivasjon

I hvilken grad stemmer påstandene nedenfor?	I liten grad					I stor grad
	1	2	3	4	5	
Er du fornøyd med 1.Minerydderskvadrons personalpolitikk? (Er det lett å vite hvem du skal forholde deg til og kommunisere med?)						
Synes du ledernes faglige kompetanse er tilstrekkelig?						
Synes du ledernes måte å lede underordnede på er tilfredsstillende?						
Er du fornøyd med de mellommenneskelige forhold mellom overordnede og underordnede?						
Er du fornøyd med arbeidsforholdene omkring oppgaver som skal løses? (Herunder arbeidsmengde og at forholdene er tilrettelagt for at arbeidet kan gjennomføres, eksempler på forhold er ventilasjon, lys, verktøy og plass)						
Opplever du å ha lik lønn som andre med samme ansvar, grad og ansiennitet som deg på 1.Minerydderskvadron?						
Opplever du at din jobb har lik status som andre jobber med samme ansvar, grad og ansiennitet på 1.Minerydderskvadron?						
Opplever du sikkerhet i jobb? (Eksempelvis godt oppsigelsesvern og fast ansettelseskontrakt)						
Er det forhold ved arbeidet som påvirker fritiden og privatlivet? (Eksempelvis om du tar med deg jobben hjem)						
Er det forhold ved privatlivet som påvirker arbeidet? (Eksempelvis problemer hjemme som du tar med deg på jobb)						

Motivasjon fortsetter...

I hvilken grad stemmer påstandene nedenfor?	I liten grad					I stor grad
	1	2	3	4	5	
Opplever du arbeidsoppgavenes karakter som utfordrende, interessante og/eller varierte?						
Har du ansvar og kontroll over egen arbeidssituasjon? (Her menes om du blir tildelt selvstendig ansvar for jobben din, ansvar for medarbeidere og/eller får nye ansvarsområder)						
Er det mulighet for å prestere i jobben? (Her menes å utføre en jobb med suksess, samt se resultater av det du gjør)						
Får du anerkjennelse fra andre for vel utført arbeid?						
Er det mulighet for forfremmelse?						
Er det mulighet for vekst? (Eksempelvis utvikle ferdigheter og kunnskap)						

Kultur

I hvilken grad stemmer påstandene nedenfor?	I liten grad					I stor grad
	1	2	3	4	5	
Skipsledelsen har nødvendig fokus på læring om bord						
Vedkommende i stilling over meg har nødvendig fokus på opplæring						
I samråd med min linjeleder har jeg etablert mål for å videreutvikle meg selv						
Jeg vet hvilken kompetanse 1.Minerydderskvadron krever av meg						
Jeg har tillit til mine medarbeideres kompetanse						
1.Minerydderskvadron har tydelige læringsarenaer for at du og dine medarbeidere skal kunne drive kunnskapsutvikling						
Jeg har mulighet til å drive kunnskapsutvikling både gjennom samtaler med medarbeidere og selvstendig						
1.Minerydderskvadron tilrettelegger for kursing						
Som nyansatt på 1.Minerydderskvadron ble jeg integrert sosialt						
Som nyansatt på 1.Minerydderskvadron ble jeg integrert kompetansemessig						
1.Minerydderskvadron kunne vært organisert på en bedre måte for å fremme læring						