

Oppdragsbasert ledelse og Hærens befalskole

*En kulturell studie av oppdragsbasert ledelse
og sammenhengen med karakterer på befalskolen*

Arne Henrik Storm

September 2017

Masteroppgave i organisasjon og ledelse
NTNU

Sammendrag

Oppdragsbasert ledelse er det norske Forsvarets uttrykte ledelsesfilosofi. Det er vist i flere artikler at nasjonal kultur innvirker på effektiviteten til oppdragsbasert ledelse. I denne masteroppgaven har jeg gått inn i Hærens befalskole og undersøkt om det finnes noen sammenheng mellom karakterer og befalselevnes målte kulturverdier. Dette i den hensikt å se de som har “riktige” verdier for oppdragsbasert ledelse, får best karakterer. Det er Geert Hofstedes kulturdimensjoner som er benyttet i studien.

Det viser seg at det ikke er mange signifikante korrelasjoner mellom oppdragsbasert ledelse og karakterene til befalselevne. Korrelasjonene som finnes er også ikke spesielt sterke. De fleste sammenhengene som er signifikante stemmer likevel overens med det teorien anbefaler som best for oppdragsbasert ledelse. Det er noen av karakterene som preferer de som har verdier som strider i mot oppdragsbasert ledelse.

I konklusjonen i oppgaven stiller jeg spørsmålsteget ved om befalskolens karaktersystem har gått ut på dato. Karakterene preferer ikke is stor grad de som har verdier som tillegges oppdragsbasert ledelse. Forsvarets dokument “Grunnsyn på ledelse” er tydelig på at oppdragsbasert ledelse er Forsvarets lederform. I denne studien kommer det frem at dette ikke reflekteres i karakterene, sett fra et nasjonalkulturelt perspektiv.

Abstract

Mission command is the Norwegian Defence leadership philosophy. Many articles show that national culture change the effectiveness of mission command. In this master thesis I have studied the Army's school for non-commissioned officers and researched if there is any connection between grades and the NCO students measured cultural values. I have done this in order to see if those that have the “correct” values for mission command, get the best grades. I am using Geert Hofstede's cultural theories in this study.

It shows that there is not a lot of significant correlations between mission command and the NCO students grades. The correlations that I found is not particularly strong. Most of the correlations that were significant match what theory claims is best for mission command. Yet there is some correlations that does not match and are opposite of mission command.

In the conclusion of this thesis I question whether or not the grading system at the NCO school is out of date. The grades does not greatly award those who have the values of mission command. The Defence document “The basic view on leadership” is clear that mission command is the leadership style of the Norwegian Defence. In this study I show that the grades does not show this, seen from a national culture perspective.

Forord

Dette er en masteroppgave i Organisasjon og Ledelse på NTNU med spesialisering innen strategi og forretningsutvikling. Oppgaven er skrevet fra september 2016 til september 2017. Spesialisering innen forretningsutvikling har vært noe utfordrende som løytnant i Hæren. I denne studien så har jeg sett på hvordan ledere (Befalselever) utvikles på befalskolen i forhold til oppdragsbasert ledelse, som er Forsvarets uttalte ledelsesfilosofi.

Oppgaven startet i forbindelse med en ideemyldring sammen med Forsvarets Høgskole. Jeg vil rette en stor takk til de på Høgskolen som har hjulpet meg med datasettet som jeg har benyttet. Spesielt vil jeg takke Jan O. Heimdal ved høgskolen for hans faglige innspill og støtte under hele skriveprosessen. Jeg vil også takke veilederen min, Øystein Widding, for den hjelpen og de tilbakemeldinger jeg har fått på oppgaven.

Studien kan være interessant for mange. Fordi jeg går inn i forsvarets ledelsesfilosofi vil nok mange befal og offiserer ha nytte av å se denne fra et nasjonalkulturelt perspektiv. I tillegg så vil alle de som jobber med nasjonal kultur kunne dra nytte av de drøftinger og konklusjoner som jeg har kommet frem til i forbindelse med dette datasettet.

Masteroppgaven er skrevet med ledere i tanken, men teoriene er forklart i teorikapittelet, så det krever ingen forkunnskaper for å forstå forskningen som er gjort.

Oslo, 2017-08-24

Arne Henrik Storm

Innhold

Sammendrag/Abstract	i
Forord	ii
Figurer	v
Tabeller	vi
1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn for oppgaven	1
1.2 Problemstilling	2
1.3 Begrensninger	3
1.4 Oppgavestruktur	4
2 Design og metode	6
2.1 Forskningsdesign	6
2.2 Forskningsmetode	7
2.3 Analysemetode	7
2.4 Valg av statistiske modeller	7
2.5 Diskusjon rundt valgt fremgangsmåte	9
3 Oppdragsbasert ledelse	13
3.1 Oppdragsbasert ledelse	13
3.2 Nasjonalkultur og oppdragsbasert ledelse i NATO	15
4 Kultur og lederskap	16
4.1 Begrepet Kultur	16
4.2 Nasjonal kultur	19
4.3 Forhold mellom kultur og ledelse	21
5 Hofstedes kulturteori	23
5.1 Overordnet	23
5.2 Maktavstand	23
5.3 Individualisme	25

5.4	Maskulinitet	26
5.5	Usikkerhetsunnavikelse	29
5.6	Langtidsorientering	31
5.7	Ettergivelse mot beherskelse	32
5.8	Oppsummering teori	32
6	Resultater	34
6.1	Hærens befalskolekandidater	34
6.2	Maktavstand	36
6.3	Individualisme	37
6.4	Maskulinitet	38
6.5	Usikkerhetsunnavikelse	41
6.6	Fremtidsfokus	44
6.7	Ettergivelse	45
6.8	Andre funn	48
7	Diskusjon	49
7.1	Kulturverdier, karakterer og oppdagsbasert ledelse	49
7.2	Overlappende karakterer	52
8	Konklusjon	55
A	VSM 08 Norsk	58
	Bibliografi	61

Figurer

1.1	Logisk modell	4
3.1	Soldat i internasjonal operasjon. (Forsvaret.no)	13
4.1	Nivåer for unikhet i mental programmering. (Hofstede et al., 2010)	17
4.2	Manifistering av kultur på forskjellige dypder (Hofstede et al., 2010)	18
4.3	Integrert Lederskapsteori, modell hentet fra Aycan (2008)	21
5.1	Kulturprofil Norge (Hofstede, 2016)	23
5.2	Blake og Moutons ledergitter. Bilde fra TechnoFunc (2017)	28
6.1	Distribusjon kjønn for de som fullførte Hærens Befalskole 2016	34
6.2	Distribusjon alder for de som fullførte Hærens Befalskole 2016	34
6.3	Fordeling Maktavstand	36
6.4	Fordeling Individualisme	38
6.5	Fordeling Maskulinitet	39
6.6	Boxplot for holdning og maskulinitet	40
6.7	Fordeling Usikkerhetsunnvikelse	41
6.8	Plots for teori og usikkerhetsunnvikelse.	42
6.9	Boxplot for holdning og usikkerhetsunnvikelse	43
6.10	Fordeling fremtidsfokus	44
6.11	Fordeling ettergivelse	45
6.12	Boxplot for lederegenskaper og ettergivelse	46
6.13	Boxplot for mestringstro og ettergivelse	47

Tabeller

5.1	Forskjell mellom lav og høy maktavstand i organisasjoner.	24
5.2	Forskjell mellom individualisme og kollektivism i organisasjoner.	25
5.3	Forskjell mellom maskulinitet og femininitet i organisasjoner.	27
5.4	Forskjell mellom lav og høy usikkerhetsunnvikelse i organisasjoner.	30
5.5	Forskjell mellom lang og korttidsorientering i organisasjoner.	31
5.6	Forskjell mellom ettergivelse og beherskelse.	32
6.1	Datavariabler	35
6.2	Korrelasjon mellom maktavstand og karakterer	37
6.3	Korrelasjon mellom individualisme og karakterer	38
6.4	Korrelasjon mellom maskulinitet og karakterer	39
6.5	Korrelasjon mellom usikkerhetsunnvikelse og karakterer	41
6.6	Korrelasjon mellom fremtidsfokus og karakterer	44
6.7	Korrelasjon mellom ettergivelse og karakterer	45
6.8	Korrelasjon mellom karakterer	48

1 | Innledning

1.1 | Bakgrunn for oppgaven

Forsvarets ledere er ansvarlige for forsvarets fremtid og i forlengelsen av det Norges forsvarsevne. Gode ledere er nødvendig for å opprettholde en institusjon som skal klare å operere i fred, krise og krig. Dette har gjort at det opp igjennom tiden har vært stort fokus på opptak, seleksjon og lederutvikling av befal og offiserer.

Norge har lenge vært opptatt av militært lederskap, men også korrekt rekruttering og seleksjon til befalskorpset. Det holdes befalskoleopptak hvert år hvor det er mange tusen søkere til bare et par hundre plasser. Dette gjør det til en utfordrende jobb å selektere de rette personene. Opptaket er i dag fokusert mot å evaluere kandidatenes "Lederegenskaper". Disse egenskapene er ikke så enkle å lære og de anerkjennes for å være mer iboende hos kandidatene. Etter at kandidatene får skoleplass gjennomføres skolen over to år. Først skal befalelevne gå selve skolen, som varer i ett år, før de gjennomfører et praksisår i en militær avdeling. Ved sitt første år evalueres elevene på flere faktorer i tillegg til lederegenskaper, herunder mestringstro, håndtering av lederrollen, holdninger og selvforståelse. De får karakterer innenfor disse feltene.

Prinsippene bak militært lederskap er under kontinuerlig utvikling i det Norske forsvaret. I 2014 ga Forsvarssjefen ut sitt grunnsyn på ledelse, hvor det legges enda mer fokus enn før på konseptet "oppdragsbasert ledelse", som er det denne oppgaven dreier seg om. Oppdragsbasert ledelse er en spesiell ledelsesform som oppfordrer til desentralisert ledelse og initiativ på lavere nivå i organisasjonen. Mer om denne lederformen skal vi se på i kapittel 3 på side 13. I forsvarssjefens grunnsyn på ledelse kommer det ikke tydelig frem noen sammenheng mellom karaktersettingsystemet til befalskolen og oppdragsbasert ledelse. Burde det ikke være slik at hvis oppdragsbasert ledelse er kjernen i lederskap for norske befal, så bør karakterene reflektere dette? Er det slik at gode karakterer på befalskolen gjør en befalingsmann eller kvinne god til å utøve oppdragsbasert ledelse?

Oppdragsbasert ledelse er ikke et utelukkende norsk konsept. I NATO blir oppdragsformen dratt frem som en moderne og god lederform som kreves for å løse komplekse militære operasjoner. [Febbraro et al. \(2008\)](#) undersøker forholdet mellom nasjonalkultur og oppdragsbasert ledelse og viser i sin artikkel at det er noen nasjonale kulturer som er mer egnet til oppdragsbasert ledelse enn andre. Derfor ønsker jeg i denne oppgaven å se om teorier på nasjonal kultur kan brukes til å evaluere karaktersettingsystemet til befalskolen. Hvis en type kultur er bedre enn andre, premierer karakterene på befalskolen personer med denne typen kultur?

I 2015 startet Forsvaret Høgskole "Lederkandidatstudien". Denne skal undersøke forskjellige faktorer ved befalskoleeleven som kan ha innvirkning på prestasjonene i skolen og i tjenesten senere. Et utdrag av noen av faktorene er:

- Personlighet
- Mestringstro

- Kreativ person profil
- Psykologisk robusthet og motstandsdyktighet
- Profesjonsidentitet
- Risikotilbøyelighet
- Nasjonal kultur

Spørsmålet som stilles fra Forsvarets høyskole er om det går an å forutse en kandidats prestasjoner basert på faktorene over og benytte dette i seleksjonen. Som nevnt ønsker jeg i denne oppgaven å bruke teorier om nasjonal kultur opp mot karakterene til befalskolen. Dette fordi jeg har kjennskap til nasjonal kultur fra før samt at Norges medlemskap i NATO gjør at kulturforskjeller mellom land er meget relevant for de som jobber i Forsvaret. Jeg har fått tillatelse av Forsvarets Høyskole til å bruke registrert data på nasjonal kultur hos befalelevne. I studien har Høyskolen brukt VSM08, som er et av Geert Hofsteedes systemer for å måle nasjonal kultur. Ved hjelp av dette kan man utrede gruppens kulturelle profil, en kandidats karakterer basert på nevnte faktorer. Hvis de kan predikeres, må det vurderes om det kan og bør

1.2 | Problemstilling

Målet med denne studien er å vurdere sammenhengen mellom et individs kulturelle score og han/hennes resultater på befalskolen. Siden noen kulturelle verdier er anerkjent for å være gunstige for oppdragsbasert ledelse, ønsker jeg å se om de som har kulturelle verdier som stemmer med oppdragsbasert ledelse gjør det bedre enn andre.

På bakgrunn av dette har jeg kommet frem til følgende problemstilling:

“Finnes det en sammenheng mellom befalskoleelevers karakterer og kulturelle verdier? Stemmer de kulturelle sammenhengene med teori og dokumenter om oppdragsbasert ledelse?”

For å svare på disse spørsmåleene skal jeg undersøke om det finnes noen sterke korrelasjoner mellom en befalselevs kulturelle score og deres karakterer på befalskolen. Det holder derimot ikke bare at det er korrelasjon. Korrelasjonen må også samsvare med de verdiene som [Febbraro et al. \(2008\)](#) og andre kilder mener er gunstige for oppdragsbasert ledelse. Jeg har ingen spesifikk prediksjon eller hypotese i forhold til resultatene. Hensikten er så finne ukjente sammenhenger. Jeg ender derfor istedet opp med to nullhypoteser som vil avkrefte sammenhengene vi ser etter.

- Det finnes ingen korrelasjon mellom karakterer og kulturelle verdier.
- Det finnes korrelasjoner, men de samsvarer ikke med de kulturelle verdiene slik de er beskrevet for oppdragsbasert ledelse.

Resultatet av oppgaven kan brukes til å evaluere karaktersettingsystemet til Forsvaret. Dette har derimot noen utfordringer og forutsetninger knyttet til seg. Nasjonal kultur handler om verdier, mens karaktersettingsystemet til forsvarer legger opp til å premiere ferdigheter. Dette gjør at jeg stiller følgende spørsmål:

- Skal karaktersettingsystemet til forsvarer vise til hvor flinke elevene har vært i løpet av året eller skal det vise hvor godt de passer til å utøve oppdragsbasert ledelse i Forsvaret? Handler det om ferdigheter, eller hvor godt man passer inn?

Som [Kristiansen \(2011\)](#) viser til i sin artikkel så kan det være slik at en person ikke nødvendigvis gjør det bra på befalskolen fordi han eller hun har de rette egenskapene, men fordi personen har evnet å tilpasse seg den militære kulturen. Dette skaper en ny utfordring for et karaktersettingsystem. I denne oppgaven forutsetter jeg at karaktersystemet har til hensikt å evaluere hvor godt en befalelev passer til å være leder med oppdragsbasert ledelse som grunnleggende lederfilosofi.

1.3 | Begrensninger

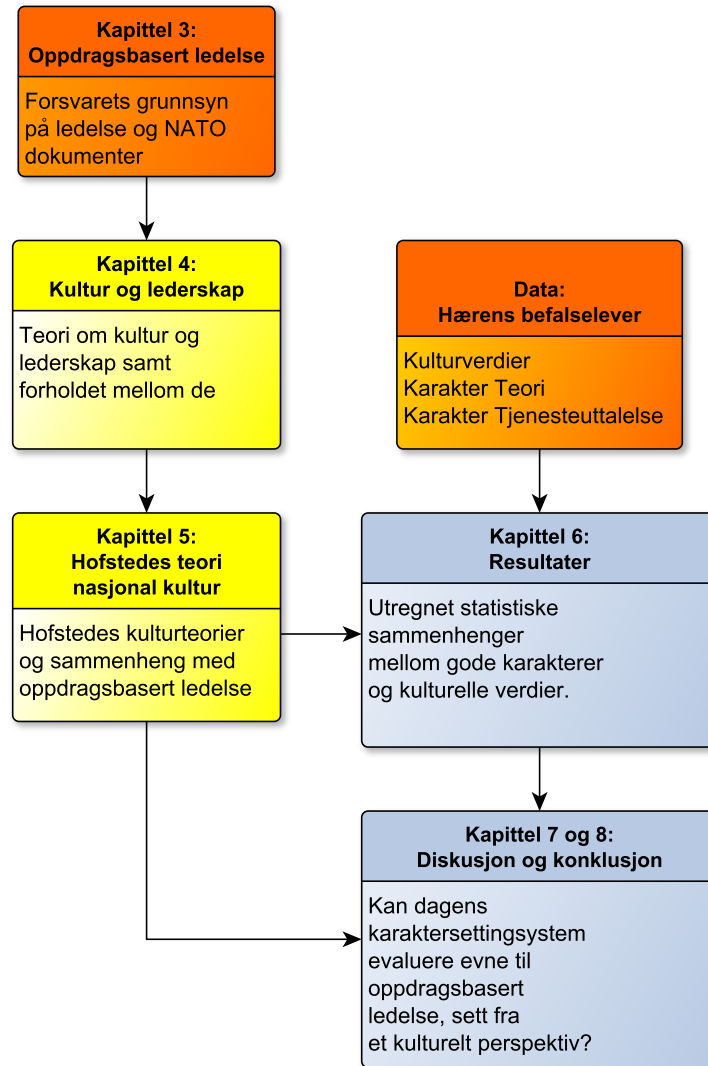
I denne oppgaven har jeg satt noen begrensninger. Disse er i hovedsak er basert på tilgjengelighet av data men også noe forventet arbeidsmengde. Disse er

- Studien skal kun se på Hærens befalskandidater, da jeg selv jobber i Hæren og det er kun denne dataen som i skrivende stund er utfyllende over et helt befalskoleår.
- Studien skal kun benytte dataen som er gjort tilgjengelig hos Forsvarets høyskole. Det er både fordeler og ulemper med dette. Fordelen er at jeg får data som tidsmessig strekker seg over et år. Ulempen det ikke gir meg noe rom for valg av egen metode eller datamodell.
- Studien skal utelukkende se på karaktersystemet fra et kulturelt perspektiv opp mot oppdragsbasert ledelse. Den skal ikke evaluere karaktersystemet evne til å vurdere andre faktorer, som egenskaper eller evner.

Temaet kultur og ledelse er et stort tema og datasettet til Forsvarets Høyskole har mange muligheter. Begrensningene er derfor nødvendige for å spisse oppgaven mot et gitt tema, nettopp sammenhengen mellom karakterer og kulturelle verdier.

1.4 | Oppgavestruktur

Oppgaven følger en logisk rekkefølge som har jeg valgt å illustrere med følgende modell:



Figur 1.1: Logisk modell

Fargeforklaring:

- Oransje** Forsvarsdokumenter og data
- Gul** Teori og rapporter
- Blå** Egne resultater og utredninger

Kapittel 2 på neste side tar for seg forskningsdesignet og metoden jeg har benyttet i denne studien som danner bakgrunnen for modellen over. Jeg innleder deretter oppgavens teorier i kapittel 3 på side 13 med å forklare konseptet bak oppdragsbasert ledelse. Så tar jeg for meg kultur og forholdet til lederskap i kapittel 4 på side 16. Oppgaven baserer seg i stor grad på Hofstedes teorier om nasjonal ledelse og i kapittel 5 på side 23 går jeg dypere inn i disse. I kapittel 6 på side 34 viser jeg hvordan datasettet ble benyttet til å finne sammenheng mellom karakterer og kultur. Hvilke implikasjoner resultatene vil få diskuteres i kapittel 7 på side 49. Helt til slutt kan man lese studiens konklusjon i kapittel 8 på side 55.

2 | Design og metode

2.1 | Forskningsdesign

Denne studien er **normativ** og **kausal**. Den skal kartlegge de variabler knyttet til karakterer som hver enkelt kandidat har fått på befalskolen. Deretter skal jeg se om det finnes sammenhenger mellom karakterene og nasjonal kultur. Basert på dette skal vi se om karaktersystemet faktisk måler oppdragsbasert ledelse og om det fungerer i sin hensikt.

I denne oppgaven skal jeg evaluere befalselvene i Hæren opp mot deres målte kulturverdier basert på Hofstedes skjema VSM08. Det tar et helt år å gjennomføre befalskolen og studien ble startet i 2015. Studien blir derfor en **tvversnitt-casestudie** da jeg har data for årskullet 2015-2016.

De dataene som er interessante for caset er:

- Målte kulturverdier for de som gikk Hærens befalskole.
- Karakterer på de som fullførte Hærens befalskole.

Hovedhensikten i oppgaven er å se om det finnes noen **sammenheng** mellom målte kulturverdier og befalskolerresultatene. Denne sammenhengen skal si noe om dagen karaktersystem egner seg til å vise om en kandidat har de kulturelle verdiene som stemmer med oppdragsbasert ledelse.

Lederkandidatstudien til Forsvarets Høgskole går over 5 år, tar for seg hele forsvaret og mange andre faktorer i tillegg til Hofstedes kulturverdier. I denne oppgaven skal jeg ta et dypdykk og utelukkende se på hærens kandidater, ettersom jeg selv jobber i hæren.

Det kunne vært interessant å se dette fra et longitudinelt perspektiv og sett på hæren over flere år. Denne oppgaven vil holde seg til å se på et enkelt befalskolekull da det er denne dataen som er tilgjengelig når oppgaven skrives.

Det vil være lite sannsynlig at man kan bruke resultatene fra denne oppgaven til å generalisere for hele forsvaret eller i andre organisasjoner. Oppgaven har til hensikt å kartlegge forholdene i Hæren, og blir derfor mest brukbar i den sammenhengen. Det kan tenkes at det er mulig å generalisere resultatene for hvert befalskolekull ved Hærens befalskole. Dette er likevel ikke sikkert, da instruktørene og kullsjefene på befalskolen kan variere fra år til år. Dette kan i følge [Kristiansen \(2011\)](#) ha innvirkning på karaktersettingen, da denne vil variere basert på instruktøren som setter karakteren. Det vil bli interessant å se når man har data for flere år om det er store forskjeller mellom årene. I denne oppgaven så fokuserer jeg på gruppen slik den er, og at resultatene i seg selv skal gi indikasjoner på om det i dette kullet er sammenheng mellom karakterer og verdier. Det kan tenkes at det neste år dukker opp andre sammenhenger som av en eller annen grunn ikke kommer frem her.

I oppgaven kommer jeg først til å kartlegge variablene og sammenhengene. På bakgrunn av funnene, skal jeg gå gjennom forsvarets grunnleggende ledelsesfilosofi og se om det er samsvar

mellom de kulturelle verdiene, karakterer og oppdragsbasert ledelse. På denne måten blir den logiske fremgangsmåten i hovedsak **deduktiv** fordi jeg gjennomfører innsamling av data for så å knytte dataen opp mot anerkjent teori og litteratur.

2.2 | Forskningsmetode

I denne oppgaven har jeg valgt å benytte en hovedsakelig **kvantitativ** tilnærming. I oppgaven ønsker jeg å se på kulturverdiene til en stor gruppe kandidater og finne sammenheng mellom kulturverdiene og kandidatens karakterer. Dette gjør at dataene kan hentes inn direkte i form av tall og de kan statistisk analyseres. Hensikten er å finne **korrelasjon** mellom dataene.

Etter gjennomføring av den kvantitative delen skal det evalueres om funnene stemmer med befalskolens lederundervisning og annen klassisk militærteori. Her skal jeg benytte **litteraturanalyse** og finne allerede etablerte sammenhengene mellom kulturverdier og lederskap. Noe dokumentanalyse blir også viktig for å se på forskning om oppdragsbasert ledelse i en militær setting. Her kommer dokumenter fra Forsvaret og NATO til å bli brukt.

2.3 | Analysemetode

Det er hovedsakelig korrelasjonsanalyse kombinert med teori som skal danne grunnlage i oppgaven. Analyseprosessen følger en modell som minner mye om strukturen på teorikapitlene. Først skal jeg finne sammenhengen mellom verdier og karakterer.

Nasjonalkulturelle verdier – > *Korrelasjon* < – Karakterer på befalskolen

Grunnen til at korrelasjonen er interessant er ikke sammenhengen i seg selv, men om det finnes noen spesifikke korrelasjoner. Forklaring på hvilke korrelasjoner jeg ser etter kommer frem i teorikapitlet. Det handler om å se om det er de som har karakterer som stemmer overens med de som er anerkjent som gode for oppdragsbasert ledelse.

Korrelasjon = Riktige verdier?

Diskusjonskapitlet vil knytte teori og resultatene sammen for å se hvilken konsekvens korrelasjonene vil ha, gitt at de stemmer eller ikke stemmer overens. Er det spesifikke kulturelle verdier som gjør at man får bedre karakterer på befalskolen og er dette i henhold til oppdragsbasert ledelse.

2.4 | Valg av statistiske modeller

Oppgaven består av av flere forskjellige variabler hvor intensjonen er å finne en sammenheng mellom dem. Det finnes mange forskjellige muligheter for dette. Det første og mest grunnleggende verdien for sammenheng er korrelasjon. Innenfor korrelasjonsteori er “Pearsons Product-Moment Correlation” mest kjent. Denne typen korrelasjon ble vurdert som relevant for min forskning. Det er derimot slik at Pearsons korrelasjon har noen krav:

1. Variablene må enten være av typen intervall eller ratio. Det vil si at de må være kontinuerlige.

2. Variablene må være relativt normalfordelt.
3. Det må være en linjær sammenheng mellom dataen.
4. Korrelasjonen bør ikke inneholde avvikende data. (Data som totalt ikke matcher den generelle trenden i kurven)
5. Dataen må være ha kvaliteten “homoscedasticity” som vil si at variansen langs linjen ikke varierer i stor grad.

Disse kravene viser at Pearson korrelasjonen ikke passer for mitt datasett. Kulturverdiene kunne vært tolket som typen intervall, selv om ikke alle verdier på skalaen er gyldige resultater. Karakterene er gitt på en skala fra 1 til 5 og det finnes ingen karakterer med desimaler annet enn for teorikarakteren. Jeg behandler derfor alle karakterene utenom teorikarakter som ordinale. Derfor blir punkt 1 i listen over brutt. Punkt 2,3 og 4 overholdes i stor grad av dataen. Statistikkprogramvaren håndterer punkt 4 ved å fjerne spesielle avvik fra utregningen. Når det gjelder punkt 5 har dataen denne kvaliteten i stor nok grad. De aller fleste karakterene ligger mellom 2 og 5. Dette gjør at vi nesten bare har 4 verdier på den ene skalaen. Variasjonen i variansen langs en tenkt linje synes veldig godt. Alle disse vurderingene gjorde at jeg så etter andre korrelasjoner som passet bedre til datasettet.

Valget falt på “Spearman Rank Order Correlation”. Denne metoden krever ikke at punkt a i listen over er overholdt. Den fokuserer ikke på et linjært forhold, men heller et monotont forhold. Dette vil si at forholdet i hovedsak kun trenger å være likt, men kan øke eller minke underveis. I tillegg er Spearman korrelasjonen laget for variable som har ordinalnivå. De er tydelig adskilt fra hverandre og de har en klar rangering. Det finnes ingen verdier mellom hovedkarakterene. Det eneste unntaket for min data er karakteren for teori-prøve som er et gjennomsnitt av alle teori-prøvene fra befalskolen. Denne er av typen intervall, men jeg velger å bruke Spearman korrelasjon også på denne slik at koeffesienten kan brukes i sammenligning med de andre karakterene.

Linjær regresjon ble vurdert i oppgaven. Det finnes to gode hovedgrunner til å benytte regresjon:

- Hvis man ønsker å matematisk beskrive en sammenheng mellom to variable.
- Hvis man ønsker å lage en prediksjonsmodell for data som enda ikke er innhentet.

Etter å ha gjennomført linjær regresjon på noe av dataen har jeg forkastet denne statistiske metoden i min oppgave. Først og fremst har jeg ikke som hensikt å bruke resultatene fra denne oppgaven som noe prediksjonsverktøy for senere opptak. Dette fraråder også Hofstede i sine kriterier for bruk av VSM 08. I tillegg så har jeg på den ene skalaen, de avhengige variablene, kun 5 gyldige verdier. Dette gjør at en regresjon vil ha så mye variasjon fra regresjonslinjen at linjen vil få en dårlig “Goodness of fit” som indikerer hvor bra modellen faktisk treffer dataen. På bakgrunn av dette har jeg valgt å ikke fokusere på linjær regresjon.

I denne oppgaven vil jeg derfor i hovedsak finne Spearman korrelasjonen. De dataene som gir signifikante treff vil bli presentert og evaluert i “box-plots” for deretter å bli drøftet i diskusjonskapittelet.

2.5 | Diskusjon rundt valgt fremgangsmåte

2.5.1 | VSM 08

Det er noen utfordringer med fremgangsmåten jeg har valgt. En av de største fordelene er også en av dens største svakheter. Datasettet jeg skal benytte er allerede tilgjengelig og jeg har ikke mulighet til å gjennomføre min egen innhenting. Fordelen med dette er at jeg kan bruke mer tid på analyse i oppgaven, men det gjør også at jeg er bundet til å benytte datasette slik det er. Slik jeg oppfatter det skaper det en stor ulempe:

- Studien blir tvunget inn mot en hovedteori, i dette tilfelle Hofstedes, selv om det finnes andre teorier som også kunne vært gode kandidater (Trumpenaars og House).

Heldigvis er Hofstede en av de mest siterte og anerkjente teoriene innenfor fagfeltet og det er antagelig denne teorien jeg hadde valgt uavhengig av om dataen allerede var hentet inn. Opp imot oppdragsbasert ledelse er det oftest Hofstedes teorier man finner når det er referert til nasjonal kultur. Det vil si at denne begrensingen ikke vil ha noen nevneverdig stor betydning på denne studien, men det kan være verdt for andre å tenke på hvis de skal gjennomføre lignende studier.

Det er VSM 08 som er brukt for å hente inn dataen. VSM 08 er et spesifikt spørreskjema fra 2008 brukt til å kartlegge nasjonal kultur. Hofstede har laget noen regler for bruk av VSM 08 som det er viktig å nevne. Disse kan ha noe innvirkning på hvordan man praktisk sett kan bruke teoriene hans. Disse reglene er:

1. Hensikten med VSM 08 er å sammenligne respondenter fra forskjellige land eller noen ganger regioner innad i et land.
2. VSM 08 er ikke laget for å sammenligne individer. VSM 08 skal derfor ikke brukes til å vurdere personlighet som en del av faget psykologi, men til å vurdere kulturelle verdier som en del av faget antropologi.
3. VSM 08 er ikke laget for å sammenligne organisasjoner. Hofstede mener verdiene varierer mindre mellom organisasjoner i samme land enn mellom nasjoner. Organisasjonsteori hører til faget sosiologi.
4. VSM 08 er ikke laget for å sammenligne profesjoner.
5. Resultater fra VSM 08 kan ikke brukes til å sammenligne resultater fra tidligere publiserte scorere. Den kan kun sammenlignes med andre VSM 08 med lignende respondenter.

Mange av disse reglene hemmer mulighetsrommet til praktisk bruk av Hofstedes teorier. Fra et vitenskapelig perspektiv forstår jeg hvorfor Hofstede har valgt disse reglene. Å ikke følge disse reglene kan gi studier hvor statistikken ikke gir mening og man kan trekke konklusjoner som ikke nødvendigvis finnes. Det er likevel noen forskere som prøver å bruke Hofstedes teorier utenfor slik det orginialt var tiltenkt. [Soeters \(1997\)](#) har sammenlignet sine data i 1997 med Hofstedes

originale data fra 1960 tallet. For å unngå direkte sammenligning av selve scoren har han brukt rangeringen mellom landene for å vise til endringer i trend. Selve studien var nyttig fordi man kunne sammenligne krigskoleelever mot det sivile uten nødvendigvis å samle inn data fra alle landene på nytt. Derfor velger også jeg å prøve så godt det lar seg gjøre å følge reglene ovenfor med noen egne modifikasjoner.

Siden jeg i oppgaven skal se etter korrelasjon mellom individuelle kultur score og karakterer så kan man argumentere for at jeg bryter ganske mange av reglene til Hofstede. Men hensikten min med hans teorier er ikke å sammenligne kulturer med hverandre. Tanken er heller å se om verdier hos enkelte kan han noe å si på deres prestasjoner i Forsvaret, spesielt opp mot oppdragsbasert ledelse. Derfor velger jeg likevel å benytte Hofstede til å oppnå dette, da min intensjon ved bruk av VSM er noe anderledes.

Det er noen andre vurderinger jeg har gjort opp mot hans regler det er verdt å merke seg.

- Mye av hensikten med lederkandidatstudien er å forstå hvilke prediktorer som indikerer gode resultater på befalskolen og i arbeidslivet. Hofstede ønsker ikke at hans teorier brukes til å sammenligne individer. Derfor har jeg valgt å fokusere på hvordan gruppens teoriprofil som helhet har på deres karakterer. Dette gjør at det kan og vil være store individuelle forskjeller innad i gruppen i forhold til sammenligningen i oppgaven. Jeg anbefaler derfor utvisning av skjønn i forhold til å bruke resultatene fra denne oppgaven til seleksjon på befalskoleopptaket.
- VSM08 kan ikke brukes på en enkelt gruppe for å si noe om deres faktiske kulturprofil. Dette vil si at jeg ikke kan ta kulturverdiene til de 169 kandidatene som har bestått Hærens befalskole og si at disse er for eksempel individualistiske eller kollektivistiske. Dette er det jeg oppfatter som en av Hofstedesteoriens største svakheter. Hofstede mener dimensjonene ikke er konstante og eksisterer kun i sammenlignings situasjoner. Selv mener jeg at alle mennesker har verdier, uavhengig av om verdien sammenlignes med andre. Som vi skal se på i kulturkapitlet består kultur av artefakter, verdier, normer og grunnleggende antagelser. Et eksempel fra denne studien på dette er verdien usikkerhetsunnvikelse. Denne verdien er konstant for gruppen mennesker som er vurdert, uavhengig av om vi sammenligner de med de som ikke har møtt på befalskolen eller ikke. Formelen for usikkerhetsunnvikelse fra VSM08 har et mulighetsrom fra -260 til 260. I vårt datasett for Hærens kandidater er gjennomsnittet på denne skalaen -110. For meg betyr dette at gruppen ikke er spesielt usikkerhetsunnvikende. Hofstede mener at man ikke kan si at gruppen er usikkerhetsunnvikende da jeg ikke har noe å sammenligne med. Dette skaper store utfordringer da man for å kunne bruke VSM08 må ha store datamengder fra flere land. I oppgaven har jeg derfor valgt å ikke ha for stort fokus på selve konstanten i verdiene, men fokusere på forholdet og korrelasjonen mellom verdiene og karakterene.

Selv om Hofstedes VSM08 ikke er optimal for mitt formål ønsker jeg likevel å bruke teoriene og dataene. Måten jeg har valgt å løse det på uten å bryte Hofstedes regler er å finne korrelasjon mellom individers målte kulturverdier og deres befalskolerresultater. Fra dette kan jeg si noe om Hærens befalskoles **prefererte** verdier sett på gruppen som helhet. I Hæren har resultater stor innvirkning på videre karrieremuligheter gjennom Hærens "talentspottings" program og aktivt

bruk av tjenesteuttalelser ved forfremmelser. Ut fra denne preferansen kan man sammenligne dette med teori på oppdragsbasert ledelse og si om det er de "rette" verdiene som foretrekkes.

Det finnes også en annen utfordringer knyttet til VSM 08 og dette datasettet. 91% av de som gikk hærens befalskole dette året er 21 år eller yngre. De aller fleste har ikke jobbet i sivile bedrifter før eller hatt noe lengre arbeidsforhold. VSM 08 har flere spørsmål som jeg anser at unge individer ikke har noe etablert forhold til. Dette kan føre til noe høye standardavvik og generelt resultater som ikke representerer individenes faktiske verdier etter noen år i arbeid. Det er også noe spørsmål om arbeidsmiljø som en 19 åring mest sannsynlig ikke egentlig vet. Noen eksempler på slike spørsmål er:

- Hvor viktig er det for deg å bli konsultert av sjefen i avgjørelser som involverer din jobb?
- Hvor ofte, etter din erfaring, er underordnede redd for å motsi sjefen sin?
- Kan man være en god sjef uten å ha nøyaktige svar på alle spørsmål en underordnet spør om i forbindelse med jobben sin?
- En organisasjonsstruktur der enkelte underordnede har to sjefer, bør unngås for enhver pris. Enig/Uenig.

Likevel kan det påstås at mange har en kulturelt betinget mening om dette selv om man ikke har etablerte erfaringer. Derfor er svarene likevel interessante selv om de kan inneholde noe større spredning en det som kunne vært ønsket når man undersøker den nasjonale kulturen hos en denne typen gruppe.

2.5.2 | Kritikkk av Hofstede

Selv om Hofstede er en av de mest anerkjente innenfor fagfeltet får han en del kritikk fra andre forskere. I dette delkapittelet skal vi se litt på kritikken og vurdere hvor viktig denne kritikken er for min studie.

[Jones \(2007\)](#) oppsummerer på en meget god måte den viktigste kritikken av Hofstede:

Cultural Homogeneity	Hofstede gjennomførte sine studier på mange land i verden. Denne kritikken er todelt og går ut på at landegrenser ikke er det samme som kulturelle grenser. Det finnes mange forskjellige kulturer innad i ett land og det finnes kulturer som sprer seg over flere land.
Political Influences	Studien ble gjennomført på 1960-tallet under den kalde krigen. Det var stor politisk usikkerhet rundt i verden og dette gjorde at man ikke fikk samlet inn data fra alle land i verden.
One Company Approach	Hofstede gjennomførte sine studier kun av IBM ansatte rundt i verden. Dette hadde sine fordeler og ulemper. Fordelen som Hofstede argumenterer for selv

er at da slipper man å tenke på at bedriftens policy eller retningslinjer har innvirkning på studien og kan fokusere på de nasjonalkulturelle aspektene. Kritikken mot dette er selvfølgelig at en bedrift i et land kan umulig være representativt for kulturen i et helt land. Reliabiliteten blir lav fordi man kan ikke vite om andre som bor i samme land, men som ikke jobber i IBM, ville hatt forskjellige svar.

Out-dated Det er en god stund siden dataen ble innhentet. Store endringer i globale trender gjør at det kan argumenteres for at dataen begynne å bli for gammel til å lenger være korrekt. Dette går ut over reliabiliteten til Hofstedes studier.

Too Few Dimensions Siden 1960 er det flere andre som har jobbet videre med Hofstedes kulturelle dimensjoner. Disse har argumentert for at de er for få dimensjoner for å få nødvendig oppløsning. Her kan House sin GLOBE study nevnes, hvor de kom frem til 9 dimensjoner, hvor flere av de er Hofstedes dimensjoner splittet opp i flere og mer konkrete dimensjoner. Dette går ut over validiteten til Hofstede teorien da mange påstår at det finnes bedre måter å modellere virkeligheten på.

Til å sammenligne forskjellige land fra hverandre har mye av kritikken høy verdi. Det er likevel slik at i denne studien skal jeg undersøke forholdet mellom kulturelle verdier hos befalelevne opp mot deres karakterer. I den sammenheng mener jeg at det kun er det siste punktet som har innvirkning på min studie. Det er helt klart fordelaktig å kunne ha dimensjoner som er så representative som mulig. De fleste artikler og dokumenter som prøver å knytte kultur og oppdragsbasert ledelse sammen har brukt Hofstedes originale dimensjoner, og det er derfor mest hensiktsmessig for meg å også benytte disse.

3 | Oppdragsbasert ledelse

3.1 | Oppdragsbasert ledelse

De fleste steder i det norske forsvarets dokumentasjon om oppdragsbasert ledelse dukker følgende sitat fra General George S. Patton opp:

“Fortell aldri *hvordan* medarbeiderene skal gjøre ting. Fortell dem *hva* de skal gjøre, og de vil overraske deg med sin oppfinnsomhet.”

Grunnen til at jeg også velger å starte dette kapittelet med dette sitatet er relativt nylig endring i hvilken type lederskap som undervises i Forsvaret. Før i tiden hadde Forsvaret en detaljert og ordrebasert ledelsesform. (Forsvarets Høgskole, 2012). Hensikten bak dette var å sørge for at det ikke ble misbruk av militær makt. Definisjonen på lydighet var å følge ordre til punkt og prikke. Vassdalsulykken i 1986, hvor 16 soldater mistet livet, gjorde at denne typen slavisk following av ordre ble tatt opp til debatt. Var det kanskje slik at beslutningsmyndighet burde være hos den som hadde best situasjonsforståelse? Denne debatten gjorde at Forsvaret anerkjente at man ikke kunne fjerne usikkerhet i strid. Det vil ikke alltid være mulig for en militær leder å søke tilbake om å få endret et oppdrag basert på ny informasjon som har oppstått i stridsfeltet. Resultatet ble at forsvaret adopterte sin nye ledelsesfilosofi, oppdragsbasert ledelse.



Figur 3.1: Soldat i internasjonal operasjon. (Forsvaret.no)

Oppdragsbasert ledelse er en desentralisert ledelsesfilosofi. Hensikten er å kunne håndtere usikkerhet og oppnå gode beslutninger ved at den som har best situasjonsforståelse skal kunne handle selvstendig i henhold til sjefens intensjon. Et viktig aspekt ved denne lederformen er

at lederen blir delegert myndigheten til å ta de nødvendige avgjørelsene. Oppdragsbasert ledelse skal sikre initiativ, kreativitet, eierforhold til oppgaver, ansvarsfølelse og dermed en kollektiv forpliktelse.

Intensjon er kjernen i oppdragsbasert ledelse. I intensjon ligger:

- Hensikten med oppdraget. Hva skal oppnås?
- Metode, hvilke ressurser har lederen tilgjengelig og hvilket rom for initiativ har han i metodevalg?
- Slutt-tilstand, hvordan ser stridsfeltet ut nå oppdraget er fullført?

Selv om noen av disse glir litt inn i hverandre handler det om en tydelig overføring av forståelse fra leder til undergitt. Ved å forstå intensjonen kan ledere på lavere nivå handle i "Sjefens ånd" i situasjoner der det er nødvendig. Forsvaret spesifiser likevel at lydighetsprinsippet ikke fjernes ved denne delegerte myndigheten. Hvis en undergitt velger å ikke følge en ordre, fordi den strider med intensjonen, skal han eller hun umiddelbart rapportere endringen til sjefen. Med rapporten skal det følge en forklaring på hvorfor handlingen er i henhold til intensjonen. En vrangforestilling ved oppdragsbasert ledelse er at alle kan gjøre det de selv vil. På grunn av dette brukes begrepet disiplinert initiativ for å vise at disiplinen og forståelsen for sjefens intensjon ikke må utebli når man blir delegert myndighet. Som vi skal se når vi går gjennom teoriene til Hofstede og den tekniske Nato-rapporten på temaet så er det slik at noen kulturelle verdier passer bedre med denne ledelsesformen enn andre. Forsvaret selv forteller at noen verdier er kritiske i organisasjonskulturen for at oppdragsbasert ledelse skal fungere:

- Samhold i avdelingen
- Tillit mellom de ansatte
- Forpliktelse til seg selv og avdelingen
- Gode holdninger og etikk
- Omstillingsevne og fleksibilitet
- Ønske å ha god situasjonsforståelse
- Være faglig dyktig

Når alle disse er nådd, samtidig som nødvendig intensjon er gitt vil enheten oppnå den nødvendige fleksibiliteten, initiativet og kreativiteten som kreves for å løse oppdrag i et kaotisk og komplekst miljø. Når vi i de neste delkapittelene skal se på Hofstedes teorier, skal vi se hvilken forskning som er gjort på sammenhengen mellom kulturverdiene og oppdragsbasert ledelse.

3.2 | Nasjonalkultur og oppdragsbasert ledelse i NATO

NATO har også innsett at nasjonal kultur har en stor innvirkning på militære operasjoner. I den tekniske rapporten “Multinational Military Operations and Intercultural Factors” har NATO sett på hvordan forskjellige interkulturelle verdier innvirker på faktorer som lederskap, planlegging, kommunikasjon og team i oppdrag der flere nasjoner må jobbe sammen. (Febbraro et al., 2008). I dette dokumentet tar Febbraro for seg Hofstedes teorier og setter de inn i perspektivet militær ledelse, spesielt oppdragsbasert ledelse. I de neste kapitlene skal vi se på både Hofstedes teorier og hvordan disse er tolket inn i en militær setting via NATO rapporten.

4 | Kultur og lederskap

4.1 | Begrepet Kultur

Kultur er et begrep som brukes i mange sammenhenger. Vi snakker om kultur i sammenheng med musikk, dans, mat, normer, oppførsel og tradisjoner.

I forbindelse med kultur har [Schein \(2010\)](#) kategorisert forskjellige kulturer slik:

Macrokultur	Nasjonale, etniske og religiøse grupper samt globale profesjoner
Organisasjonskultur	Private, offentlige, statlige og frivillige organisasjoner
Subkultur	Profesjoner innad i en organisasjon
Microkulturer	Små kulturelle system i eller utenfor organisasjoner

I denne studien skal vi se om verdier som er knyttet til teorier om macrokultur basert på nasjoner kan ha sammenheng med karakterer og oppdragsbasert ledelse. Nasjonal kultur er det som skiller mennesker i en nasjon fra en annen. Før vi går inn på dette skal vi se litt på hva som er felles for alle formene for kultur.

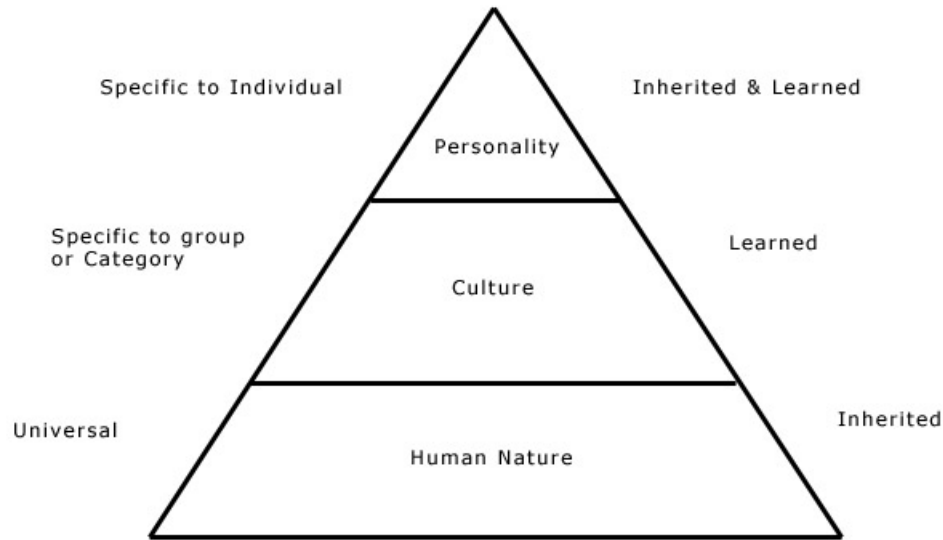
[Hofstede et al. \(2010\)](#) definerer kultur som:

“Den kollektive programmeringen av sinnet, som skiller mennesker i en gruppe eller kategori fra mennesker i en annen.”

Det er i denne sammenheng Hofstede i hovedsak fokuserer på kategorien “Land” eller “Stat”. Dette finnes en utfordring med å forske på lederskap i en nasjonal setting. Lederskap blir ofte sett i sammenheng med kulturen i en organisasjon, ikke en stat. [Schein \(2010\)](#) forklarer at en organisasjonskultur etableres idet en leder gir sine undergitte oppgaver. De ansatte vil håndtere sine oppgaver og danne en kultur baserte på de normer og regler som deretter fungerer over tid. På denne måten er det lederen som skaper, utvikler og manipulerer kulturen for de han leder. Med modenhet vil kulturen feste seg og stabiliseres. Dette vil gi gruppens medlemmer struktur og mening i organisasjonen. Hvis kulturen blir dysfunksjonell, er det lederens ansvar å bruke endringsledelse eller andre tiltak for å rette den opp. Med dette sier Schein:

“De dynamiske prosessene for å skape og vedlikeholde kultur er essensen i lederskap og dette gjør at man forstår at lederskap og kultur egentlig bare er to sider av samme mynt.”

Selv om dette sitatet i hovedsak er ment for organisasjonskultur, er det rimelig å anta at kultur som kommer fra nasjonale verdier også vil ha en innvirkning på hvilken type lederskap som foretrekkes. Jeg ønsker å se på hvordan nasjonal kultur innvirker på befalskoleelevenes karakterer, da det er etablert sammenheng mellom nasjonal kultur og oppdragsbasert ledelse.



Figur 4.1: Nivåer for unikhet i mental programmering. (Hofstede et al., 2010)

Hofstede forklarer at det er forskjell på personlighet, kultur og menneskelig natur. Dette er som vist i figur 4.1.

I bunn ligger den menneskelige natur. Dette nivået ligger i våre gener og gir oss vår evne til å føle frykt, sinne, kjærlighet, glede, sorg og skam. Disse er arvet gjennom hele menneskets historie og er felles for alle uansett land.

Neste nivå er kultur. Kultur er spesifikk til en gruppe med mennesker. Denne typen mental programmering arves ikke, men læres av den gruppen man eksisterer i.

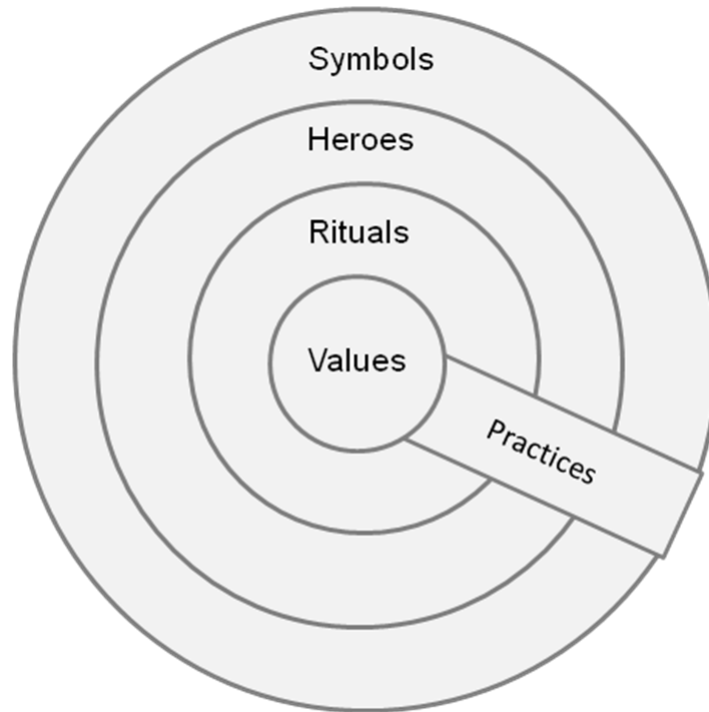
Til slutt har hvert enkeltindivid sin egen personlighet som både arves og utvikles som en del av oppveksten. Denne er unik og stabil for hver enkelt, men kan i noen grad endres av miljø.

Hofstede et al. (2010) forklarer også hvordan kultur manifesterer i et menneske. I figur 4.2 på neste side viser Hofstede til fire faktorer med kultur og hvor stor synlighet de har.

De ytterste sirklene er det som synes best for en observatør fra utsiden. Symboler, helter og ritualer sammenfattes i begrepet praksis. Praksis viser til at alle disse 3 er synlige. Verdier er mindre synlige direkte, men må utledes av de andre tre faktorene. De fire faktorene er forklart slik:

Symboler Ord, bevegelser, bilder eller objekter som bare betyr noe for de som deler kulturen. Et eksempel på dette kan være at det i det norske forsvaret henger bilde av kongen i spisemessene. Dette viser til vår nasjonale stolthet over kongehuset og vår respekt for vår øverste general.

Helter Personer som har karakteristikk som er høyt verdsatt i kulturen og derfor fungerer som rollemodeller. For eksempel har Max Manus, etter filmen med Aksel Hennie, blitt en kjent helt og rollemodell i det Norske forsvaret.



Figur 4.2: Manifisering av kultur på forskjellige dypder (Hofstede et al., 2010)

Ritualer

Handlinger eller aktiviteter som teknisk sett ikke har noen effekt for å nå et mål, men som anerkjennes som essensiell i kulturen. I Japan så har de veldig mange slike ritualer i form av høflighetsfraser som skal benyttes til riktig tidspunkt. En av disse frasene som definerer japansk kultur mest er “Otsukaresama deshita”. Dette betyr “Takk for det harde arbeidet” og man sier det til kolleger hver dag når man forlater jobb. Dette viser til den arbeidskulturen i Japan hvor det er viktig å jobbe hardt til enhver tid. Når man går i uniform i Norge, må man hilse til luen når man går forbi en offiser av høyere grad. Dette er en annen type ritual som kommer av vår respekt for kongen via kongemerket på luen, men også for å vise vår respekt til offiserene av høyere grad.

Verdier

Symboler, helter og ritualer formes av verdiene som er viktige i kulturen. Verdier er tendenser til å velge en retning ovenfor en annen. Det handler om hva en kulturgruppe mener er:

- Rett og galt
- Vakkert og stygt
- Rent og skittent
- Lov og ulovlig

Dette er kun en liten liste over hvordan verdier kan defineres. Et eksempel på verdi kan være om et samfunn mener det er viktig å resirkulere eller ikke. Et annet eksempel kan være å snakke om hvor mye skal man ofre av seg selv, for at andre skal ha det bra. Dette vil variere veldig fra samfunn til samfunn.

4.2 | Nasjonal kultur

I 1809 avsatte adelen i Sverige kong Gustav den 4. fordi de oppfattet han som inkompetent. Jean Baptiste Bernadotte, som var en fransk general, ble invitert til å være kongen av Sverige. Bernadotte aksepterte og ble kronet kong Karl Johan. Når Karl Johan skulle tale foran det svenske parlamentet for første gang, prøvde han å gjøre det på svensk. Hans dårlige svensk gjorde at svenskene brøt ut i latter. Karl Johan ble så fornærmet at han aldri prøvde å snakke svensk igjen i hele sitt liv. (Hofstede et al., 2010)

Karl Johan kunne ikke forstå at undergitte våget å gjøre narr av sine overordnede. Denne typen oppførsel var helt uakseptabel i Frankrike. Det ble et kultursjokk for Karl Johan, når han møtte den egalitære kulturen i Sverige.

Kultur er ikke viktig bare hvis man vil unngå kultursjokk. Hickson og Pugh (2001) har sammenlignet organisasjoner i ulike land og fant at verdiene i en organisasjon tilpasses landets nasjonale kultur. Dette vil si at organisasjoner i Norge, Forsvaret inkludert, vil ha en organisasjonskultur som preges av vår nasjonale kultur.

I denne oppgaven skal jeg se på hvordan de kulturelle verdiene til befalskolekandidatene svarer med verdiene som kjennertegner oppdragsbasert ledelse. For å få til det så må vi se på hva litteraturen sier om forholdet mellom kultur og lederskap.

Hall (1961) introduserte et konsept for kulturforskjell. Hans system var en enkel todeling mellom lav- og høykontekstkulturer. Dette skillet kommer tydeligst frem i måten språk blir brukt på, men har en effekt på flere aspekter ved kultur. I lavkontekst land sier individene nøyaktig det de mener og forventer at mottaker forstår innholdet i setningene. Høykontekstland har et forhold til når og hvordan en setning blir brukt. Situasjonen man er i spiller derfor en stor rolle i tolkningen av setningene. Hvilken type kultur man har hadde derfor innvirkning på:

- Kommunikasjon
- Selvfølelse og intimsøner
- Kleskoder
- Mat og spiserutiner
- Forhold til tid
- Familie og venner
- Verdier og normer
- Tro og holdninger
- Mentale prosesser
- Forhold til jobb

Det å se på hvordan forskjellige aspekter ved kultur innvirker på arbeidet førte til at flere prøvde å se på dette i et lederskapsmessig perspektiv. [Haire et al. \(1966\)](#) tok på 60-tallet og undersøkte flere ledere rundt i verden for å finne likheter og ulikheter i lederskapet. Selv om de fant mye felles mellom landene så de forskjell i noen grupperinger. De definerte gruppene var:

Nord-Europa	Skandinavia og Tyskland.
Latin-Europa	Frankrike, Belgia, Italia og Spania.
Anglo-Europa	England og USA
Utviklingsland	Argentina, Chile og India
Japan	Japan

I studien så de at det fantes forskjeller i lederskapet mellom gruppene. Forskjell i antatt "korrekt" lederstil, jobbtilfredshet og organisasjon ble målt.

Mellom 1967 og 1973 gjennomførte [Hofstede et al. \(2010\)](#) studier i over 50 land i den hensikt å kartlegge kulturforskjeller og likheter. I denne studien var ikke hovedformålet lederskap, men hvordan verdier på arbeidsplassen påvirkes av nasjonal kultur. Hofstede fant fire viktige hovedkategorier av verdier. Disse verdiene er skalaverdier og alle land får en score på en skala mellom ca 0 og 100 basert på de gjennomsnittlige svarene. Kategoriene er som følger:

- Høy maktavstand mot lav maktavstand
- Individualisme mot kollektivism
- Maskulinitet mot femininitet
- Høy usikkerhetsunnvikelse mot lav usikkerhetsunnvikelse

Siden 1970-tallet har Hofstede fortsatt å videreutvikle sin modell til å omfatte flere verdigrupper. Nå inneholder den i tillegg:

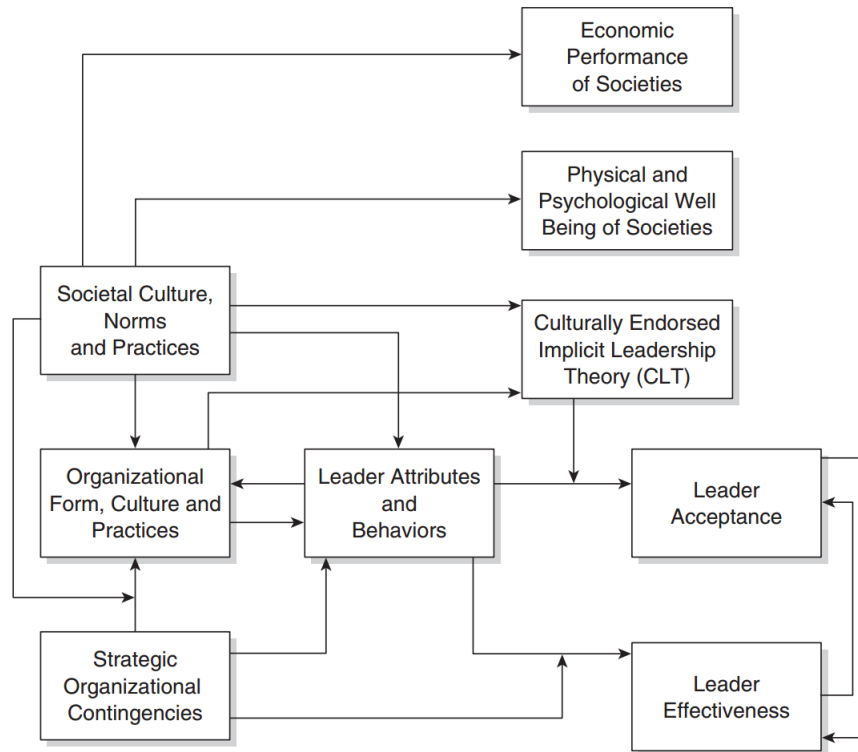
- Langtidsorientering mot korttidsorientering
- Ettergivelse mot beherskelse

Hofstedes teorier har lagt veien for mange andre som har gjennomført forskning på Nasjonal kultur. De største og mest kjente er nok [Trompenaars og Hampden-Turner \(1998\)](#) og [House et al. \(2004\)](#). Selv om alle disse har samme mål, å kartlegge nasjonale kulturforskjeller, har de ikke de samme verdiene. Felles for modellene er at verdiene er endimensjonale skalaer med klare ytterpunkter. I resten av denne oppgaven kommer jeg til å gå noe inn på andre varianter av nasjonal kultur, men på grunn av oppgavens størrelse holde meg mest til Hofstedes teorier.

Det er likevel slik at Hofstede ikke fokuserer direkte på ledelse, og det er mange andre som har kommet med sine syn på sammenhengen mellom nasjonal kultur og ledelse.

4.3 | Forhold mellom kultur og ledelse

House et al. (2004) viser til det de kaller “The Integrated Theory” som handler om hvordan forskjellige faktorer innenfor flere fagfelt påvirker hverandre. Denne teorien vises i figur 4.3.



Figur 4.3: Integrert Lederskapsteori, modell hentet fra Aycan (2008)

Nasjonal kultur (“Societal Culture”) som vi ser til venstre i modellen har innvirkning på organisasjonskultur, ledere og lederteorier. Ledertrekk og oppførsel vil igjen ha innvirkning på lederens effektivitet og hvor godt han/hun blir akseptert. Dette er grunnen til at knytningen mellom nasjonal kultur og ledelse er viktig når vi ser på befalskolekandidatene.

Implisitt lederskapsteori (ILT) er Lord og Maher (1991) sitt perspektiv på ledelse. Lord forteller at lederskap ikke er en konstant, men kommer fra en persons eget implisitte syn på hva som er godt lederskap. Det ligger i denne teorien at en person blir anerkjent som leder kun hvis han oppfattes som leder av andre. Dette gjør han hvis lederen:

- Matcher personligheten, egenskapene og oppførselen som observatøren mener definerer en god leder.
- Gjør det godt eller dårlig for sine undergitte med sine handlinger.

Det er denne teorien som danner basisen for House sine teorier og undersøkelser. Hvis et individs oppfattelse av godt lederskap definerer om en leder har suksess, er det også slik at denne

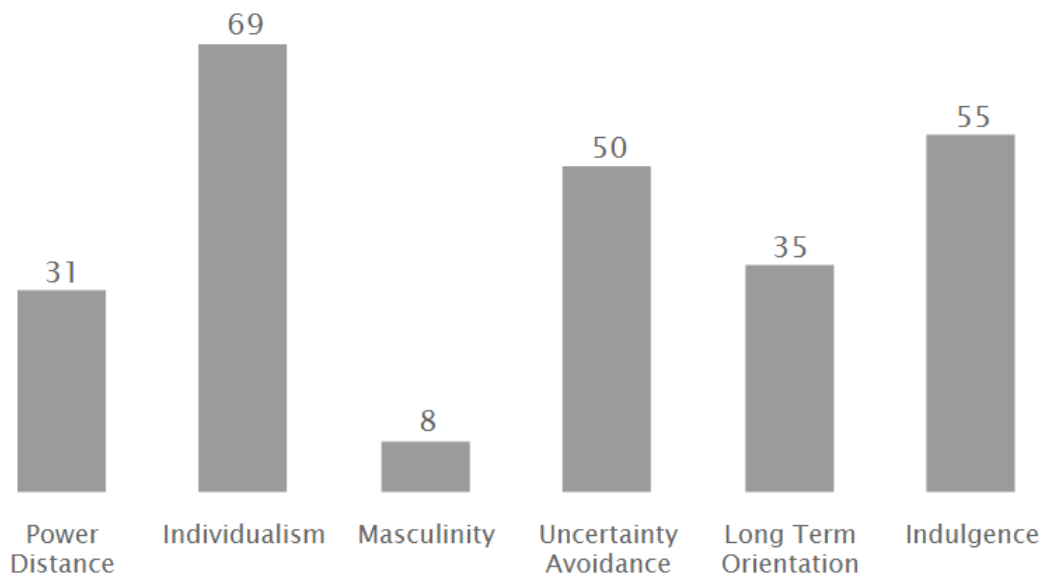
oppfattelsen antagelig blir påvirket av den nasjonale kulturen han/hun kommer fra. Teorien heves fra individers syn til grupperes syn på hva som er godt lederskap. Denne teorien kalles Culturaly Endorsed Implicit Leadership Theory (CLT) og er utviklet som en del av studiene til House. (House et al., 2004). Denne teorien prøver å skille mellom hva som er universelle trekk ved gode ledere og hva som er spesifikt for enkelte kulturer. Et eksempel her er at amerikansk kulturell individualisme foster forventinger om at effektive ledere er sterke individualister. I østens kollektivistiske samfunn vil de ikke ha samme syn. Her vil heller gruppeorienterte ledere gjøre det best på bakgrunn av de asiatiske nasjonale verdiene.

Oppsummert betyr dette at nasjonal kultur har innvirkning på lederskapet. Dette blir viktig når vi neste kapittel skal se på hver enkelt av Hofstedes kulturverdier og vise til dokumenter som knytter spesifikke kulturelle verdier til oppdragsbasert ledelse.

5 | Hofstedes kulturteori

5.1 | Overordnet

I sine studier har Hofstede søkt å se på hvilke verdier forskjellige nasjoner har og klassifisere de. For å få til dette har han valgt et kulturelt differensieringsperspektiv. Han har søkt å se på forskjeller mellom nasjonene. I den neste delkapittelene skal vi se på de 6 faktorene han har kommet frem til i sine studier og se på hvilken effekt de har på lederskap. Hvert land vil basert på score fra undersøkelsen få en verdi knyttet til de forskjellige faktorene. Med disse verdiene blir det mulig å vise en profil for landet. I figur 5.1 ser vi et eksempel på hvordan kulturprofilen til Norge ser ut.



Figur 5.1: Kulturprofil Norge (Hofstede, 2016)

5.2 | Maktavstand

Maktavstand handler om hvor mye mindre mektige ansatte i en institusjon forventer og aksepterer at makt er ujevnt fordelt. I forsvarssammenheng har det klassisk vært slik at man som soldat må vise stor respekt for sine overordnede og noen ganger bare “følge ordre”. Makten er meget ujevnt fordelt og indikerer høy maktavstand.

Den andre motpolen, lav maktavstand, kan man finne for eksempel i prosjekt og innovasjonsorganisasjoner i den vestlige verden. Her er alles fagekspertise like mye verdt og det er en relativt flat struktur. Makten er jevnt fordelt. Tabell 5.1 på neste side viser typiske trekk for organisasjoner med nasjonal kultur som har lav og høy maktavstand. (Hofstede et al., 2010)

Tabell 5.1: Forskjell mellom lav og høy maktavstand i organisasjoner.

Lav maktavstand	Høy maktavstand
Hierarki i organisasjoner er skapt for bekvemmelighetens del.	Hierarki i organisasjoner viser den eksistensielle forskjellen mellom høyere og lavere nivå.
Desentralisering er populært.	Sentralisering er populært.
Det er færre stillinger satt av til kontroll.	Det er flere stillinger satt av til kontroll.
Sjefer stoler på egen erfaring og de undergitte.	Sjefene setter sin lit til sine sjefer og regelverk.
Undergitte forventer å bli konsultert.	Undergitte foreventer å bli fortalt hva de skal gjøre.
Den idelle sjefen er en ressurssterk demokrat.	Den ideelle sjefen er en velvillig autokrat eller god farsfigur.
Privilegier og statussymboler blir sett ned på.	Privilegier og statussymboler er normalt og populært.
Manuelt arbeid har samme status som kontorarbeid.	Kontorarbeid mer verdifullt enn manuelt arbeid.

Norge skårer relativt lavt på maktavstand med en verdi på 31. Østerrike har lavest målte score med 11. Malaysia topper listen med 104 poeng.

[Febbraro et al. \(2008\)](#) forteller at maktavstand er annerkjent som en av de 2 faktorene som har mest innvirkning på militært lederskap. Spesielt vises det til en artikkel av [Handley og Levis \(2001\)](#) hvor de fant at de i kulturer med lav maktavstand var mer samarbeidsvillige, hadde mer egalitære arbeidsmønster og teaminteraksjoner. De viser også til desentralisert ledelse og flatere organisasjonsstrukturer.

Febbraro forteller også at flere kilder kan vise til at maktavstand har stor innvirkning på oppdragsbasert ledelse. [Klein et al. \(2000\)](#) viser at hvor godt tilfreds en gruppe individer er med dette konseptet, baserer seg på hvor stor maktavstand landet har. Kulturer med lav maktavstand trives med konseptet mens de som har høy maktavstand benytter konseptet sjeldnere. Dette gir mening ser vi på listen til Hofstede. De som ikke benytter seg av oppdragsbasert ledelse baserer seg mer på kontroll, sentralisering og strenge regelverk. Det er også stor avstand mellom ansatt og sjef, noe som går ut over tilliten som er nødvendig i oppdragsbasert ledelse.

Denne sammenhengen blir derfor relevant når vi ser på befalsskolen og om gode karakterer stemmer overens med de som har kulturverdier som indikerer lav maktavstand eller ikke. [Soeters \(1997\)](#) predikerte at militære organisasjoner vil ha en høyere verdi på maktavstand en den sivile verdien i samme land. I hans forskning fant han at dette var tilfelle for 12 av 13 landene i studien. Norge var det eneste landet som hadde lavere resultat for maktavstand i Forsvaret enn i resten av samfunnet. Dette kan understøtte det faktum at oppdragsbasert ledelseskonseptet

passer god i det norske forsvaret. Det blir derfor interessant å se om befalskolen med sin karaktersetning prefererer de med høy eller lav maktavstand.

5.3 | Individualisme

Begrepet individualisme omhandler i hvilken grad gruppers interesser vinner over individuelle interesser i samfunnet. I en kultur der gruppens påvirkning på individet er sterkt kalles kollektivistisk. I et individualistisk samfunn vil individet i større grad tilpasse seg samfunnet kun hvis interessene er sammenfallende. (Hofstede et al., 2010)

Graden av individualisme i et samfunnet kan lettest gjenkjennes via individers forhold til familieliv. I et sterkt kollektivistisk samfunn ser vi at det som ansees som nærmeste familiesirkel er betraktelig større. I disse familiene ser vi at flere bor sammen, ikke bare barn og foreldre, men også besteforeldre, onkler og tanter. I individualistiske samfunn forventes det at barna flytter ut når de begynner å studere eller har fått seg jobb. Dette er mindre vanlig i kollektivistiske grupper.

Individualister lærer tidlig i oppveksten at det viktigste er seg selv. De lærer også at alle andre tenker kun på seg selv og i sin egen interesse. Dette gjør at de fleste tar valg på bakgrunn av det. Valg av venner, skole og jobb skal alltid handle om individets beste, selv om det går på bekostning av familien eller gruppen.

Denne dimensjonen får også innvirkning på arbeidslivet. I tabell 5.2 ser vi noen forskjeller mellom dimensjonens ytterpunkter.

Tabell 5.2: Forskjell mellom individualisme og kollektivism i organisasjoner.

Kollektivistisk	Individualistisk
Lavere jobbtotasjon.	Høyere jobbtotasjon.
Ansatte oppfatter seg selv som en gruppe og vil søke å fremme gruppens interesser.	Ansatte er økonomiske personer som søke å front gruppen interesser hvis de sammenfaller med egne interesser.
Ansettelse og forfremmelser baseres på gruppens interesser.	Ansettelse og forfremmelser skal utelukkende følge regler og baseres på ferdigheter.
Forhold mellom ansatt og sjef minner om familiebånd.	Forhold mellom ansatt og sjef er bare en kontrakt i et arbeidsmarked.
Ledelse er ledelse av grupper.	Ledelse er ledelse av individer.
Å bevare forhold er viktigere enn oppgaven.	Oppgaven vinner over bevaring av forhold.

Norge har relativt høy individualisme med en score på 69. Guatemala har lavest score med 6 poeng. USA har verdens høyeste score, som er på 91 poeng.

Det norske samfunnet er kontinuerlig i endring. Dette anerkjennes i Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse. (Forsvarets Høgskole, 2012). Dagens idealer, holdninger og forventinger hos de Forsvaret rekrutterer fra, endres i takt med samfunnet. I dag preges idealene mer av individualisme

enn før. Dette kan observeres via medias fokusering på selvstendighet, selvrealisering og søken etter lykke. I forsvarrets grunnsyn på ledelse blir dette sett på som en utfordring, da Forsvaret i sin natur vil ha behov for en kollektiv innordning. Samhold, samarbeid og felles forpliktelse mot et mål som kanskje strider mot egeninteressen til hver enkelt.

Eksempler på sterk individualisme (og i noen grad lav maktavstand) som jeg selv opplever i egen garnison er motstanden som oppstår mot enkle ordre og prosedyrer. Enkeltindivider mener best selv hva som er riktig og galt, og velger å ikke følge instruksjoner og prosedyrer, hvis det strider med deres egen overbevisning. De enkleste eksemplene å kjenne igjen er hilseplikt og uniformsreglement, som daglig brytes av vernepliktige, vervede og befal. Som leder er dette derfor en stor utfordring, når det sivile samfunnet trekker mot en individualistisk tankegang som strider såpass med den klassiske militære kulturen. Hvis egne mål står foran gruppens mål vil det være vanskelig for en leder å koordinere innsatsen, spesielt i krise og krig. For at individualistiske mennesker skal engasjere seg i noe i dagens samfunn må det ofte sammenfalle med egne mål. Dette setter store krav til de militære lederne da de må kjempe for å endre individers opplærte verdier.

5.4 | Maskulinitet

Dimensjonen maskulinitet kan deles inn i to undergrupper:

- Ydmykhet mot selvhevdelse
- Kjønnssrollefordeling

Sterk maskulinitet antar høy selvhevdelse. Med dette menes at det er normalt med konkurranse, meritbaserte systemer og det å vise seg frem. Anerkjennelse er viktig. Hvis et samfunn er maskulint vil det også ha klare forskjeller i kjønnsroller. Dette kommer av de biologiske forskjellene som finnes mellom kvinner og menn. I et system basert på konkurranse og selvhevdelse vil kvinner og menn være gode på forskjellige områder. Menn er gjennomsnittlig større og sterkere, mens kvinner biologisk er mer fingernemme og har høyere metabolisme, som hjelper på å hente seg inn etter utmattelse. I verdenssamfunnet har dette gjort at menn ofte har hatt jobber som krigere eller jegere mens kvinner har hatt passet på barn og eldre. Dimensjonen kjønnssrollefordeling viser til hvor stor forskjell det fortsatt er mellom kvinner og menn når det gjelder hvilke roller det forventes at de har. (Hofstede et al., 2010)

En måte å forstå disse dimensjonene er å se på noen jobberelaterte mål i samfunnet. Disse viser hva ansatte mener er viktig på en arbeidsplass.

I et maskulint samfunn:

Lønn	Ha muligheten til å tjene mye.
Anerkjennelse	Ha muligheten til å få status.
Forfremmelse	Ha muligheten til god karriereutvikling.
Utfordring	Ha muligheten til å utfordre seg selv i arbeidet.

For et feminint samfunn settes disse mål høyest:

God leder	Ønske om et godt forhold til sin nærmeste sjef.
Samarbeid	Ønske om å jobbe med mennesker man fungerer godt sammen med.
Arbeidsplass	Ønske om å bo et sted som er attraktivt for familien.
Sikkerhet	Ønske om å ha jobbsikkerhet og kunne jobbe så lenge man ønsker.

Tabell 5.3 viser hvilke andre konsekvenser denne dimensjonen får på arbeidsplassen.

Tabell 5.3: Forskjell mellom maskulinitet og femininitet i organisasjoner.

Feminin	Maskulin
Ledelse basert på intuisjon og konsensus.	Ledelsesstilen er aggressiv og bestemmende.
Konflikt løses med forhandlinger og kompromiss.	I konflikt så er det den sterkeste som vinner.
Fri fra jobb er viktigere enn penger.	Penger er viktigere enn fri fra jobb.
Karriere er valgfritt for begge kjønn.	Karriere er obligatorisk for menn, valgfritt for kvinner.

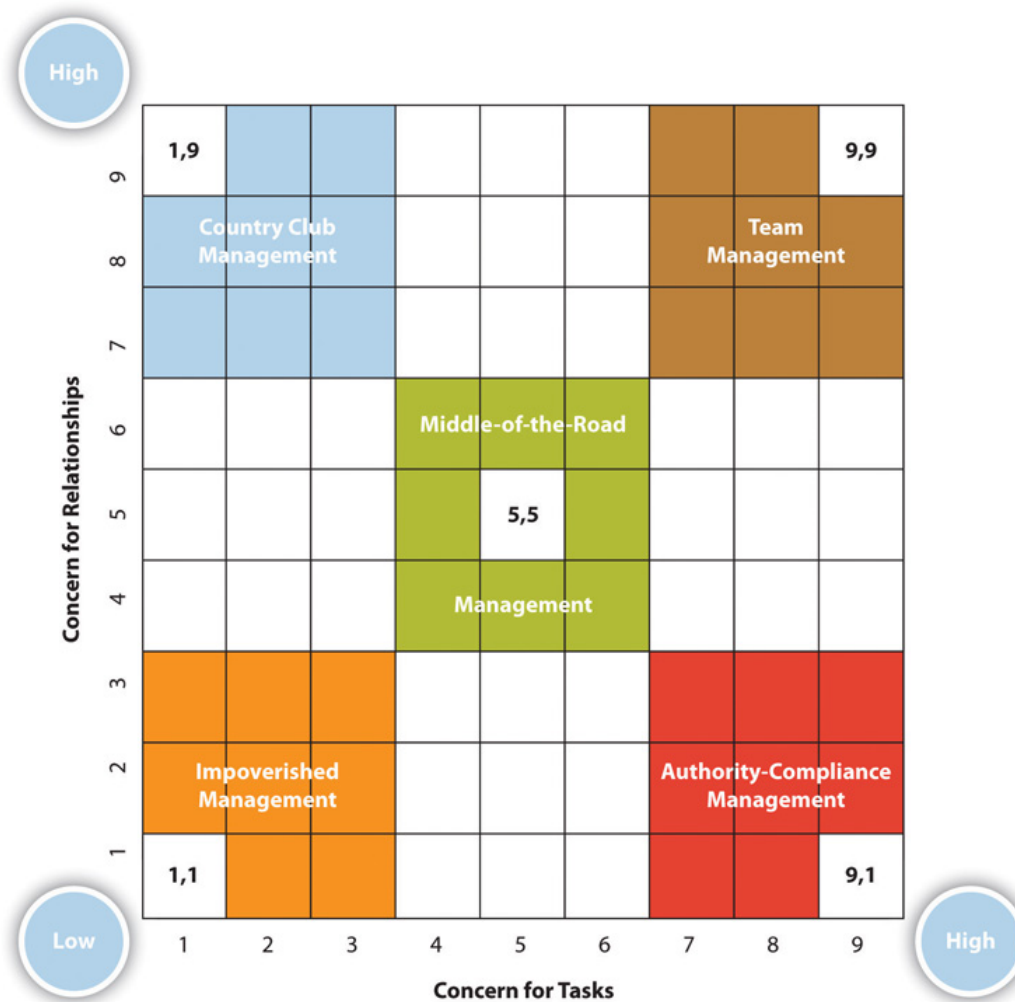
Slovakia og Japan er høyest på listen over maskuline land med 110 og 95 poeng. Norge og Sverige har lavest score med 8 og 5 poeng.

Denne dimensjonen har også noe innvirkning på et militære lederskapet. I hovedsak vil den største forskjellen dukke opp hvis vi ser på om en person er oppgave- eller menneskefokusert. Hæren har et eget ordtak som brukes i denne sammenhengen.

“Løs oppdraget, ta vare på dine menn.”

Ordtaket sies i denne rekkefølgen, fordi det viktigste i krig vil oftest være å fullføre oppdraget. Å ta vare på dine menn (Herunder selvfølgelig også kvinner) betyr at du til en hver tid skal etterstrebe å vise omsorg og forståelse for de du leder. Dette forholdet mellom oppgave og mennesket er så viktig at en av de første teoriene man lærer på befalskolen. [Hærens Befalskole \(2015\)](#) presenterer i sitt kompendium Blake og Moutons ledergitter. Gitteret forklarer at man basert på situasjonen og preferanse vil velge en lederstil som treffer et sted på gitteret som vist i figur 5.2 på neste side. Disse vil noen ganger trekke fra hverandre, spesielt i krise og krigssituasjoner.

Grunnen til at jeg viser denne i sammenheng med maskulinitet er at de med maskuline verdier vil tendere til å fokusere mer på oppdraget og mindre på personellet. De med feminine verdier vil fokusere på personellet først. For Hærens befalskole så kan man si at man trenger personell som har alle verdiene, men som nevnt tidligere er Norge et av landene i verden med lavest



Figur 5.2: Blake og Moutons ledergitter. Bilde fra [TechnoFunc \(2017\)](#)

maskulinitets-score. Dette gjør at man må være bevisst på verdien opp mot karaktersettingen av for eksempel lederegenskaper, som inneholder underpunktet omsorg.

En prediksjon jeg selv hadde til resultatene på korrelasjon mellom karakterer og maskulinitet er at de er positivt korrelert. [Kristiansen \(2011\)](#) forteller, i sin rapport om seleksjonen til Forsvaret, at de som gjør det best er kanskje ikke nødvendigvis de som har de riktige verdiene, men de som er best tilpassningsdyktige til den militære kulturen. De som tar den militære kulturen til seg raskest og forstår hva som forventes er de som gjør det bra under opptaket. Denne tankegangen kan trekkes videre til selve befalskolen. Min mistanke om korrelasjon kommer av den nåværende militære kulturen for befalelever og sersjanter. Kulturen foster handlekraftige ledere som tør å stille krav til sine undergitte. Selv om krav til undergitte kan komme frem på forskjellige måter, også i form av omsorg, handler det på et vis om å sørge for at oppgaven blir gjort. Derfor tror jeg de med maskuline verdier vil ha bedre karakterer på befalskolen.

[Soeters \(1997\)](#) predikerte det motsatte i sine studier og viste seg å ha rett. Maskulinitet er mindre fremtredende i militæret enn i det sivile. Han argumenterer for dette ved at det handler om lønn

og forfremmelse. Det er ikke nødvendigvis så høy lønn i militæret og forfremmelsene er det ikke alle som får. Det vil si at det i den sivile verden er større muligheter både for å tjene godt og få seg status i form av viktige stillinger. De som jobber i forsvaret er der av andre grunner enn lønn og avansement.

Selv om maskulinitet som kulturdimensjon kanskje ikke har mest innvirkning på lederskap eller oppdragsbasert ledelse er det viktig å ha et forhold til balansen mellom oppdrag og mennesket. Forsvaret har behov for mangfoldet, da det er mange stillinger som skal fylles som har forskjellig rolle. Noen av disse må være mer oppdragsfokusert og noen mer fokusert mot mennesket.

5.5 | Usikkerhetsunnvikelse

Den fjerde faktoren i Hofstedes kulturprofil heter usikkerhetsunnvikelse. Denne dimensjonen tar for seg hvordan et samfunn håndterer den grunnleggende usikkerheten som ligger i den menneskelige natur. Det er ingen som med sikkerhet kan vite nøyaktig hva som skjer i morgen. (Hofstede et al., 2010)

Dimensjonen tar også for seg stress. Konstant usikkerhet skaper stress. Forskjellige samfunn i verden har laget forskjellige måter å unngå denne typen stress. Teknologi, lover og religion er de største eksemplene. Teknologi hjelper oss mot usikkerheten som skapes av naturen. Lover hindrer usikkerhet skapt av andre mennesker. Religion benyttes i den hensikt å fjerne usikkerheten knyttet til det vi ikke forstår, slik som livet etter døden.

Usikkerhetsunnvikelse kan lettest kjennes igjen i mengden regler, lover og reguleringer som finnes i et land. Høy usikkerhetsunnvikelse vil ha mange formelle og uformelle regler som viser til hvilke rettigheter og plikter menneskene har. Det også ofte slik at de som har høy usikkerhetsunnvikelse er mindre risikovillige.

Denne dimensjonen får også store konsekvenser for organisasjoner. Disse er vist i tabell 5.4 på neste side.

Vi ser raskt på de mest ekstreme landene i Hofstedes studier. Hellas har høyest score på 112 og lavest på skalaen finner vi Singapore med 8. Norge har en score på 50. Dette ser ut som en ganske høy score men er nummer 59 av 76 målte land, så det er fortsatt relativt lavt. Dette er en av de få dimensjonene hvor vi har ganske forskjellig score fra våre skandinaviske naboer Sverige og Danmark (Som har enda lavere score).

Denne dimensjonen trekkes frem som den andre mest innvirkende dimensjonen for oppdragsbasert lederskap. (Febbraro et al., 2008) Spesielt knyttes den opp mot hvordan man gjennomfører beslutningsprosesser. Ledere med høy usikkerhetsunnvikelse blir stresset av endring og tveetydighet og trives ikke med å ta avgjørelser hvis de føler de ikke vet nok. Febbraro et al. (2008) oppsummerer andres forskning på temaet. Organisasjoner som har høy usikkerhetsunnvikelse har veldig standardiserte og formelle prosesser for hvordan man skal ta beslutninger. De vil også være mindre komfortable med oppdragsbasert ledelse. Dette er en av årsakene til at Hofstedes teorier er så interessante i NATO-sammenheng. I koalisjonsoperasjoner vil det være personell med forskjellige kulturell bakgrunn og disse vil være mer eller mindre komfortabel med forskjellige typer lederstil. Toppledelsen i koalisjoner må derfor være bevist på dette for å best mulig kunne løse sine oppdrag.

Tabell 5.4: Forskjell mellom lav og høy usikkerhetsunnvikelse i organisasjoner.

Lav usikkerhetsunnvikelse	Høy usikkerhetsunnvikelse
Ansatte bytter arbeidsgiver flere ganger, kortere tid i hver bedrift.	Ansatte bytter skjeldnere arbeidsgiver, lengre tjeneste, vanskeligere balanse mellom jobb og fritid.
Det burde ikke være flere regler enn nødvendig.	Det er et følelsesmessig behov for regler. Uavhengig om de fungerer eller ikke.
Jobb hardt kun når det er nødvendig	Behov basert på følelser for å være opptatt og en indre driv til å jobbe hardt.
Tid er bare et verktøy for å forholde seg til hverandre.	Tid er penger.
Toleranse for tvetydighet og kaos.	Behov for presisjon og formalisering.
Tro på generalister og sunn fornuft.	Tro på eksperter og tekniske løsninger.
Toppledere tenker strategi.	Toppledere tenker drift.
Bedre på utvikling, dårligere på implementering.	Dårlig på utvikling, god på implementering.

Usikkerhetsunnvikelse er viktig hvis man skal være klar til å tilpasse seg hurtige endringer i miljøet. Dette vil være tilfelle i mange militære operasjoner. Villigheten til å ta risiko er forskjellig og det kan gå ut over handlekraften. Karakteren lederegenskaper ved befalskolen består av tre underkategorier som alle er direkte knyttet med usikkerhetsunnvikelse. ([Hærens Befalskole, 2015](#)). Disse er:

- Evne til å ta initiativ
- Evne til å håndtere usikkerhet
- Evne til å ta selvstendige beslutninger

Det er mye fra 5.4 som tydelig har innvirkning på lederskapet, men det finnes positive og negative effekter på begge sider av skalaen. Det er derfor ikke slik at denne verdien nødvendigvis er god eller dårlig, men at hver type kultur har sine fordeler. Et viktig poeng her er interkulturell forståelse. Lederstilen må stemme overens med de man leder og det er derfor viktig å forstå kulturen til menneskene man leder.

Min prediksjon er at siden disse verdiene er så fremtredende for karakteren lederegenskaper bør det finnes en sammenheng mellom karakterene og usikkerhetsunnvikelse hos befalskoleelevene og den antas å være negativ. (Lav usikkerhetsunnvikelse vil gi gode karakterer, spesielt for lederegenskaper.)

5.6 | Langtidsorientering

Langtidsorientering er den femte av Hofstedes kulturverdier og var ikke en del av de originale verdiene. Det var Michael Bond sin Chinese Value Survey i 1985 som gjorde at Geert bestemte seg for å inkludere denne verdidimensjonen. Chinese Value Survey undersøkte også fire dimensjoner av kultur, men var skrevet fra et kinesisk perspektiv. 3 av disse verdiene korrelerte sterkt med Hofstedes verdier, men den fjerde ikke. Den korrelerte ikke med noen av Hofstedes data i det hele tatt. Den korrelerte derimot mot økonomisk vekst i de forskjellige forsøkslandene. Dette gjorde at Hofstede integrerte dimensjonen i sin modell. (Hofstede et al., 2010)

Denne dimensjonen ble kalt langtidsorientering og tar for seg om et samfunn har et verdigrunnlag basert på fremtidig avkastning eller et fokus på nåtiden. Spesielt utholdenhet, skamfølelse og sparsommelighet kan nevnes som viktige verdier i et langtidsorientert samfunn. I et samfunn som ikke er langtidsorientert er verdier som respekt for tradisjon, bevare ansikt og etterleve sosiale obligasjoner viktige.

Hvilken innvirkning denne dimensjonen har for organisasjoner vises i tabell 5.5.

Tabell 5.5: Forskjell mellom lang og korttidsorientering i organisasjoner.

Korttidsorientering	Langtidsorientering
Viktigste arbeidsverdiene er frihet, rettigheter, prestasjoner og muligheten til å tenke selv.	Viktigste arbeidsverdiene er læring, ærlighet, tilpasningsdyktighet, ansvarlighet og selvdisciplin.
Fritid er viktig.	Fritid er ikke viktig.
Årets økonomiske resultat er viktig.	Økonomisk resultat 10 år frem i tid er viktig.
Arbeidere og eiere har ikke de samme målene.	Arbeidere og eiere deler de samme målene.
Arbeidere lønnes for deres evne.	Sosiale og økonomiske forskjeller er uønsket mellom individer.
Hvilke ansatte har lojale forhold til varierer med bedriftens behov.	Livslange forhold ønskes og søkes.

Norge skårer på denne dimensjonen 35, som indikerer noe korttidsperspektiv. Høyeste score har Sør Korea med 100 poeng. Nederst på listen står Puerto Rico med en score på 0.

Langtidsorientering er som nevnt en relativ ny verdi i Hofstedes kulturkonsept. Det er ikke forsket noe særlig mye på denne verdien sett i et ledersperspektiv i forhold til de fire først. [Febbraio et al. \(2008\)](#) forteller oss likevel at denne verdien kan synes i militært lederskap. Den synes ved lederes motstand mot endring. De med høye verdier vil ha mer fokus på langsiktige mål, mens de med lave verdier er mer åpne for forandring. Det er vanskelig å si hvilken innvirkning denne dimensjonen kan ha på oppdragsbasert ledelse da ingen av sidene har klare positive eller negative fordeler. Muligheten til å tenke selv blir nevnt på korttidsorientering som viktig, men

tilpasningsdyktighet og ansvarlighet på langtidsorientering. Alle disse verdiene passer med konseptet oppdragsbasert ledelse.

5.7 | Ettergivelse mot beherskelse

Den siste dimensjonen fra Hofstedes verdisett er ettergivelse mot beherskelse og handler i hovedsak om lykke. Dimensjonens spørsmål handler om enkeltindividers subjektive følelse av velvære. De som scorer høyt på ettergivelse har en tendens til å tillate seg å tilfredsstillende grunnleggende og naturlige menneskelige behov relatert til lykke og glede. De som scorer høyt på beherskelse har en overbevisning om at slik tilfredsstillende må dempes og reguleres med strenge sosiale regler. (Hofstede et al., 2010)

Hofstede forteller ikke så veldig mye om hvilken konsekvens dette får på arbeidsplassen. De aller fleste konsekvensene er på livet generelt. Noen av disse vises i tabell 5.6.

Tabell 5.6: Forskjell mellom ettergivelse og beherskelse.

Ettergivelse	Beherskelse
Fritid er veldig viktig.	Fritid er ikke veldig viktig.
Venner er veldig viktig.	Venner er ikke veldig viktig.
Mindre disiplin basert på moral.	Mer disiplin basert på moral.
Positive holdninger.	Kyniske holdninger.
Flere ekstroverte personligheter.	Færre ekstroverte.

Norge scorer midt på treet med 56 poeng. Venezuela (100 poeng) er høyeste på listen av ettergivelse, sammen med andre sentral-amerikanske land. Pakistan scorer lavest med 0 poeng.

Denne verdien er den nyeste av Hofstedes 6 verdier. Det er få eldre studier og rapportene som har denne dimensjonen med, noe som gjør det vanskelig å finne forskning på temaet. Likevel så forventer jeg at karakterene på befalskolen er negativt korrelert med høy ettergivelse. Ettergivelse handler om tilfredsstillende sine behov for å være lykkelig. I en militær setting vil man i mange tilfeller være uten mat og søvn over lengre tid samtidig som man utfører tunge fysiske oppgaver. I denne situasjonen er det disiplin som kreves for at befalseleven skal få gode karakterer, i hvertfall på karakteren mestringsstro. Sterk verdiscore på ettergivelse kan sannsynligvis bety at man enklere gir opp til fordel for å ha det bedre. Så selv om denne verdien ikke har spesielt stor innvirkning på oppdragsbasert ledelse, er antar jeg at beherskelse er en preferert verdi hos Befalskolen og i Forsvaret generelt.

5.8 | Oppsummering teori

I de siste tre kapitlene har vi sett på teoriene bak oppdragsbasert ledelse, kultur og spesifikt på nasjonal kultur. Jeg presenterte først oppdragsbasert ledelse og viste hvordan ledelsesformen er

sterkt basert på disiplinert initiativ og formidling av intensjon. I kulturkapittelet så vi generelt på kultur og satt kultur inn i en forskjellige settinger. Vi definerte nasjonalkultur som den typen kultur som kommer av en nasjons verdier, holdinger, regler og normer. Det var først her kultur ble knyttet sammen med lederskap, hvor vi så at kultur og lederskap har sterk innvirkning på hverandre, da en person vil oppfattes som en god leder hvis han har samme verdier som den han leder. Når dette ble tatt opp fra individnivå til nasjonalkulturelt nivå kalte vi det "Culturaly Endorsed Implicit Leadership Theory" som viser at lederskap arves fra den nasjonale kultur.

Innenfor nasjonal kultur har vi sett på en spesifikk modell av [Hofstede et al. \(2010\)](#). Denne modellen bestod av 6 kulturdimensjoner, hvor det i forskjellig grad er bevist sammenheng mellom dimensjonen og oppdragsbasert ledelse. Dimensjonene var:

- Maktavstand
- Individualisme
- Maskulinitet
- Usikkerhetsunnvikelse
- Langtidsorientering
- Ettergivelse

[Febbraro et al. \(2008\)](#) viser i sin tekniske Nato-rapport at maktavstand og usikkerhetsunnvikelse har stor innvirkning på oppdragsbasert ledelse. Rapporten viser at lav score på begge dimensjonen gir høyere effektivitet ved bruk av ledelsesformen.

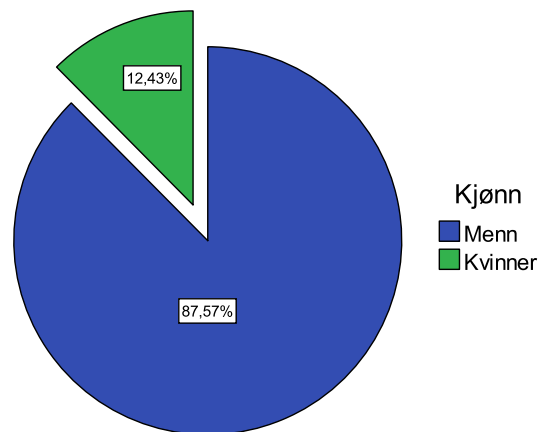
I det neste kapittelet skal vi se om vi kan finne igjen disse sammenhengene mellom kulturverdier og karakterene hos befalelevne på Hærens befalskole. Hvis karaktersystemet foretrekker de med kulturelle verdier som stemmer overens med funnen i Natorapporten, så er dette gunstig for befalskolen og deres elever, gitt av karakterene ønsker å måle evne til å utøve oppdragsbasert ledelse.

6 | Resultater

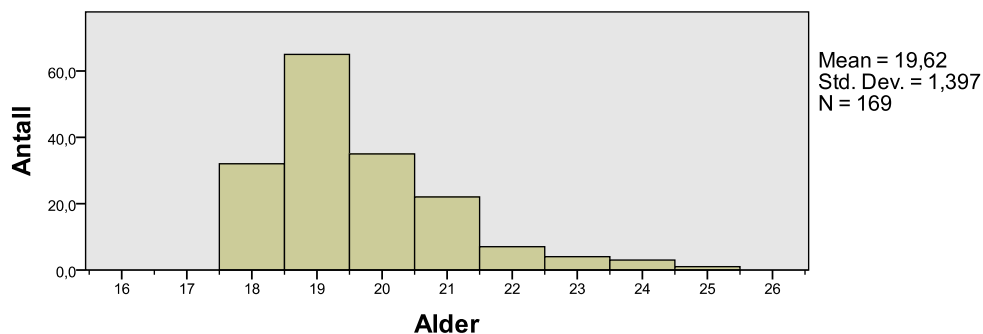
6.1 | Hærens befalskolekandidater

I denne oppgaven har jeg fått tildelt datasettet for de ca 1200 individene som møtte opp på forsvarrets felles opptak og seleksjon i 2015. Før vi går inn på kulturverdiene skal vi bli litt kjent med datasettet som benyttes.

Det var mange som møtte opp på opptaket sommeren 2015. Datasettet består av 1195 individer. Disse hadde søkt alle forsvarrets skoler, ikke bare Hæren. Det var 169 som besto første året på Hærens befalskole. Noe data er fjernet da de enten mangler svar på kulturspørsmål eller karakterer i datasettet. I figur 6.1 ser vi distribusjonen av kvinner og menn som fullførte befalskoleåret. Det var også noe variasjon i alder på de som fullførte. Dette vises i figur 6.2.



Figur 6.1: Distribusjon kjønn for de som fullførte Hærens Befalskole 2016



Figur 6.2: Distribusjon alder for de som fullførte Hærens Befalskole 2016

I dette kapitlet skal vi se på sammenhengen mellom de målte kulturverdiene hos befalelevne og deres befalskoleresultater. For å oppnå dette skal jeg bruke korrelasjonsanalyse. Høy sammenheng mellom kulturskala og resultater indikerer at befalskolen i noen grad preferer personer med det verdisetet i sin resultatsetting. Det er ikke mulig å si direkte hvorfor disse karakterene blir preferert, men det vil synliggjøre at preferansen er der. Hvis befalskolen preferer de verdier som matcher til oppdragsbasert ledelse kan vi si at karaktersettingsystemet stemmer med forsvarets ledelsesfilosofi. Det motsatte kan selvfølgelig også være tilfelle. Hvis Hærens befalskole prefererer verdier som er i strid med oppdragsbasert ledelse så kan denne studien avklare dette. Variablene som skal testes vises i tabell 6.1.

Tabell 6.1: Datavariabler

(Kulturverdier) Uavhengige variabler	Avhengige variabler (Karakterer)
Maktavstand	Teoriprøver
Individualisme	Lederrolle
Maskulinitet	Lederegenskaper
Usikkerhetsunnvikelse	Selvforståelse
Fremtidsfokus	Mestringstro
Ettergivelse	Holdninger

Etter at vi har sett på sammenheng mellom hovedvariablene over skal jeg til slutt vise til noen andre interessante funn i datasettet. For en påminnelse om bakgrunn for mitt valg av statistisk modell, se kapittel 2.4 på side 7.

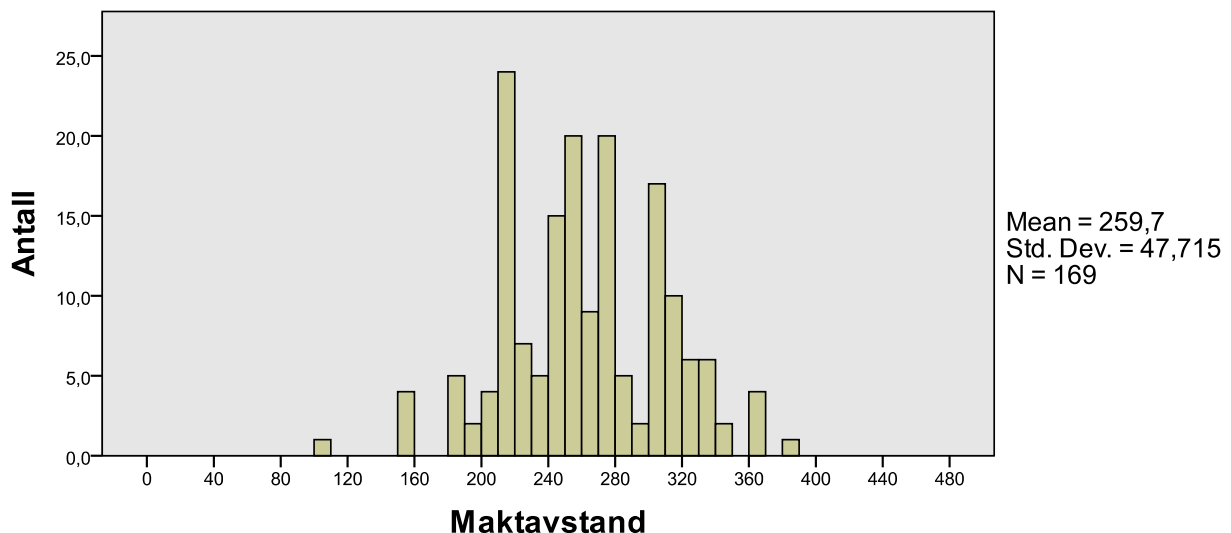
6.2 | Maktavstand

Først første dimensjonen vi skal se på er Hofstedes verdigruppe kalt maktavstand. Som vi så fra teorikapittelet handler denne dimensjonen om hvor stor avstand det er i makt mellom ansatt og leder. I forsvaret er det klassisk sett større avstand og mer hierarki enn i det sivile arbeidslivet. Prediksjonen her var at det er naturlig å forvente en sammenheng mellom maktavstand og karakter på befalskolen.

For å finne maktavstand er det fire spørsmål i spørreskjemaet som matematisk skal settes sammen. Formelen er:

$$\text{Maktavstand} = 35 \times (m07 - m02) + 25 \times (m23 - m26) + C$$

Tallene foran parentesene er en form for vektning. mXX er scoren på spørsmålet nummer xx som alle har en skala som går fra 1 til 5. C er en korreksjonskonstant. Denne skalaen går egentlig fra -240 til 240. I studier hvor man sammenligner land bruker man gjennomsnitt. Dette gjør at verdiene vanligvis ikke når de ekstreme ytterpunktene. Konstanten C skal gjøre det mulig å lage en skala som går fra 0 til 100. I min oppgave har jeg valgt C til å være ytterpunktene for skalaene. For maktavstand blir dette 240. Det vil si at jeg får en skala som går fra 0 til 480. Dette gjør det enklere å forstå når vi ser på korrelasjonen mellom verdiene og karakterene. Selve spørsmålene kan man se i vedlegg A på side 58. Fordelingen av resultater for maktavstand er vist i figur 6.3.



Figur 6.3: Fordeling Maktavstand

Som vi ser er det relativt normalfordelt mot midten av skalaen. Som nevnt i kapittel 2.5.1 på side 9 ønsker ikke Hofstede å konkludere med om gruppen i seg selv har høy eller lav maktavstand uten noe å sammenligne med. Men som vi ser er gjennomsnittet litt over middelverdien på 240. Gjennomsnittet er ikke lavt eller høyt nok til å spekulere i om gruppen i seg selv har spesielt høy maktavstand. Vi undersøker om det er noen sammenheng mellom maktavstand og de uavhengige variablene. I tabell 6.2 på neste side ser vi Spearman korrelasjonen.

Tabell 6.2: Korrelasjon mellom maktavstand og karakterer

Korrelasjoner Maktavstand	
Teori	0,022
Lederrolle	-0,007
Lederegenskaper	-0,008
Selvforståelse	0,076
Mestringstro	-0,019
Holdning	0,092

Det er to faktorer vi må se på når det gjelder korrelasjonen, som begge avhenger av hverandre. Først så må vi se på selve korrelasjonskoeffesienten som vist i tabellen. Her er 1 en positiv korrelasjon, 0 ingen korrelasjon og -1 viser til en negativ korrelasjon. Desto nærmere 1 eller -1 en verdi desto sterkere er sammenhengen. Det er likevel slik at statistikken må ta høyde for varians i datasettene. Derfor er det slik at man regner ut en verdi som kalles statistisk signifikans. Denne er basert på nullhypotesen, og viser sannsynligheten for at det *ikke* er en sammenheng mellom variablene, selv om vi har funnet en korrelasjon. I mitt datasett har jeg valgt verdien 0,05 og 0,01 som flaggverdier for signifikans. Dette er en relativ normal verdi innenfor statistikk som sier at det er respektivt under 5% eller 1% sannsynlighet for at det ikke er noen sammenheng. Disse vil bli markert i tabellene med stjerner. Vi ser fra tabellen at det ikke er noen signifikante korrelasjoner mellom maktavstand og gode karakterer på befalskolen.

Det bør nevnes at styrken på korrelasjonen er viktig i denne analysen. Denne typen analyser hvor vi ser etter sammenhenger i menneskers verdier vil vi sjeldent få sterke korrelasjoner. Mennesker er forskjellige og personlighet vil også spille inn her. Derfor vil vi fortsatt vurdere korrelasjonen, så lenge den er signifikant, uavhengig om det er veldig sterk eller ikke. Det vi ser etter er en trend, at befalskolen av ukjent grunn prefererer en verdi over en annen. Det betyr derimot ikke at alle som har de prefererte verdier vil gjøre det bra på befalskolen.

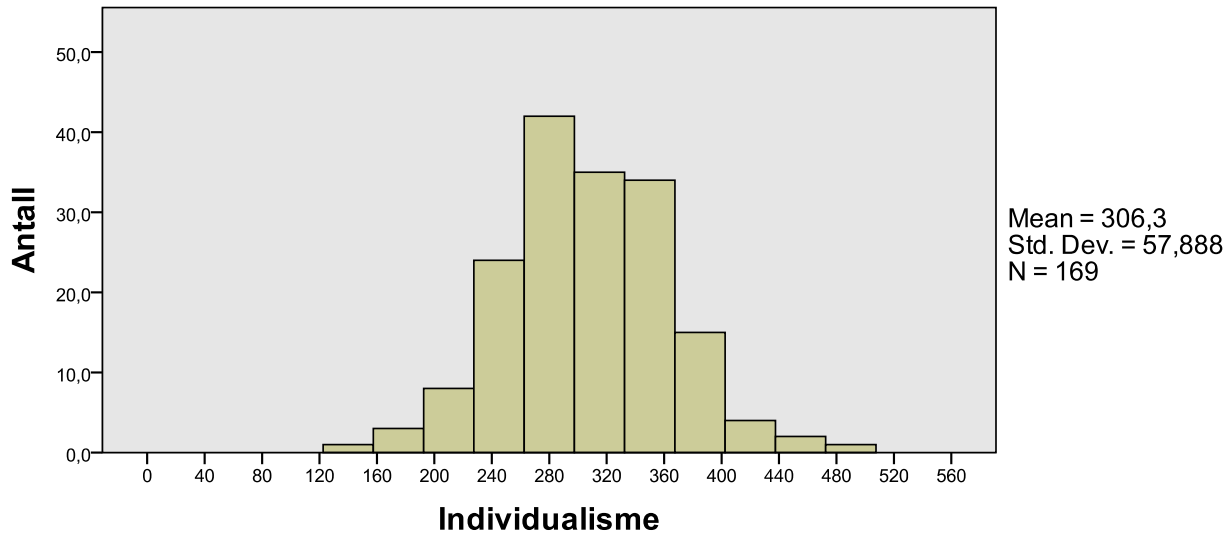
6.3 | Individualisme

Kategorien individualisme omhandler et samfunns tendens til å sette individers interesser over de kollektive interessene. I teorikapittelet nevnte vi at Forsvaret anerkjente kollektivismen som viktig og at økende individualisme i samfunnet utfordret den militære kulturen. Kollektivister vil kanskje vise mer omsorg enn individualister. Omsorg er et av de 5 underpunktene til lederegenskaper. Likevel er initiativ også et viktig punkt og de som har scorer høyt på individualisme har kanskje enklere for å gå utenfor etablerte sosiale normer for å løse oppdrag. Her vises Hofsteds formel for utregning av individualisme:

$$\text{Individualisme} = 35 \times (m04 - m01) + 35 \times (m09 - m06) + C$$

I denne formelen ser vi at vektingen blir noe anderledes enn for maktavstand. Dette gjør at skalaen får litt andre ytterpunkter. Middelveiden blir 280 og jeg benytter dette som C og får en skala som går fra 0 til 560. Fordelingen av score på individualisme vises i figur 6.4 på neste side.

Gjennomsnittet er litt over middelveiden på 280 og det er noe større standardavvik enn for maktavstand. Korrelasjonene mellom individualisme og karakterer vises i tabell 6.3 på neste side.



Figur 6.4: Fordeling Individualisme

Tabell 6.3: Korrelasjon mellom individualisme og karakterer

Korrelasjon Individualisme	
Teori	0,047
Lederrolle	0,018
Lederegenskaper	0,072
Selvforståelse	0,041
Mestringstro	0,034
Holdning	-0,003

Som for maktavstand finner vi her heller ingen signifikante korrelasjoner.

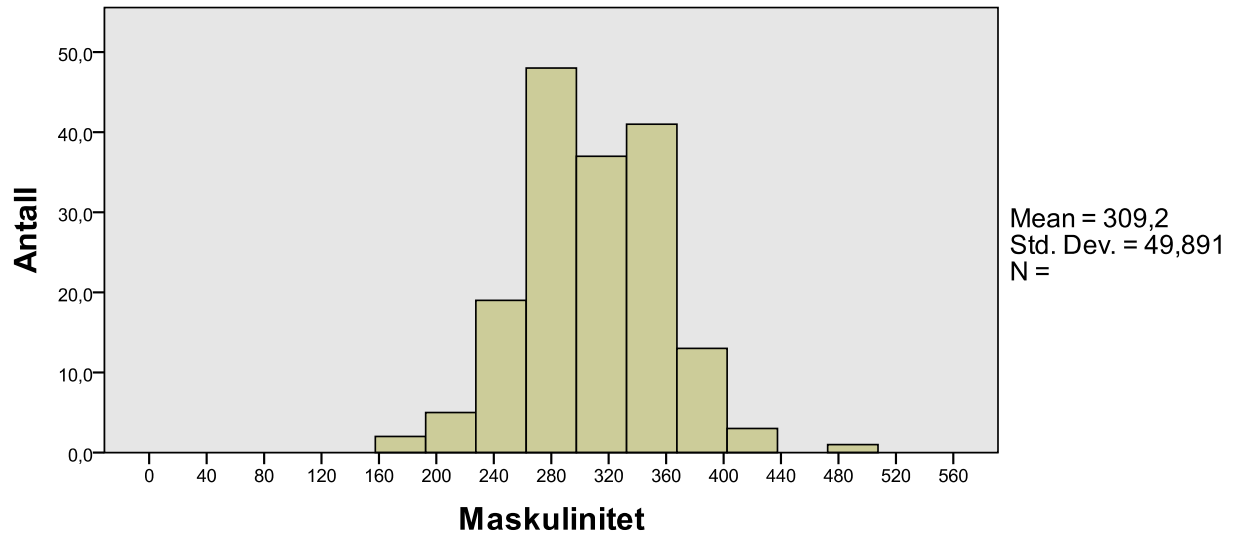
6.4 | Maskulinitet

Maskulinitet er Hofstedes dimensjon som omfatter selvhevdelse og sterk fordeling av kjønnsroller. Sterk maskulinitet knyttes sammen med konkurranse og fokus på meritter. Disse verdiene passer godt på en befalskole hvor karakterer har slik stor betydning. Det kan også falle motsatt vei, hvor feminine verdier som ydmykhet, likhet og omsorg er det som gir best karakterer. Formel for utregning av maskulinitet:

$$\text{Maskulinitet} = 35 \times (m05 - m03) + 35 \times (m08 - m10) + C$$

C settes til 280. Fordelingen av score på maskulinitet for Hærens befalelever er vist i figur 6.5 på neste side.

En ganske jevn fordeling litt høyere en midten av skalaen. På denne dimensjonen har Norge fra Hofstedes egne studier den nest laveste scoren i verden, rett etter Sverige. På bakgrunn av dette forventet jeg et gjennomsnitt som var i hvert fall under middels. Det var den altså ikke. Korrelasjonen mellom maskulinitet og karakterer er vist i tabell 6.4 på neste side.



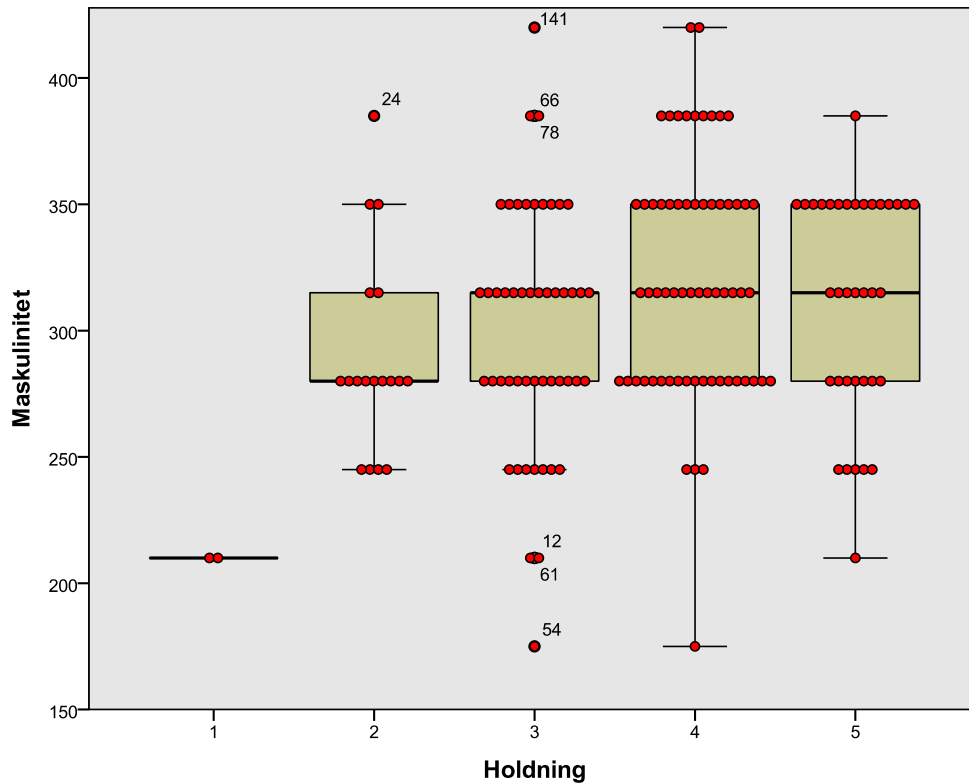
Figur 6.5: Fordeling Maskulinitet

Tabell 6.4: Korrelasjon mellom maskulinitet og karakterer

Korrelasjon Maskulinitet	
Teori	-0,075
Lederrolle	-0,052
Lederegenskaper	0,017
Selvforståelse	0,088
Mestringstro	0,105
Holdning	0,202**

Maskulinitet er første dimensjon som slår ut noe sterkere i korrelasjonsanalysen. Som vi ser er det en viss sammenheng mellom maskulinitet, mestringstro og holdninger. Det er kun holdninger som er sterk nok til å gi statistisk signifikans med en to-halet test på 0,009. Dette betyr at det er mer enn 99% sansynlighet for at sammenhengen ikke er tilfeldig.

For å få et bilde av hva dette egentlig betyr presenteres holdinger og maskulinitetsforholdet inn i et box-plot. Denne viser fordelingen av maskulinitetsverdier for hver karakter med kvartiler ut fra gjennomsnittet. Figur 6.6 viser dette forholdet.



Figur 6.6: Boxplot for holdning og maskulinitet

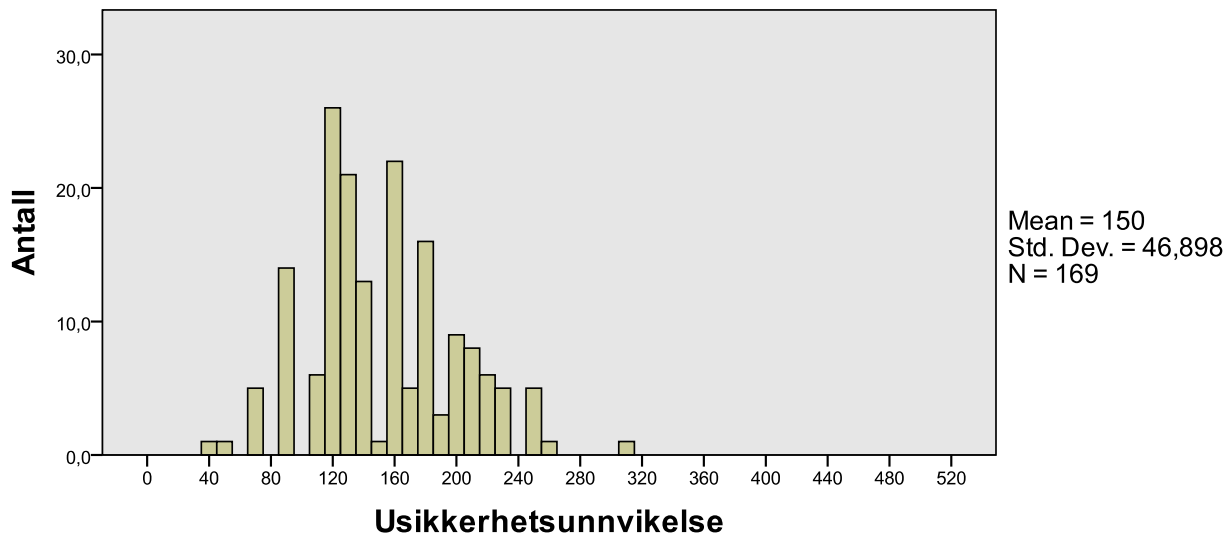
De røde prikkene er hver enkelt datapunkt lagt oppå boxplotet. Boksene i seg selv viser middelverdien (Tykk sort strek) og kvartilene (25% fordelingen ut fra gjennomsnittet). Fra dette bokplotet kan man se den økende trenden. Gjennomsnittet av maskulinitet for de som fikk karakter 2 er lavere en gjennomsnittet for 3, 4 og 5. Vi ser også på antallet røde punkter at desto høyere maskulinitet, desto høyere blir sannsynligvis karakteren. Spearman korrelasjonen ga resultat på 0,202. Dette er en signifikant korrelasjon, men den er ikke spesielt sterk. Dette vil si at selv om man har høy maskulinitet kan man få dårlig karakter (Se ytterpunkter på karakter to). Det samme gjelder også motsatt vei. Ved lav maskulinitet er det fortsatt mulig å få toppkarakterer. Her kan det nevnes at de som hadde høyest kulturverdi på maskulinitet ikke fikk høyeste karakteren. Den generelle trenden er likevel slik at karakterene øker med høyere maskulinitet.

6.5 | Usikkerhetsunnvikelse

Usikkerhetsunnvikelse er dimensjonen som viser til stressnivå i samfunnet og søken etter å ha faste regler. I forsvaret er det generelt mye usikkerhet rundt operasjoner da man aldri kan vite nøyaktig hva fienden planlegger. Som nevnt gjør dette denne dimensjonen viktig for oppdragsbasert ledelse. Formelen er som følger:

$$\text{Usikkerhetsunnvikelse} = 40 \times (m20 - m16) + 35 \times (m24 - m27) + C$$

Vektingen gjør at jeg for denne dimensjonen bruker en C lik 300. Fordelingen for verdien vises i figur 6.7.



Figur 6.7: Fordeling Usikkerhetsunnvikelse

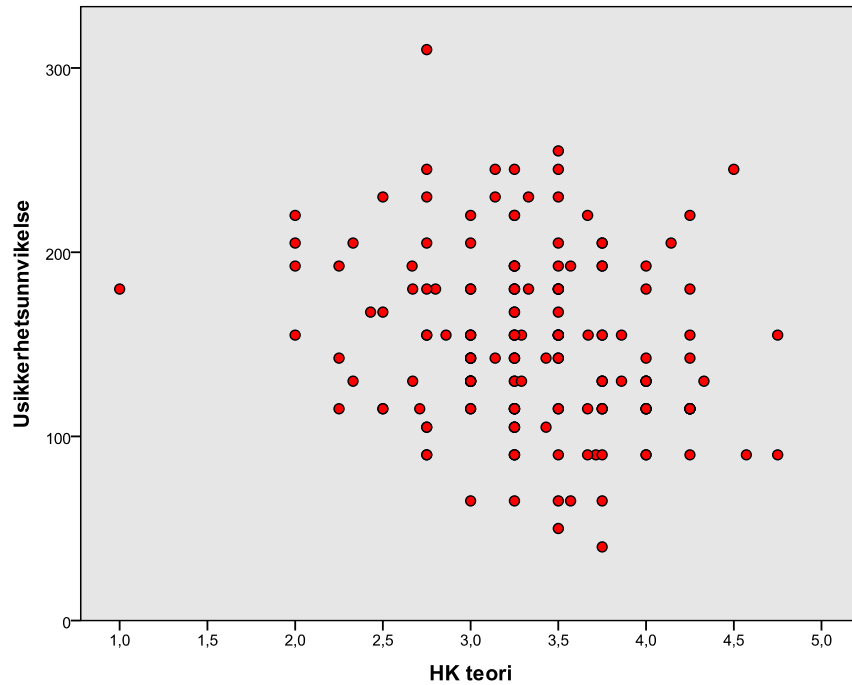
Her ser vi et resultat som tydelig er lavere en gjennomsnittet på 300. Tabell 6.5 viser korrelasjon med karakterene.

Tabell 6.5: Korrelasjon mellom usikkerhetsunnvikelse og karakterer

Korrelasjon Usikkerhetsunnvikelse	
Teori	-0,197*
Lederrolle	-0,027
Lederegenskaper	0,106
Selvforståelse	0,078
Mestringstro	0,101
Holdning	0,160*

Dimensjonen usikkerhetsunnvikelse byr på noen spennende sammenhenger. Her har vi fått treff mot teori med signifikansnivå på 0,05. Denne korrelasjonen er derimot negativ. Det vil si at de som har lav usikkerhetsunnvikelse gjør det bedre på de teoretiske prøvene på befalskolen.

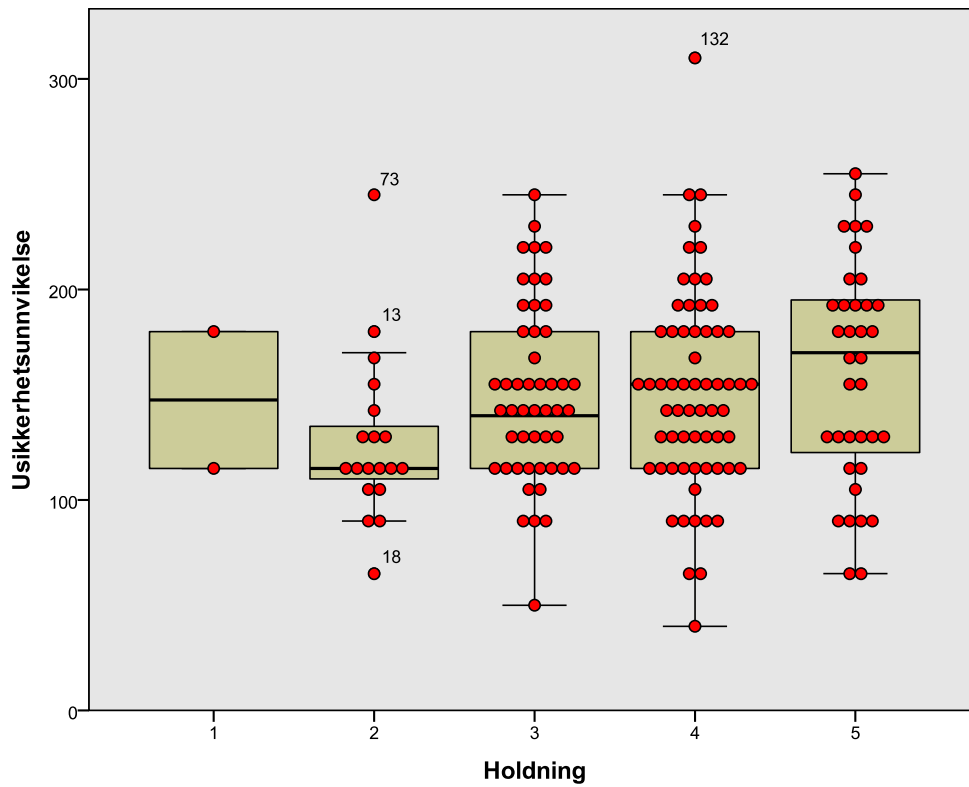
Det er derimot også slik at de som har høy usikkerhetsunnvikelse scorer sterkt på holdninger. Det var ingen signifikant sammenheng mellom lederegenskaper og usikkerhetsunnvikelse, noe som strider med prediksjonen fra tidligere. Siden teoridataene ikke er ordinale, kan de ikke vises i et boxplot. Vi bruker derfor vanlig plot for fordelingen mellom disse verdiene i figur 6.8.



Figur 6.8: Plots for teori og usikkerhetsunnvikelse.

Her ser vi en tydelig negativ korrelasjon med noe varians. Korrelasjonen har en verdi på ca -0.2 som ikke er spesielt sterk, men den synes tydelig i plottet.

Holdninger korrelerte mot usikkerhetsunnvikelse. Figur 6.9 viser plottet.



Figur 6.9: Boxplot for holdning og usikkerhetsunnvikelse

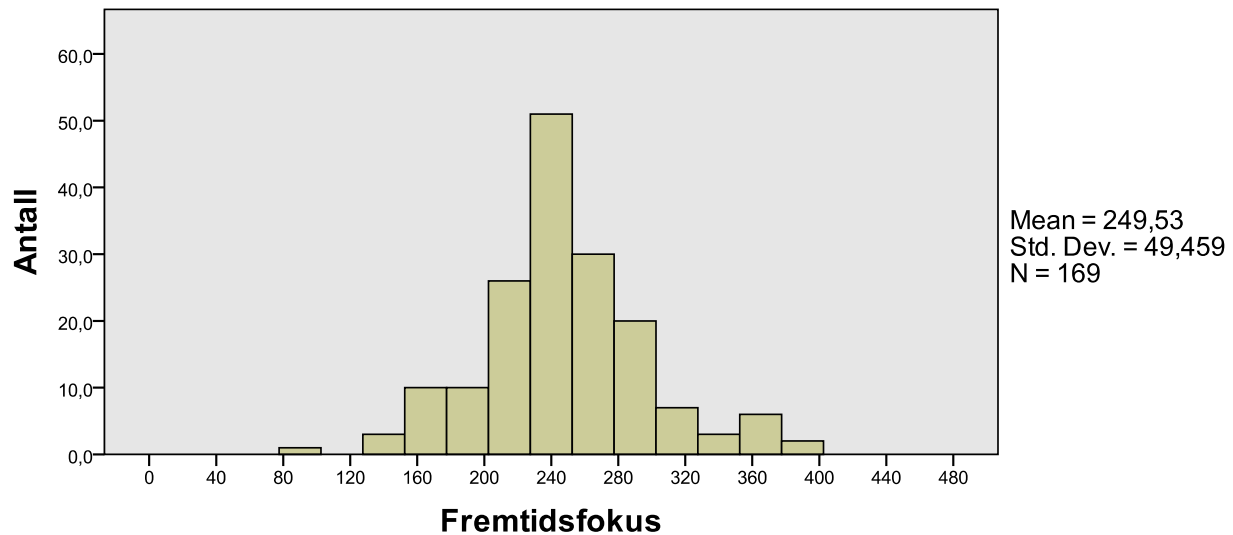
I dette plottet ser vi den positive sammenhengen mellom verdiene. Gjennomsnittet på usikkerhetsunnvikelse øker med karakter i holdninger. Vi ser at det er noe avvik fra denne trenden. Ved karakter 1 er det to personer hvor gjennomsnittet på usikkerhetsunnvikelse er høyere enn for karakter 2 og 3. Dette er for få datapunkter på karakter 1 til å si om dette er viktig eller bare tilfeldig.

6.6 | Fremtidsfokus

Dimensjonen fremtidsfokus omfatter om det er de kortsiktige eller langsiktige målene som har størst verdi i samfunnet. Formelen for utregning av fremtidsfokus er:

$$\text{Usikkerhetsunnvikelse} = 40 \times (m18 - m15) + 25 \times (m28 - m25) + C$$

C velges til 260. Distribusjonen av verdier for fremtidsfokus vises i figur 6.10.



Figur 6.10: Fordeling fremtidsfokus

Fordelingen er normalfordelt litt under gjennomsnittet på 260. Vi ser på Spearman korrelasjonen i tabell 6.6:

Tabell 6.6: Korrelasjon mellom fremtidsfokus og karakterer

Korrelasjon fremtidsfokus	
Teori	0,002
Lederrolle	0,064
Lederegenskaper	0,032
Selvforståelse	0,032
Mestringstro	0,107
Holdning	0,089

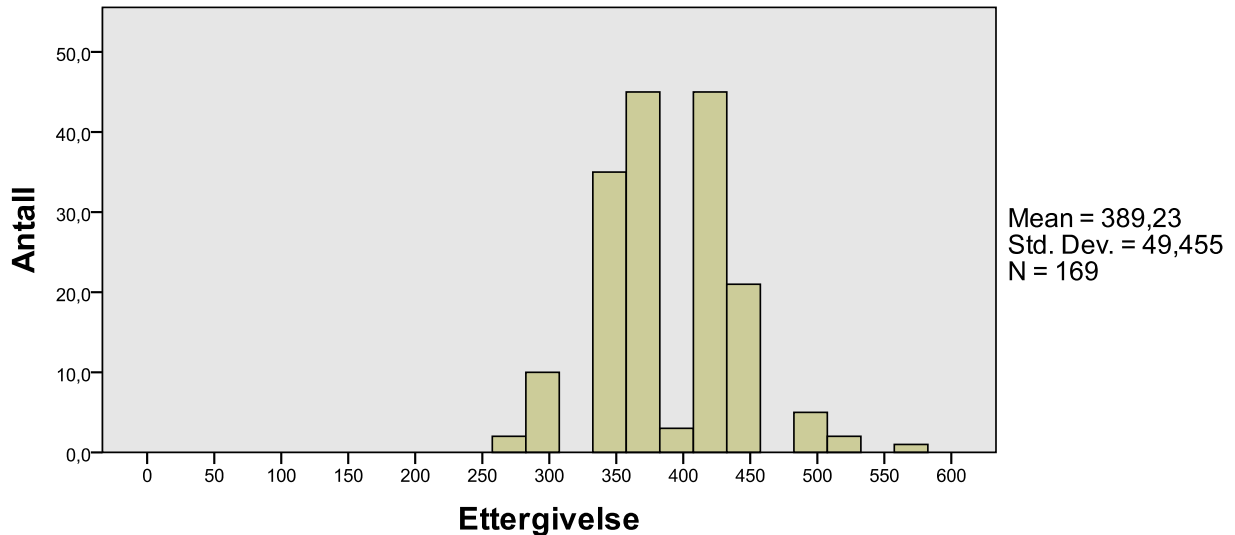
For fremtidsfokus finner vi ingen signifikante korrelasjoner.

6.7 | Ettergivelse

Ettergivelse er en veldig spennende dimensjon når det gjelder befalskolen. Den sier noe om man i stor grad gir etter for lyster eller gir opp når noe er tungt. Formelen for ettergivelse er:

$$\text{Ettergivelse} = 35 \times (m_{12} - m_1) + 40 \times (m_{19} - m_{17}) + C$$

C settes til 300 og skalaen går dermed fra 0 til 600. Distribusjonen av ettergivelse vises i figur 6.11.



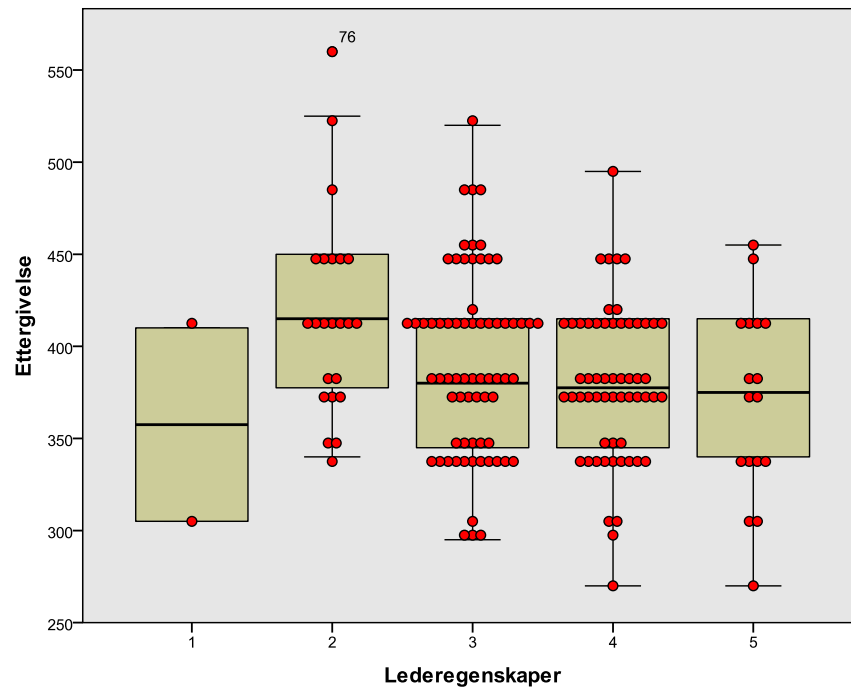
Figur 6.11: Fordeling ettergivelse

I figuren ser vi en normalfordeling rundt 390. Den ser noe rar ut på grunn av at formelen lager verdier som gjør at midtverdien (Som man ser på 400) blir lite sannsynlig. Den er likevel normalfordelt litt over middels. Korrelasjonene mellom ettergivelse og karakterer vises i tabell 6.7.

Tabell 6.7: Korrelasjon mellom ettergivelse og karakterer

Korrelasjon ettergivelse	
Teori	0,129
Lederrolle	-0,105
Lederegenskaper	-0,199**
Selvforståelse	-0,098
Mestringstro	-0,240**
Holdning	-0,09

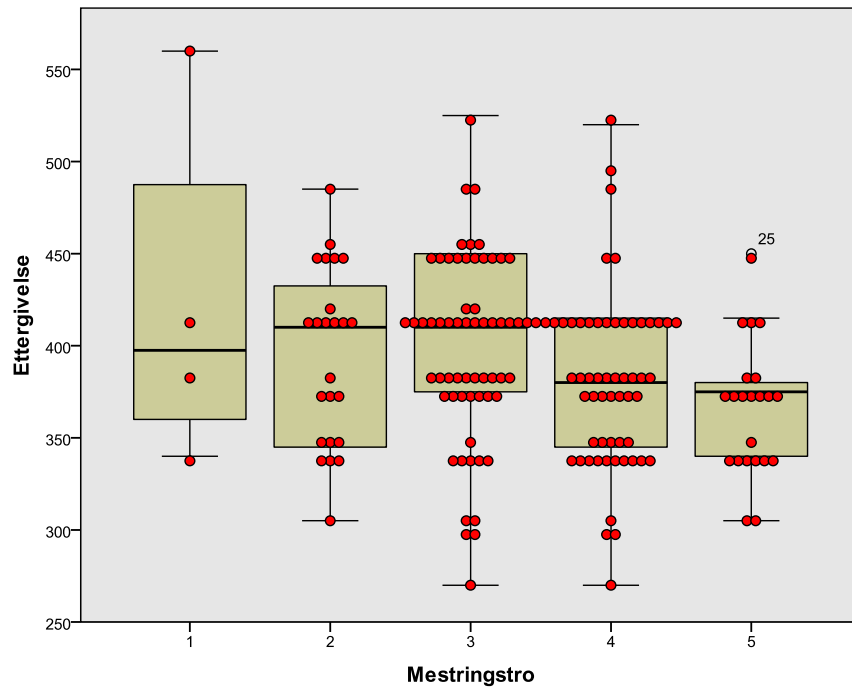
Denne dimensjonen har høyeste samlet korrelasjon. Vi ser at det er korrelasjon på minst $-0,1$ på alle skalaene bortsett fra teori. Dette tyder på at høy ettergivelse er en negativ for alle karakterer på befalskolen. Det er likevel slik at bare to av de er signifikante nok. Disse er lederegenskaper og mestringstro med begge et signifikansnivå på under $0,01$. Den sterkeste er som predikert på mestringstro. Lederegenskaper er også signifikant negativt korrelert med ettergivelse. Figur 6.12 viser et boxplot for sammenhengen.



Figur 6.12: Boxplot for lederegenskaper og ettergivelse

Sett bort i fra de to med karakter 1 så ser vi den negative trenden. Lav ettergivelse gir bedre resultater enn de som høy ettergivelse.

I figur 6.13 ser vi boxplottet for mestringsstro sammen med ettergivelse.



Figur 6.13: Boxplot for mestringsstro og ettergivelse

I denne figuren er det ikke så lett å se sammenhengen på de lavere karakterene 1,2 og 3. Sammenhengen kommer derimot tydeligere frem fra 3 til 4 og 5 hvor vi ser at lav ettergivelse korrelerer med gode karakterer i mestringsstro.

6.8 | Andre funn

I denne studien så er hensikten å sette lys på om kulturelle verdier har innvirkning på hvilke karakterer man får på befalskolen. I tillegg undersøker jeg om Hærens befalskole prefererer de verdier som stemmer overens med oppdragsbasert ledelse. For å løse dette har vi til nå sett på korrelasjoner mellom enkeltverdier og karakterer. I de statistiske analysene har jeg kommet over noen andre korrelasjoner som jeg anser som relevante for temaet, korrelasjon mellom selve karakterene. Med denne mener jeg om de som har fått en god karakter har generelt gode karakterer. Korrelasjonene vises i tabell 6.8.

Tabell 6.8: Korrelasjon mellom karakterer

	Teori	Lederrolle	Leder-egenskaper	Selvforståelse	Mestringstro	Holdning
Teori	1,000					
Lederrolle	0,082	1,000				
Lederegenskaper	0,013	0,703**	1,000			
Selvforståelse	0,157*	0,513**	0,551**	1,000		
Mestringstro	-0,081	0,528**	0,607**	0,461**	1,000	
Holdning	0,146	0,519**	0,568**	0,632**	0,536**	1,000

Som vi ser i tabellen er det meget høy korrelasjon innad mellom karakterene fra tjenesteuttalelsen. Dette har helt klart stor innvirkning på mine øvrige resultater. Hvis det er slik at en person enten har gode eller dårlige karakterer jevnt over vil dette ha en innvirkning på hvor stor forskjell det er mulig å finne mellom karakterene. Et eksempel her blir hvis det er korrelasjon mellom ettergivelse og mestringstro, vil det også være stor sannsynlighet for at ettergivelse korrelerer med også de øvrige karakterene. Det motsatte vil derfor også være sant. Dette gjør at en kulturverdi ofte må korrelere med alle karakterene for å få utslag i mine analyser. Hvis vi går tilbake og ser på resultatene for hver verdi ser vi en slik trend spesielt for ettergivelse i kapittel 6.7 på side 45, hvor hvor det er negativ korrelasjon med alle karakterene bortsett fra teori. Det er likevel slik at ikke alle har statistisk signifikans. Denne trenden kan vi se også for maskulinitet og usikkerhetsunnvikelse, men med unntak av at lederrolle ikke følger trenden i begge tilfeller. Det er ikke lett å si nøyaktig hvorfor det er slik at en befalelev som har en god karakter ofte har flere gode karakterer. Dette vil likevel gjøre at hvis det er en faktisk sammenheng mellom spesifikke karakterer og kulturverdi kan disse bli mindre synlige og vanskeligere å fange opp. Man kan selvfølgelig også tenke motsatt, og si at de korrelasjonene som da faktisk dukker opp er såpass signifikant og viktige at de bør drøftes. Uansett hvorfor dette fenomenet oppstår må man ta høyde for dette i videre diskusjon rundt dataene.

En oppsummering av alle resultatene presenteres i starten av diskusjonskapittelet.

7 | Diskusjon

7.1 | Kulturverdier, karakterer og oppdragsbasert ledelse

7.1.1 | Oppsummering av resultatene

Intensjonen med denne oppgaven har vært å finne ut om karaktersettingen på befalskolen prefererer de som har nasjonale kulturverdier som stemmer overens med de oppdragsbasert ledelse. I forrige kapittel ble dataen og korrelasjonene presentert. Nå skal vi se på hvordan denne dataen egentlig henger sammen med etablert teori og forskning.

Før vi begynner ønsker jeg å oppsummere funnene i studien:

- Det er ikke funnet noen signifikant sammenheng mellom karakterer og kulturverdiene maktavstand, individualisme og fremtidsfokus.
- Det er funnet en positiv sammenheng mellom karakteren holdninger og kulturverdien maskulinitet.
- Det er funnet en negativ sammenheng mellom teorikarakter og kulturverdien usikkerhetsunnavikelse.
- Det er funnet en positiv sammenheng mellom karakteren holdninger og kulturverdien usikkerhetsunnavikelse.
- Det er funnet en negativ sammenheng mellom karakterene lederegenskaper og mestringstro og kulturverdien ettergivelse.
- Det er funnet sterke positive sammenhenger mellom de individuelle karakterene på befalskolen.

Før vi går inn på hvilken konsekvens disse dataen får på oppdragsbasert ledelse skal jeg å vise til en egen teori jeg har basert på det vi har studert om oppdragsbasert ledelse.

7.1.2 | Den optimale kulturen for oppdragsbasert ledelse

Det kommer tydelig frem i rapporten til [Febbraro et al. \(2008\)](#) at kulturverdier har innvirkning på oppdragsbasert ledelse. Sett opp i mot Forsvarets grunnsyn på ledelse har jeg kommet frem til følgende nasjonale kulturprofil som jeg mener stemmer best med oppdragsbasert ledelse.

- Lav maktavstand. Dette kreves for å skape den desentraliserte lederstilen i oppdragsbasert ledelse. Lav maktavstand skaper den nødvendige tilliten for en slik intensjonsbasert konsept. Det nødvendige ansvarforholdet lederne nedover i systemet trenger til oppgavene blir etablert med en flatere organisasjonsstruktur.

- Lav individualisme. For å kunne ta gode avgjørelser i henhold til sjefens intensjon er det nødvendig at man har en kollektivistisk tankegang. På denne måten forstår man hvordan man er en del av noe større. Dette vil også redusere utfordringen med at "Alle gjør som de vil" som nevnes i grunnsynet på ledelse.
- Middels maskulinitet. En leder i militæret må finne den perfekte balansen mellom det å være oppgavefokusert og menneskefokusert. For høy eller lav maskulinitet vil trekke ledere mot en av disse.
- Lav usikkerhetsunnvikelse. En av hovedhensiktene med oppdragsbasert ledelse er å håndtere usikkerhet. Lav unnvikelse vil gi ledere motet til å handle selv med utilstrekkelig informasjon og skape et viktig mulighetsrom for kreativitet.
- Middels til høy langtidfokus. Denne dimensjonen har som nevnt fordeler på begge sider av skalaen. I en militær kultur er langtidorienteringens arbeidsverdier læring, ærlighet, tilpasningsdyktighet, ansvarlighet og selvdisiplin. Disse stemmer bedre med oppdragsbasert ledelse enn korttidorienteringens verdier som er frihet, rettigheter, prestasjoner og mulighet til å tenke selv.
- Lav ettergivelse. Oppdragsbasert ledelse krever disiplin. Hvis søken etter lykke og velferd er fokuset hos lederen vil han ikke kunne klare å håndtere krigens krav som vil sette hans eller hennes disiplin på prøve.

Grunnen til at jeg velger å ta frem denne teorien er fordi der det *ikke* finnes noen korrelasjon mellom karakterer og verdier, kan man vurdere om man kanskje burde hatt et karaktersettingssystem som trekker mot de rette verdiene.

Nasjoner som ikke har denne kulturprofilen kan fortsatt bruke oppdragsbasert ledelse. Hensikten med teorien er å vise at det kan oppstå utfordringer hvis man bruker oppdragsbasert ledelse med feil verdier, og at disse må håndteres for å få til god og effektiv bruk av denne ledelsesformen. I de neste delkapitlene skal vi undersøke om befalskolen prefererer de optimale verdiene eller ikke.

7.1.3 | Befalskolens preferanser

Det viser seg i studien at det ikke er slik at alle kulturverdiene innvirker på karakterer. Jeg nevnte tidligere antagelsen om at både maktavstand og individualisme kanskje kunne hatt innvirkning. Maktavstand fordi den er annerkjent for å eksistere i den klassiske militære kulturen. Det er rimelig å anta, som [Kristiansen \(2011\)](#) også viser for opptaket, at de som best klarer å tilpasse seg den militære normen vil få gode karakterer. Dette stemmer ikke for maktavstand i min studie da vi ikke har funnet noen signifikant korrelasjon. For individualisme antok jeg at ville ha en negativ korrelasjon, hvertfall med tanke på karakteren lederegenskaper. Lederegenskaper inneholder punktet omsorg og lav individualisme er korrelert med større fokus på mennesket og mindre på oppgaven. For fremtidfokus antok vi at de kunne trekke mot langtidorientering på bakgrunn av arbeidsverdiene som Hofstede legger i denne dimensjonen. Denne fikk heller ikke noe nevneverdig utslag for karakteren.

Et spørsmål jeg stiller, som befalskolen kan ta stilling til i denne sammenheng, er om de *ønsker* at karakterene skal trekke mot de som har kulturverdier som passer med oppdragsbasert ledelse. Med dette så mener jeg at hvis Hæren ønsker et vist type verdisett, holdninger og normer som understøtter oppdragsbasert ledelse, så bør karakterene også gjenspeile dette basert på kulturverdier. Som nevnt i forrige kapittel så anbefales lav maktavstand og lav individualisme. Burde karakterene gjenspeile dette? Er for eksempel karakteren lederegenskaper for lite brutt ned? Lederegenskaper består av fem punkter som hører til forskjellige verdier. Omsorg hører til verdien maskulinitet og evne til å håndtere usikkerhet hører sammen med usikkerhetsunnvikelse. Det er kan derfor være vanskelig å sette karakterer hvis en befalelev er god på det ene, men ikke det andre også videre. Befalskolen må spørre seg selv hva hensikten med karaktersettingen er og om det måler det de ønsker å måle. Det er alt for lite korrelasjon til å påstå at karaktersettingen måler oppdragsbasert ledelse sett fra et kulturelt verdiperspektiv.

Det er noen av karakterene som korrelerer mot nasjonalkulturelle verdier. Det er en positiv sammenheng mellom karakteren **holdninger** og **maskulinitet**. Dette er i henhold til oppdragsbasert ledelse. Norge er et av landene i verden med lavest maskulinitet og det er naturlig at de militære lederne er noe mer "selvhevdende". Hvorfor akkurat holdninger er det som gir positiv korrelasjon er noe vanskeligere å forklare. Gode holdninger handler om å handle i tråd med Forsvarets kjerneverdier som er respekt, ansvar og mot. Maskulinitet har ingenting med respekt og ansvar å gjøre, men verdien mot kan vises i form av selvhevdelse. Holdninger blir ofte også knyttet til selvoppofrelse, det å sette egne behov til side og løse oppdrag. Dette kan knyttes til maskulinitetens konkurransepreg og det å ikke gi opp når oppdraget eller øvelsen blir tung. Selv om det er vanskelig å si nøyaktig hvorfor maskulinitet har positiv innvirkning på holdninger er dette ikke nødvendigvis en negativ trend. Et snev av maskulinitet er nok nødvendig hos militære ledere på lavt nivå. Spesielt for de som opererer i felt som lagførere eller lignende. Utfordringen dukker opp når maskuliniteten er for sterk og dette personellet senere i karrieren skal fokusere mer på team og utvikling for eksempel i fagseksjoner. Hvis oppgaven og konkurranse fortsatt har høyest fokus kan dette gå ut over kreativiteten og initiativet til gruppen som skal ledes. Min anbefaling til Forsvaret er å ha dette i bakhodet når man rekrutterer til de forskjellige rollene. Kanskje det ikke er de samme verdiene som ønskes hos et befal som skal drive strid, og hos en fagseksjon som skal drive utvikling og at skolesystemet må ta høyde for dette. Denne typen skille kan påstås å allerede ha blitt etablert med spesialistkorpset som innføres i Forsvaret i dag. I dette korpset skilles det mellom de med befalsutdanning med lang erfaring innenfor ett område og de som gjennomfører krigskole med akademisk utdanning som skal drive med ledelse, styring og økonomi. Verdien maskulinitet blir derfor viktig da denne verdien passer godt på befalskolen men kanskje ikke fullt så godt på krigskolen.

Høy usikkerhetsunnvikelse gir **dårlige teorikarakterer** på befalskolen. En mulig forklaring på dette kan være at høy usikkerhetsunnvikelse er knyttet til stress. Stress kan ha innvirkning på hvor fokusert man er når man tar en prøve. Man skulle tro at høy usikkerhetsunnvikelse ville gjort at befalelevne ville studert mer for å redusere usikkerheten. I forrige delkapittel så vi at lav usikkerhetsunnvikelse er å foretrekke ved oppdragsbasert ledelse og denne korrelasjonen er i overensstemmelse med det.

Det interessante med usikkerhetsunnvikelse er at det er den eneste verdien som gir signifikant utslag i motstridende retninger på karaktersettingen. Høy usikkerhetsunnvikelse gir dårlige teorikarakterer men gir **gode karakterer i gode holdninger**. Dette gir mening da det å vise gode hold-

ninger på befalskolen gjør at man får mindre refs og stress. Hvis man hurtig lærer seg å tilpasse seg de militære regler og normer på befalskolen vil dette bidra til å redusere usikkerheten i hverdagen. Dette skaper en interessant utfordring for befalskolen. De ønsker personer med lav usikkerhetsunnvikelse, mens holdinger som er en viktig karakter for befall trekker såpass i motsatt retning. Det skal likevel sies her at distribusjonen av usikkerhetsunnvikelse hos befalelevne i studien er veldig langt under gjennomsnittsverdien på skalaen. (Se figur 6.7 på side 41). Dette vil si at selv om de som har høyest usikkerhetsunnvikelse får best karakterer for holdninger, er verdiene fortsatt lave i forhold til middelveien som er 300.

Ettergivelse er kulturverdien som har størst innvirkning på karakterer. Den har negativ innvirkning på alle de praktiske karakterene med signifikant korrelasjon mot **lederegenskaper** og **mestringstro**. Dette kom ikke som noen stor overraskelse, men det var interessant at det hadde slik synlig negativ effekt på samtlige praktiske karakterer. Høy ettergivelse er per definisjon det motsatte av mestringstro. Mestringstro handler om å ikke gi opp når man har det tungt og opprettholde disiplin i situasjoner der man blir trøtt, sliten eller sulten. Ettergivelse handler om å gi inn til disse følelsene for å få det godt. Her vil jeg påstå at karakterene til befalskolen i stor grad samsvarer med de ønskede verdiene for oppdragsbasert ledelse.

Som vi ser preferer befalskolen **ikke** veldig galt når det gjelder karakterene, men den kulturelle preferansen er **svak** og noe **motstridende**. Av de to verdiene som har størst innvirkning på oppdragsbasert ledelse, maktavstand og usikkerhetsunnvikelse, har kun en av de noen signifikant sammenhenger og denne har både positive og negative korrelasjoner. Maktavstand viste ingen sammenheng. Vi så at lav usikkerhetsunnvikelse ga gode teorikarakterer men dårlige holdninger. Denne motstridenheten skaper en utfordring for befalskolen da man trekker elever i forskjellig retning med karaktersetningen. Befalskolens karakterene i dag **prefererer ikke** i særlig de med verdier som stemmer med oppdragsbasert ledelse.

7.2 | Overlappende karakterer

Selv om hovedfokuset i oppgaven var å finne sammenheng mellom kulturverdier og karakterer på befalskolen, fant jeg en annen sammenheng som jeg anser som meget relevant for problemstillingen. Det viser seg i denne studien at det var meget sterk korrelasjon innad **mellom** selve karakterene. Disse korrelasjonene er mye sterkere enn de jeg har vist til i forrige avsnitt. Det er en sammenheng mellom alle de praktiske karakterene som vises ved at de har mellom 0,5-0,7 i korrelasjon. Dette gjør at jeg ble nødt til å stille noen kritiske spørsmål:

- Hvis det er så stor korrelasjon mellom hver av de praktiske karakterene, hvilken innvirkning har dette på mine originale resultater?
- Hvorfor er det slik at en person som er god på noe, er generelt god på alt? Og på samme måte, en som gjør det dårlig, er dårlig på alt? Dette ga igjen nye spørsmål:
 - Er karakterene for like? Gjør dette det vanskelig for befalskolen å skille mellom hver karakter?
 - Er det slik at en av karakterene er prediktor for alle de andre karakterene?
 - Er det noe annet som gjør at dette fenomenet oppstår?

Det aller første spørsmålet ble drøftet i kapittel 6.8 på side 48. Der påsto jeg at like karakterer ville ha innvirkning på mine originale resultater, men at sammenhengen mellom kulturverdier og karakterer bare blir enda mer interessante å se på. Hvis jeg faktisk får utslag på kun en karakterskala kan man legge større mening i akkurat den sammenhengen.

Karakterene er antageligvis ikke så like at det er umulig å skille de fra hverandre, men de har innvirkning på hverandre. De har tydelige avgrensninger seg i mellom og dekker for det meste klart forskjellige områder. Det er noen av karakterene hvor det kan påstås at det er større sansynlighet for å blande. Et eksempel på dette er lederrolle og lederegenskaper. Forsvaret forklarer det slik at hvis lederegenskaper er hva man **er** så er lederrolle det man **gjør**. I dette tilfellet kan man se for seg at hvis man har gode lederegenskaper, så er sansynligheten meget stor for at man utfører lederrollen bedre. Det var mellom disse to karakterene vi fikk den største korrelasjonen, som var på 0,7. Det er også rimelig å anta at det er en sammenheng mellom karakteren selvforståelse og de andre karakterene. Selvforståelse omhandler evnen til å forstå hvordan man oppfattes av andre og i forlengelsen av det hvordan man påvirker andre. Har man denne egenskapen er det lettere å forstå om man følger den militære kulturen som [Kristiansen \(2011\)](#) nevner. Det blir altså lettere å tilpasse seg den oppførselen som forventes. Det skal også nevnes at selvforståelse er den eneste praktiske karakteren som er positivt korrelert med teorikarakterer. Uten at vi skal gå for dypt inn på det kan en forklaring være at man på grunn av god forståelse av seg selv, vet hvor god man er i et fag og studerer nok i henhold til det.

I tillegg til at det kanskje er dårlig oppløslighet på karakterene finnes det noen andre mulige forklaringer for de like karakterene. Disse kan være interessante for videre studier.

1. De som gjør det bra på befalskolen er naturlige ledere og det kan bare forventes at de gjør det bra på alt. Dette er stemmer overens med ledelsesteorier som defineres som "Trekkteori". I disse teoriene mener man at lederskap i liten grad kan læres, men er basert utelukkende på iboende egenskaper.
2. Siden disse karakteren er satt av en veileder som jobber for befalskolen, så kan det være slik at man ikke setter karakterer utelukkende basert på objektive fakta. Hvis en veileder på befalskolen mener at en kandidat er en god eller dårlig leder så er det enkelt å sette karakterer på relativt likt nivå i henhold til eget syn på hvor god lederen er. Dette stemmer også godt overens med rapporten til [Kristiansen \(2011\)](#). Det er viktigere for en kandidat å treffe på den militære kulturen slik at han eller hun ser ut som en god leder, enn at man objektivt sett er god på de forskjellige karakterkriteriene.

Begge disse skaper stor utfordring for befalskolen. Første punkt ville gjort lederskapsutdanningen ved befalskolen irrelevant. Hva ville vært poenget med å utdanne ledere hvis det bare er medfødte trekk som innvirker på hvor god leder man er. Andre punkt gjør at befalskolen kanskje burde vurdere om karaktersystemet faktisk måler det de ønsker. Siden befalskolen skal gjøre kandidatene klare til drive oppdragsbasert ledelse i Hæren, bør i hvert fall alle kulturverdier som har innvirkning vurderes. I teoridelen så vi at det var lav maktavstand og lav usikkerhetsunnvikelse som er positivt for oppdragsbasert ledelse. I denne studie fant vi at ingen av karakterene hadde noen signifikant sammenheng med maktavstand og at holdninger var negativt korrelert med usikkerhetsunnvikelse. Derfor har vi to avvik som ikke er ønskelige. Det kan være hensikts-

messig at et karaktersystem for Hærens befalskole tydeligere synliggjør viktigheten av disse to kulturverdiene og premierer de kandidatene som har eller tilegner seg de rette verdiene.

8 | Konklusjon

I denne oppgaven har jeg belyst forholdet mellom oppdragsbasert ledelse og karakterer på befalskolen sett fra et nasjonalkulturelt perspektiv. Tankerekken har vært som følger:

- Hvis det finnes kulturelle verdier som passer med oppdragsbasert ledelse, er det slik at de befelselevne som har disse verdiene gjør det spesielt bra på befalskolen?

Dette er interessant fordi knytningen mellom nasjonal kultur og karakterer på befalskolen er ikke gjennomført i Norge før. I det norske forsvaret står oppdragsbasert ledelse høyt og er den uttalte ledelsesformen. De som går på befalskolen er de som skal benytte denne lederformen til daglig. Der er derfor viktig å se om de som har kulturelle verdier som passer lederformen er de som befalskolen prefererer i sitt karaktersettingsystem.

For å undersøke dette har jeg sett på og benyttet Hofstedes kulturelle verdidimensjoner sammen med en NATO rapport av Febraro. I denne rapporten knyttes hver av disse dimensjonene opp mot oppdragsbasert ledelse. I følge Febraros rapport er det dimensjonene maktavstand og usikkerhetsunnvikelse som skal ha mest innvirkning på om oppdragsbasert ledelse fungerer eller ikke.

Alle som har gått på befalskolen i 2015-2016 gjennomførte før opptaket VSM08, som er en av Hofstedes spørreskjemaer for kulturelle verdier. I studien har jeg knyttet disse kulturelle verdiene opp mot resultatene til hver enkelt av Hærens befelselever. Målet var å se om det fantes noen korrelasjon mellom deres målte verdier og deres karakterer. Her er en oppsummering av noen av de viktigste funnene:

- Det er ikke funnet noen signifikant sammenheng mellom befalskolekarakterene og kulturdimensjonene maktavstand, individualisme og fremtidsfokus.
- Det er funnet en sammenheng mellom usikkerhetsunnvikelse og noen av karakterene.
 - Usikkerhetsunnvikelse er negativt korrelert med teori.
 - Usikkerhetsunnvikelse er positivt korrelert med holdninger.
- Det er funnet flere negative korrelasjoner mellom ettergivelse og befalskolekarakterene.
- Det er funnet sterk korrelasjon mellom karakterene. Man har generelt enten gode eller dårlige resultat på alle karakterene.

Mer detaljert inn på funnene kan man se i kapittel 7 på side 49.

Det var ingen sammenheng mellom maktavstand og befalskolekarakteren. Her forteller teorien at lav maktavstand er gunstig for oppdragsbasert ledelse. Det var ingenting som tydet på at karaktersystemet prefererte de med lav maktavstand.

Lav usikkerhetsunnvikelse er gunstig for oppdragsbasert ledelse og i denne studien viser det seg at befalskolen trekker mot både høy og lav score på denne kulturdimensjonen. Det viser seg at de

med lav usikkerhetsunnvikelse gjør det bedre på teori, men de med høy usikkerhetsunnvikelse får gode karakterer i holdninger.

Konklusjonen i studien er derfor at det er en ingen betydelig sammenheng mellom kulturelle verdiene hos hver elev og deres karakterer, sett opp mot oppdragsbasert ledelse. Det er to faktorer ved resultatet jeg ønsker å belyse for å styrke denne påstanden:

- Korrelasjonene er alle svake (Mellom 0.2-0.3) selv om de er signifikante. Det vil si at det er umulig å forutse en persons karakterer basert på kulturverdier.
- Korrelasjonene mot de to dimensjonene for oppdragsbasert ledelse, maktavstand og usikkerhetsunnvikelse, var enten ikke til stede eller såpass irrelevant i forhold til oppdragsbasert ledelse. Ved usikkerhetsunnvikelse var det teori og holdninger som hadde størst sammenheng. Disse karakterene har ikke like stor innvirkning på lederskapet som kanskje lederrolle og lederegenskaper.

Dette gjør at karaktersettingsystem i dag *ikke* preferer de som har verdier som stemmer overens med oppdragsbasert ledelse. Det vil si at jeg har styrket begge nullhypotesene som ble presentert i kapittel 1.2 på side 2. Funnene ikke er sterke nok til å si at det er noen sammenheng mellom karakterene og kulturverdi som få noen betydelig konsekvens for befalskolen.

Jeg stiller derfor følgende spørsmål til befalskolen:

“Ønsker befalskolen et karaktersystem som synliggjør om en person er egnet til å gjennomføre oppdragsbasert ledelse?”

Jeg fant også i mine studier at det innad mellom karakterene var veldig sterk korrelasjon. Disse faktorene gjør at jeg anbefaler befalskolen å evaluere om deres karakterer faktisk måler det de ønsker samtidig som at jeg anbefaler befalskolen å vurdere et system som har:

- Større oppløslighet (Flere karakterer) slik at man unngår korrelasjon mellom karakterene.
- Større knytning opp mot de verdier som ligger i oppdragsbasert ledelse.

Ikke bare vil dette gjøre befalskolen i bedre stand til å evaluere befalselevne opp mot oppdragsbasert ledelse, men det vil gjøre det enklere å gjennomføre lignende studier i fremtiden. I tillegg så vil jeg anbefale å undersøke hvorfor karaktersystemet for holdninger foretrekker de som har høy usikkerhetsunnvikelse, som er i stikk strid med oppdragsbasert ledelse.

Anbefaler også andre som studerer nasjonalkultur å vurdere hvilke teoretisk grunnlag som velges. Hofstede er en god og etablert teori, som har mange referanser, men som er noe utdatert og har lav oppløslighet. På samme måte som befalskolen får problemer med sine karakterer, får Hofstede teorien problemer. Dimensjonene omfatter for mye og det blir vanskelig å finne korrelasjon. Korrelasjonene forsvinner når en dimensjon som for eksempel Maskulinitet, både handler om oppgavefokus, men også på kjønnsroller. Selv om oppgave orientert lederskap bør ha innvirkning på maskulinitet, så vil det kanskje ikke synes, fordi andre verdier knyttet til kjønnsroller utligner den. [House et al. \(2004\)](#) har flere dimensjoner, men ingen har til nå forsket på

sammenhengen mellom GLOBE resultatene og oppdragsbasert ledelse. Derfor bør de som bruker denne typen teorier i fremtiden vurdere hvilken de velger, da det kan ha konsekvenser for resultatene.

Det er mye å forske på innenfor dette temaet som jeg kan anbefale til andre som jobber med nasjonal kultur og Hæren:

- Sammenligne de som går befalskole opp mot den øvrige befolkningen av samme alder.
- Gjennomføre lignende analyser på samme kull, når de får videre tjenesteuttalelser etter pliktåret sitt.
- Gjennomføre lignende analyser på befelselever i andre forsvarsgrener.
- Gjennomføre lignende analyser på krigskolen, hvor elevene har andre roller etter skolen.

Denne studien finner ikke mange sterke eller relevante korrelasjoner så mener jeg dette også er et interessant funn i seg selv. Det tyder på at karaktersystemet ikke har klart å holde følge med det uttalte ønske om å ha en oppdragsbasert ledelsesform. Befalskolen har som hovedoppgave å gjøre fremtidens befall i stand til å drive ledelse i fred, krise og krig. Dette gjør at karaktersystemet må vise og preferere de elevene som har riktig verdisett. På denne måten kan hver enkelt utvikle seg til å på best mulig måte drive oppdragsbasert ledelse, også i fremtiden. Hvis Norge ikke har de rette lederne, herunder befall og offiserer, som handler overens med vår uttalte ledelsesfilosofi kan dette skape dårlig lederskap og en organisatorisk ukultur i Forsvaret. Dette kan på sikt svekke Forsvarets tillit i befolkningen, Forsvarets omdømme i NATO og vår evne til å skape en ønsket avskrekkende effekt mot en eventuell aggressiv handling mot Norge og våre interesser.

A | VSM 08 Norsk

Under finner man spørsmålene som stilles i VSM08. Disse er direkte knyttet til spørsmålsnum-
merene som ble bruk i resultatkapittelet.

Skala: 1-5, Ekstremt viktig, Veldig viktig, Ganske viktig, Lite viktig, Veldig lite viktig.

Vennligst tenk på en ideell jobb, uavhengig av din nåværende jobb, hvor viktig ville det være for deg å...

1. Ha nok tid til personlig liv eller hjemme-liv
2. Ha en sjef du kan respektere
3. Få annerkjennelse for gode prestasjoner
4. Være sikker på å ha en jobb
5. Ha hyggelige folk å jobbe med
6. Utføre arbeid som er interessant
7. Bli konsultert av sjefen i avgjørelser som involverer din jobb
8. Bo i et ettertraktet område
9. Ha en jobb som er respektert blandt familie og venner
10. Ha sjanser for forfremmelse

I ditt privatliv, hvor viktig er hver av de følgende påstandene for deg:

11. Ha ledig tid til morsomme ting
12. Mderasjon: Å ha få ønsker behov
13. Være generøs med andre mennesker
14. Beskjedenhet: Virke liten, ikke stor
15. Hvis det er noe dyrt du virkelig har lyst til å kjøpe, men ikke har nok penger, hva gjør du?
 - (a) Jeg sparer alltid før jeg kjøper
 - (b) Vanligvis sparer jeg først
 - (c) Noen ganger sparer jeg, andre ganger låner jeg for å kjøpe
 - (d) Vanligvis låner jeg, og betaler ned senere
 - (e) Jeg kjøper alltid med en gang, og betaler ned senere

-
16. Hvor ofte føler du deg nervøs eller anspent?
- (a) Alltid
 - (b) Vanligvis
 - (c) Noen ganger
 - (d) Sjelden
 - (e) Aldri
17. Er du en glad person?
- (a) Alltid
 - (b) Vanligvis
 - (c) Noen ganger
 - (d) Sjelden
 - (e) Aldri
18. Er du den samme personen på jobb (eller på skolen hvis du er student) og hjemme?
- (a) Så og si den samme
 - (b) For det meste den samme
 - (c) Jeg vet ikke
 - (d) For det meste annerledes
 - (e) Ganske annerledes
19. Hender det at andre mennesker eller omstendighetene hindrer deg fra å gjøre det du virkelig har lyst til?
- (a) Ja, alltid
 - (b) Ja, vanligvis
 - (c) Noen ganger
 - (d) Nei, sjelden
 - (e) Nei, aldri
20. Alt i alt, hvordan vil du beskrive helsen din om dagen?
- (a) Veldig bra
 - (b) Bra
 - (c) Grei
 - (d) Dårlig

(e) Veldig dårlig

21. Hvor viktig er religion i ditt liv?

- (a) Ekstremt viktig
- (b) Veldig viktig
- (c) Ganske viktig
- (d) Lite viktig
- (e) Ikke viktig

22. Hvor stolt er du over å være en statsborger i ditt land?

- (a) Ikke stolt i det hele tatt
- (b) Ikke veldig stolt
- (c) Litt stolt
- (d) Ganske stolt
- (e) Veldig stolt

23. Hvor ofte, etter din erfaring, er underordnede redd for å motsi sjefen sin (eller studenter lærerne sine)?

- (a) Aldri
- (b) Sjelden
- (c) Noen ganger
- (d) Vanligvis
- (e) Alltid

I hvor stor grad er du enig eller uenig I følgende påstander?

Skala: 1-5, Sterkt Enig, Enig, Ubestemt, Uenig, Sterkt Enig

24. Man kan være en god sjef uten å ha nøyaktige svar på alle spørsmål en underordnet spør om i forbindelse med jobben sin.

25. Utholdende anstrengelser er den sikreste veien til resultater.

26. En organisasjonsstruktur der enkelte underordnede har to sjefer, bør unngås for enhver pris.

27. En bedrifts- eller organisasjons regler bør ikke brytes - ikke engang når den ansatte tror at å bryte regelen vil være til organisasjonens beste interesse.

28. Vi burde hedre våre helter fra fortiden.

Bibliografi

- Aycan, Z. (2008). Cross-cultural approaches to leadership. In Smith, P., Peterson, M., og Thomas, D., editors, *The Handbook of Cross-Cultural Management Research*, pages 219–238. SAGE Publications, Inc, Thousand Oaks, California.
- Febbraro, A. R., McKee, B., og Riedel, S. L. (2008). Multinational military operations and intercultural factors (les opérations militaires multinationales et les facteurs interculturels). Technical report, DTIC Document.
- Forsvarets Høgskole (2012). Forsvarssjefens grunnsynn på ledelse.
- Haire, M., Edwin, G. E., og Porter, L. W. (1966). Managerial thinking: An international study.
- Hall, E. (1961). *The Silent Language*. Fawcett Publications.
- Handley, H. A. H. og Levis, A. H. (2001). Incorporating heterogeneity in command center interactions. *Information Knowledge Systems Management*, 2(4):297.
- Hickson, D. og Pugh, D. (2001). *Management Worldwide: Distinctive Styles Amid Globalization*. Penguin.
- Hofstede, G. (2016). Norway culture profile.
- Hofstede, G., Hofstede, G., og Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Third Edition*. McGraw-Hill Education.
- House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P., og Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. SAGE Publications.
- Hærens Befalskole (2015). Militær ledelse, kompendium i militær ledelse ved hærens befalskole.
- Jones, M. L. (2007). Hofstede-culturally questionable?
- Klein, H. A., Pongonis, A., og Klein, G. (2000). Cultural barriers to multinational c2 decision making.
- Kristiansen, S.-T. (2011). Fortjener du å bli offiser? om offiseryrkets seleksjonskoder. Technical report, Krigskolen.
- Lord, R. G. og Maher, K. J. (1991). *Leadership and information processing : linking perceptions and performance*, volume 1 of *People and organizations 1*. Unwin Hyman, Boston.
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons.
- Soeters, J. L. (1997). Value orientations in military academies: A thirteen country study. *Armed Forces & Society* (0095327X), 24(1):7–32.
- TechnoFunc (2017). Managerial grid theory.

Trompenaars, F. og Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business 2/E: 2nd Edition*. McGraw-Hill Companies, Incorporated.