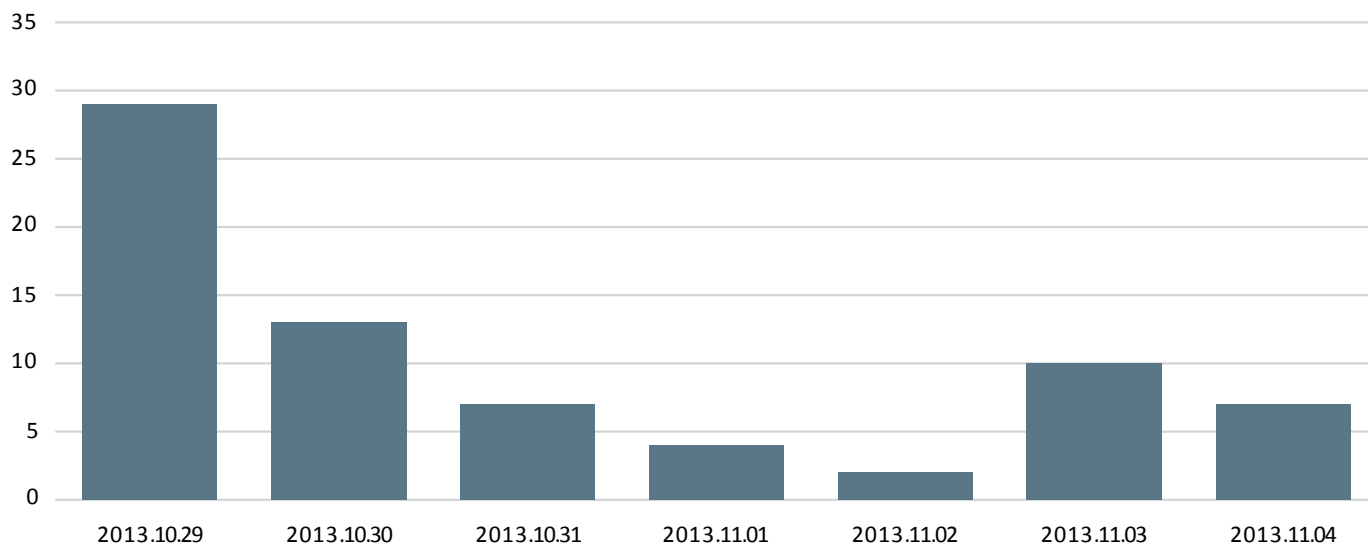


Kompetanse og Verdier

1. Svarlogg

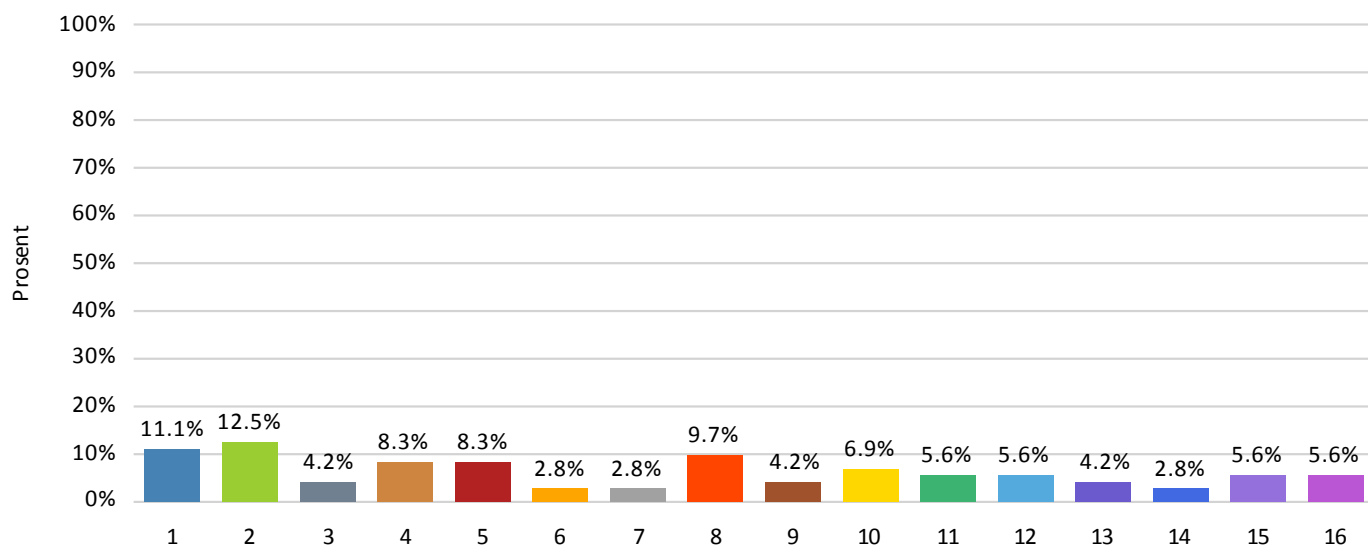


Antall respondenter: 72 (72 unike).

Fra e-postinvitasjoner: 72 (110 inviterte).

Fra andre distribusjonsmetoder: 0.

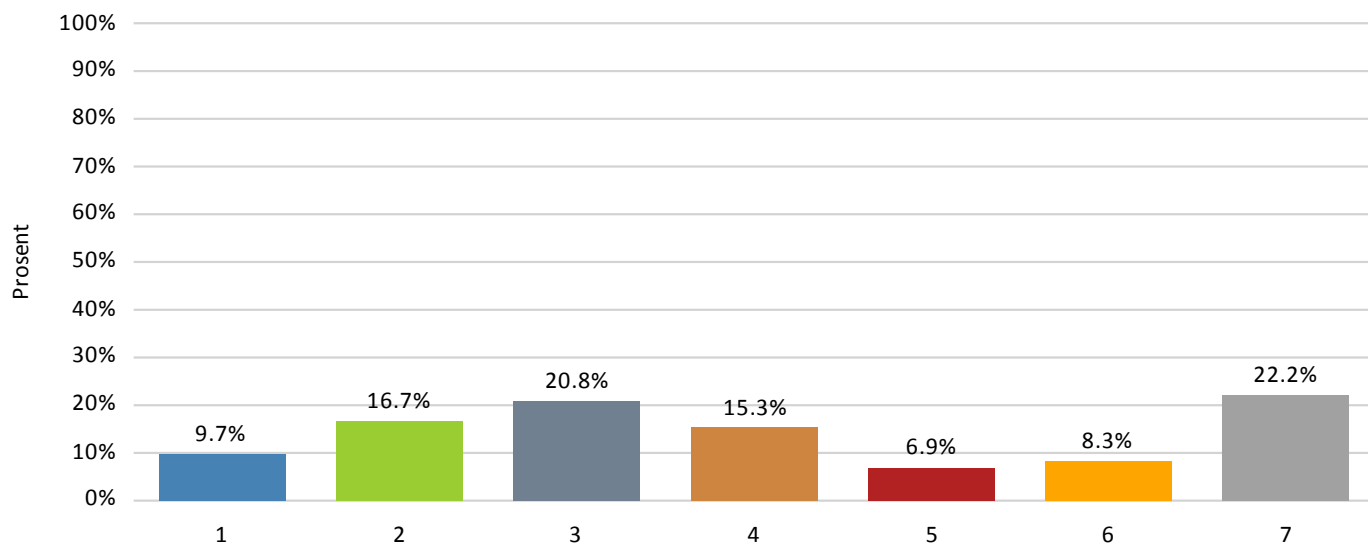
2. Hvilken avdeling jobber du ved?



Navn

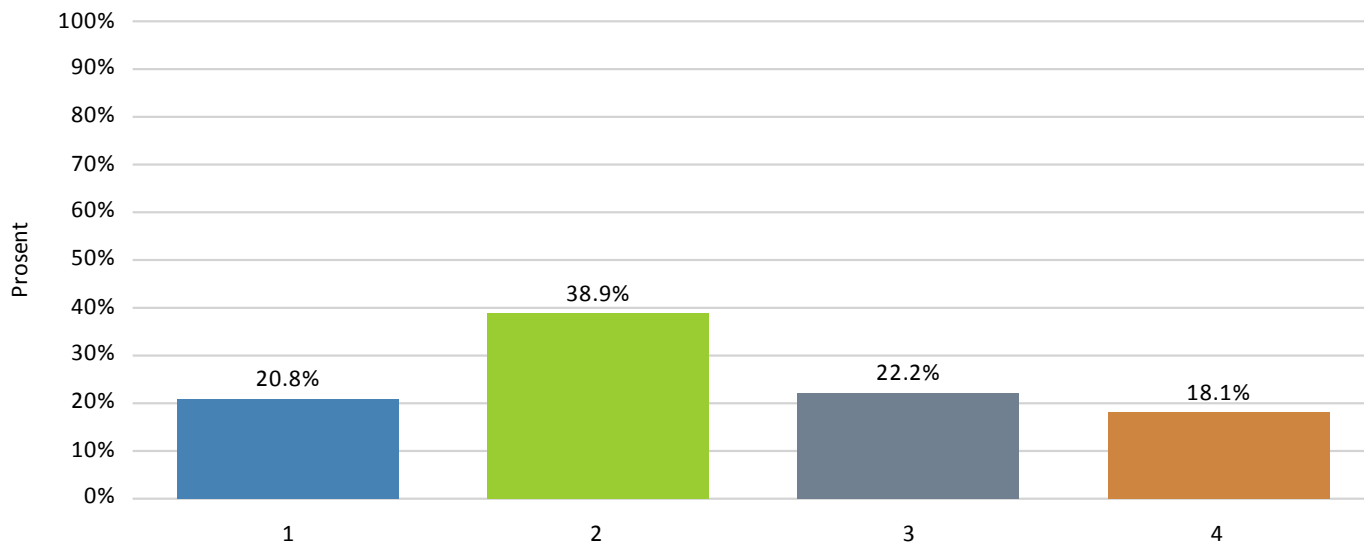
1	Hærstab
2	Brig-N Stab
3	HVS
4	HBS
5	Krigsskolen
6	HMKG
7	GSV
8	Tmbn
9	Pbn
10	2.bn
11	Ebn
12	Artbn
13	Ingbn
14	Stbn
15	Sbbn
16	Sanbn

3. Hvor gammel er du?



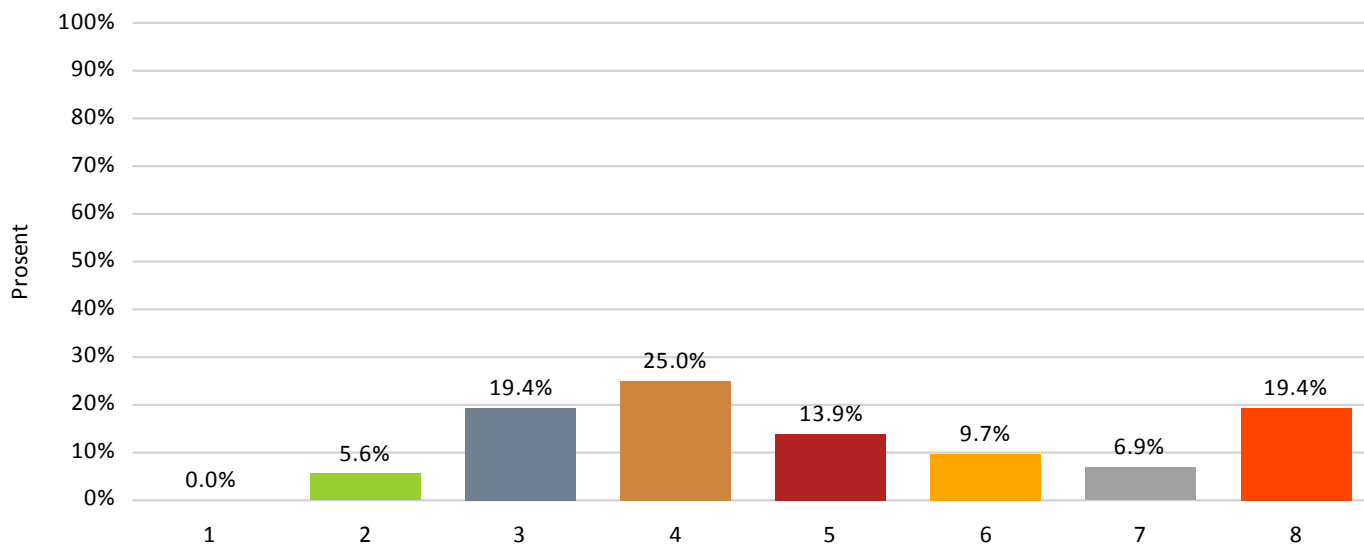
	Navn
1	28 år eller yngre
2	29-31 år
3	32-34 år
4	35-37 år
5	38-40 år
6	41-43 år
7	44 år eller eldre

4. Hvilken grad har du?



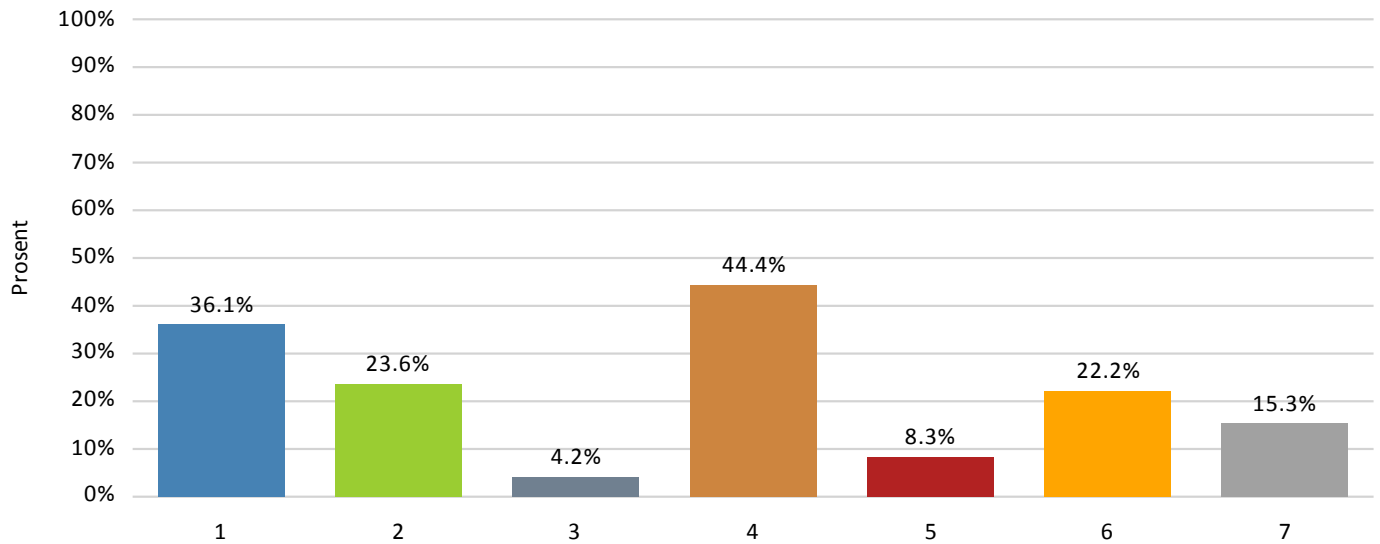
	Navn
1	Løytnant
2	Rittmester / Kaptein
3	Major
4	Oberstløytnant / Oberst / Brigader

5. Hvor lang militær tjenestetid har du totalt per november 2013?

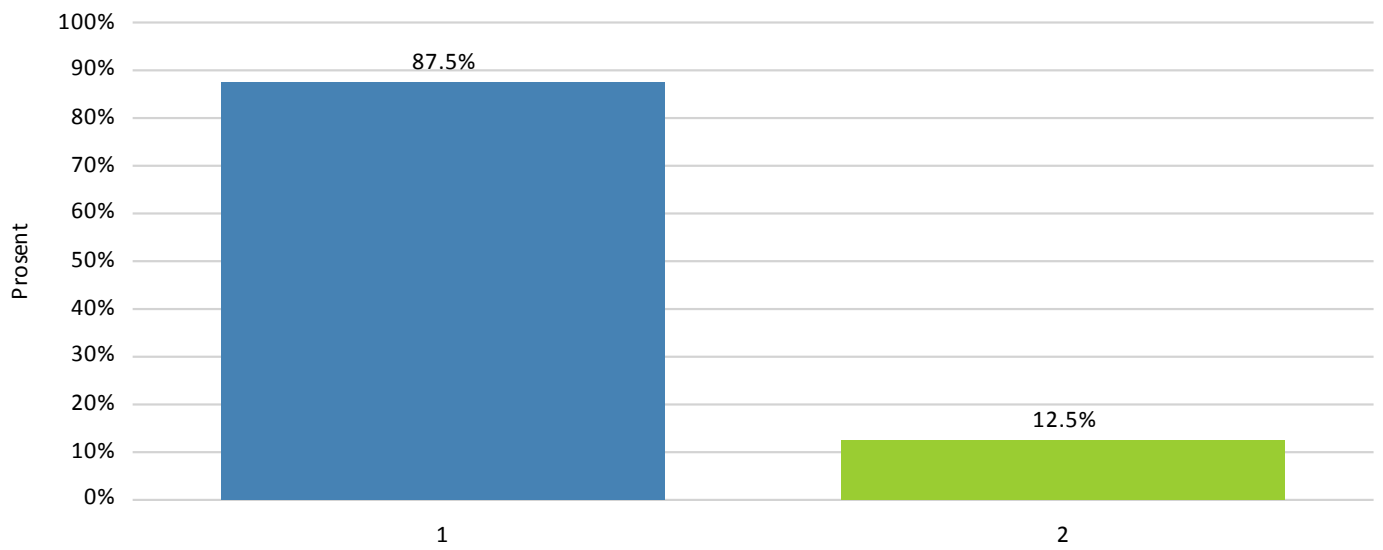


	Navn
1	5 år eller kortere
2	6-8 år
3	9-11 år
4	12-14 år
5	15-17 år
6	18-20 år
7	21-23 år
8	24 år eller lengre

6. Hvilken utdanning har du?



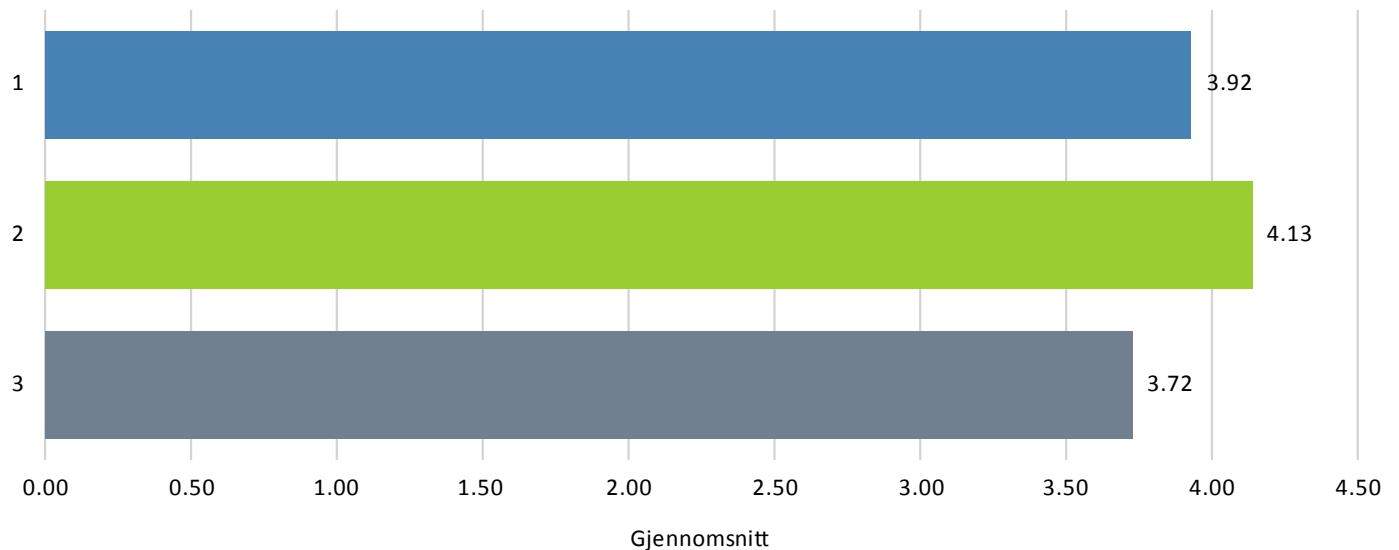
	Navn
1	Krigsskole I
2	Krigsskole II
3	Krigsskole Kval-kurs
4	Krigsskole Bachelor
5	Bachelor, alle typer
6	Stabsskole alle typer
7	Master alle typer

7. Har du tjenestegjort i internasjonale operasjoner?**Navn**

1	Ja
2	Nei

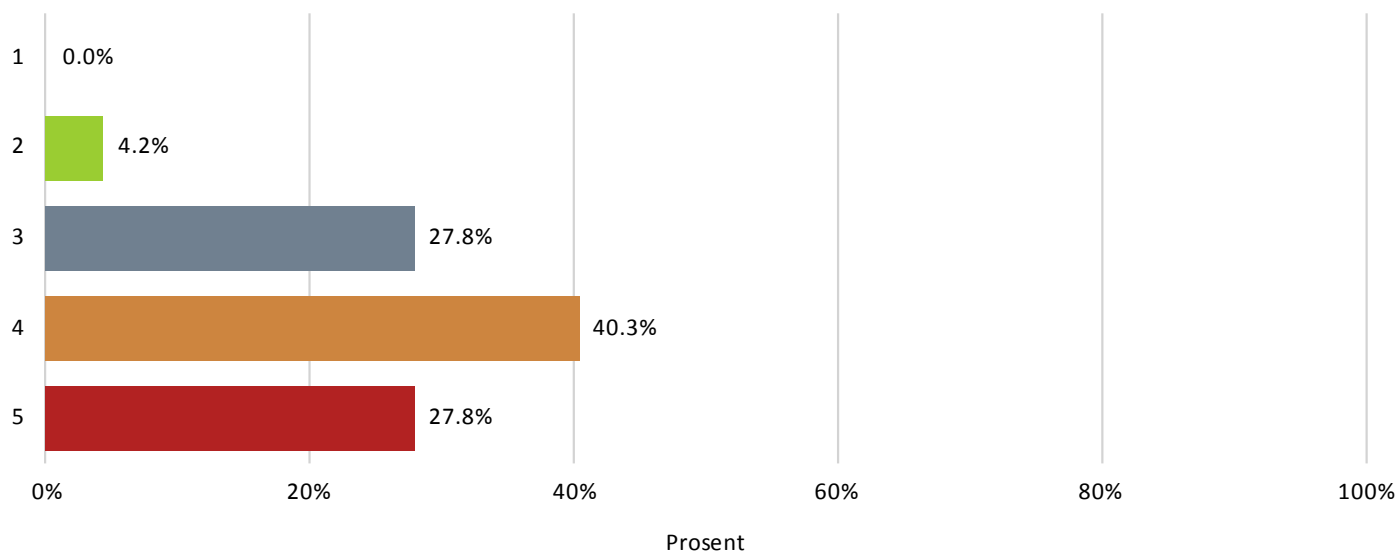
8. I hvilken grad opplever du å ha makt gjennom at du utviser

På en skala fra 1 til 5 hvor 1= svært Liten grad og 5= svært Stor grad

**Series Name**

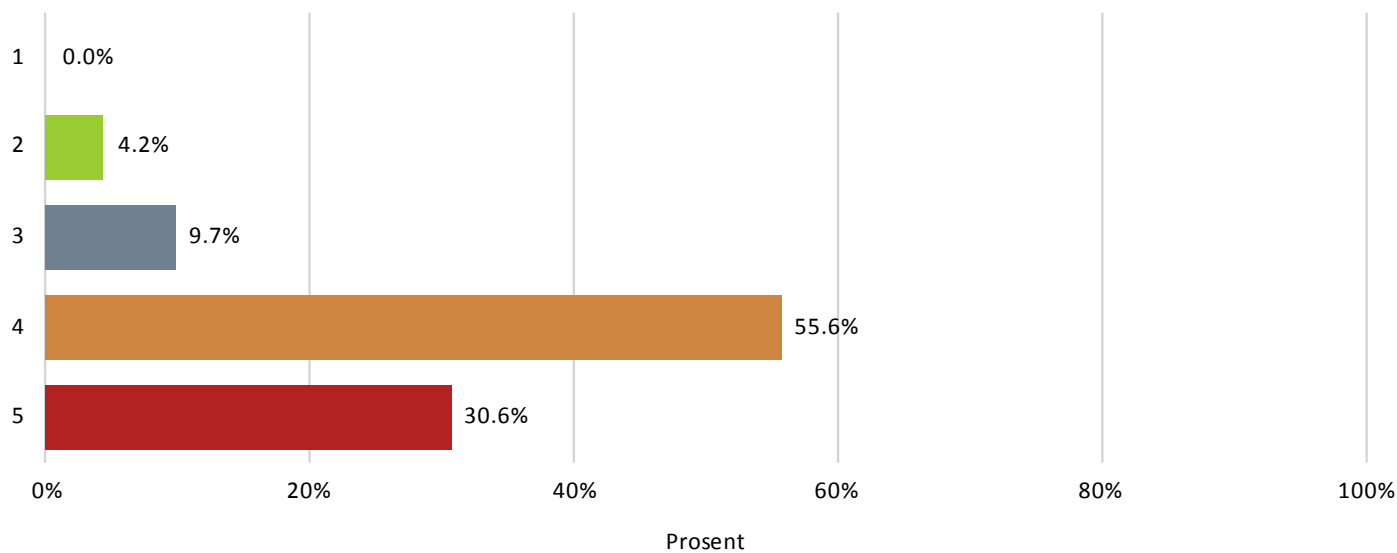
1	Respekt
2	Ansvar
3	Mot

9. Respekt



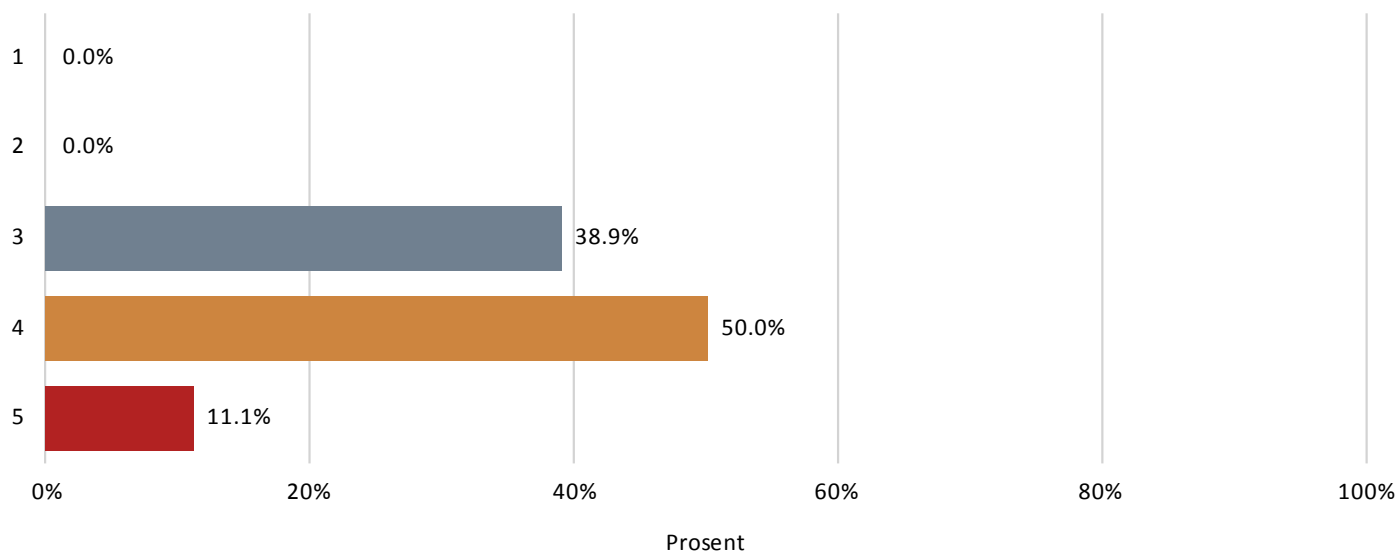
Navn	
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

10. Ansvar



Navn	
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

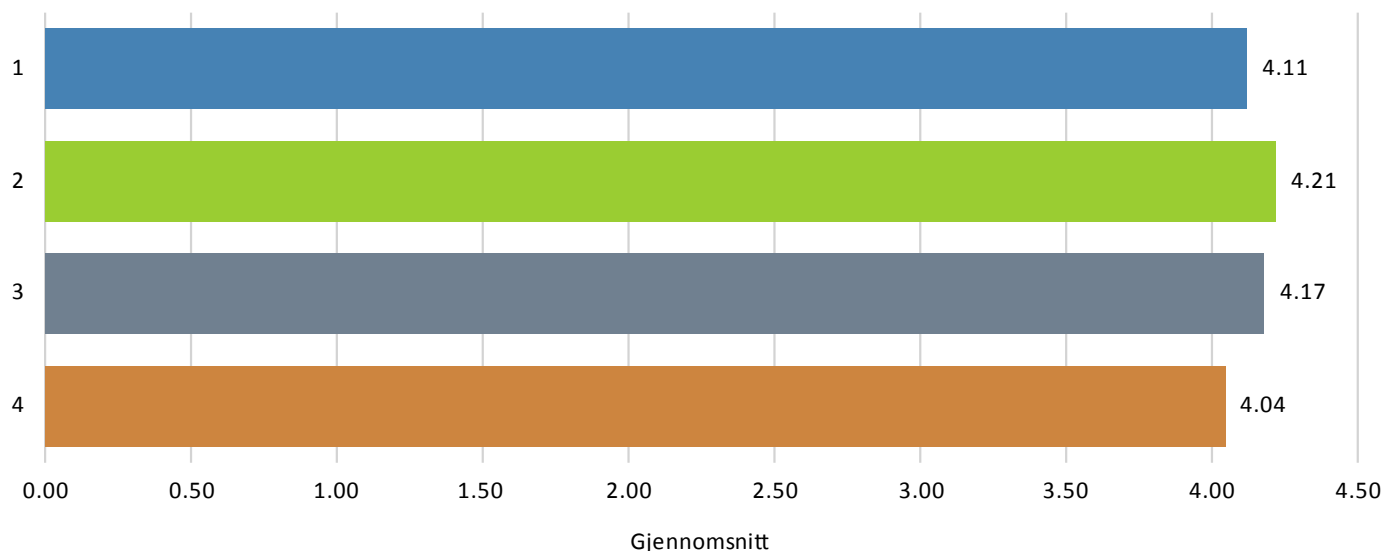
11. Mot



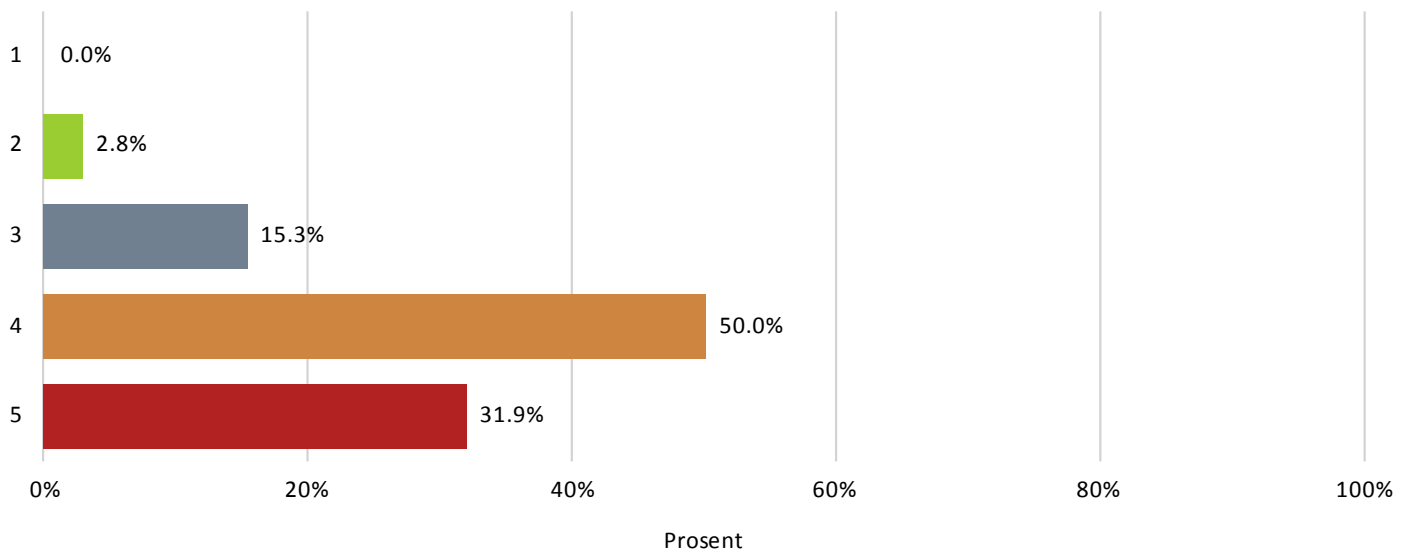
Navn	
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

12. I hvilken grad opplever du å ha makt gjennom din:

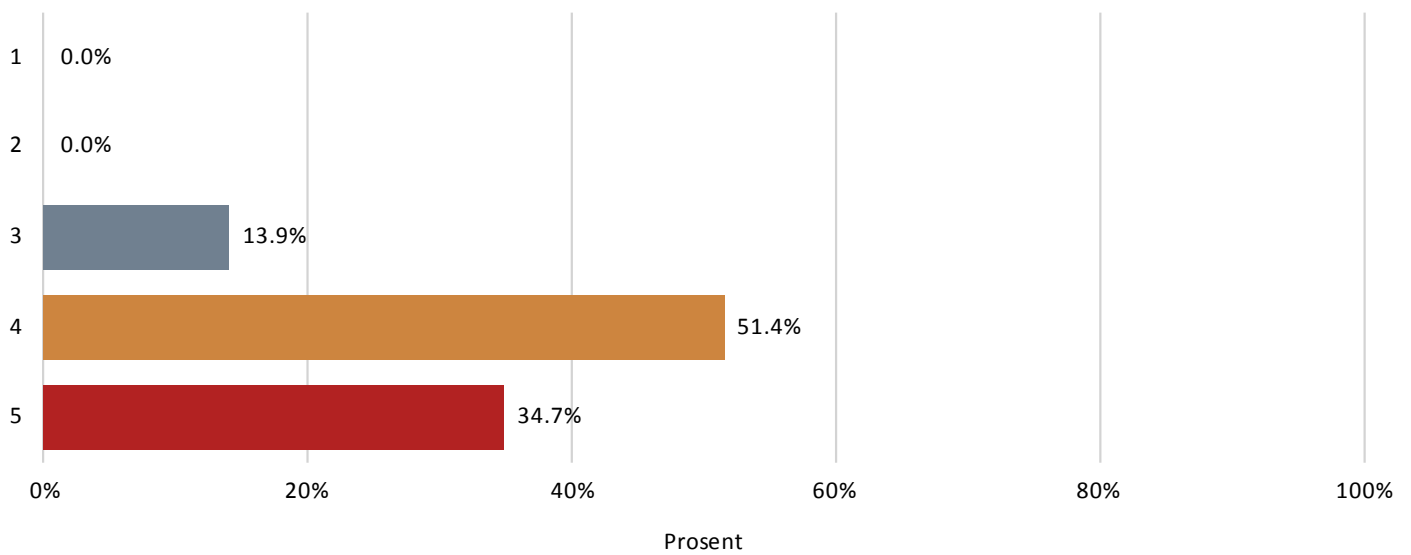
På en skala fra 1 til 5 hvor 1= svært Liten grad og 5= svært Stor grad



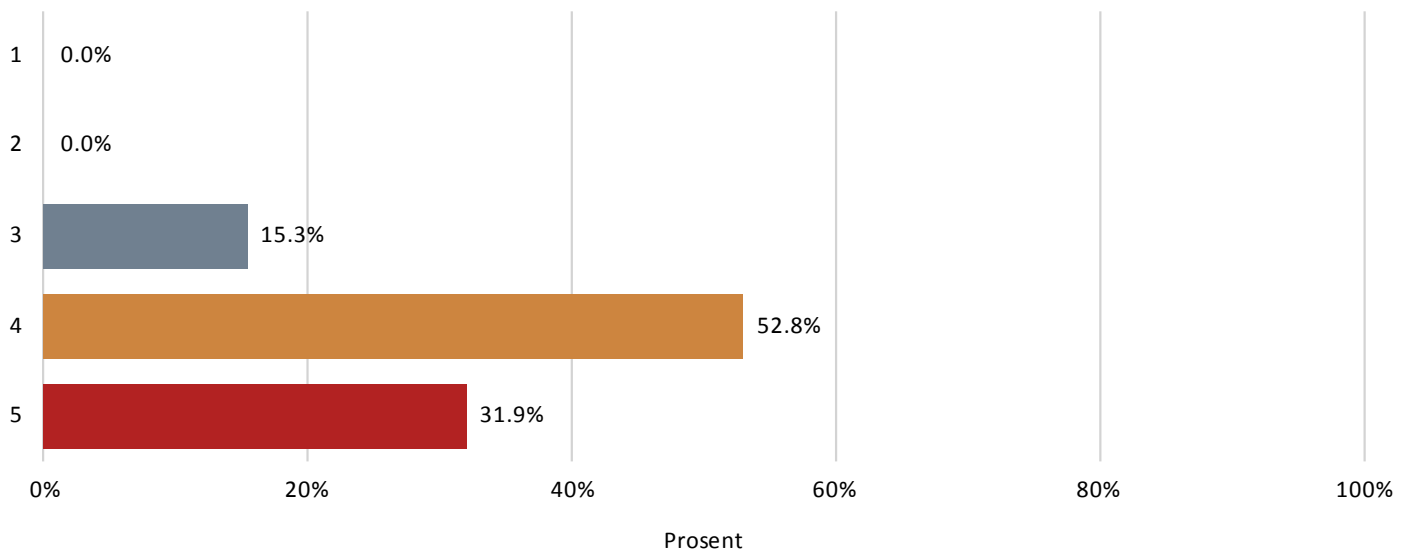
Series Name
1 FAGkompetanse (at du kan utføre oppgaver og funksjoner på en faglig, teknisk, praktisk formålstjenlig måte)
2 SOSIALkompetanse (kommunikasjons- og samarbeidsferdigheter, samt evner til utvikling i samarbeid med andre)
3 LEDERkompetanse (beslutningstaking, organisering, måldefinering og tilrettelegging for måloppnåelse)
4 PERSONLIG kompetanse (ansvarfølelse, etisk bevissthet, fleksibilitet, nøyaktighet, kreativitet og evne til ny- og egenutvikling)

13. FAGkompetanse (at du kan utføre oppgaver og funksjoner på en faglig, teknisk, praktisk formålstjenlig måte)

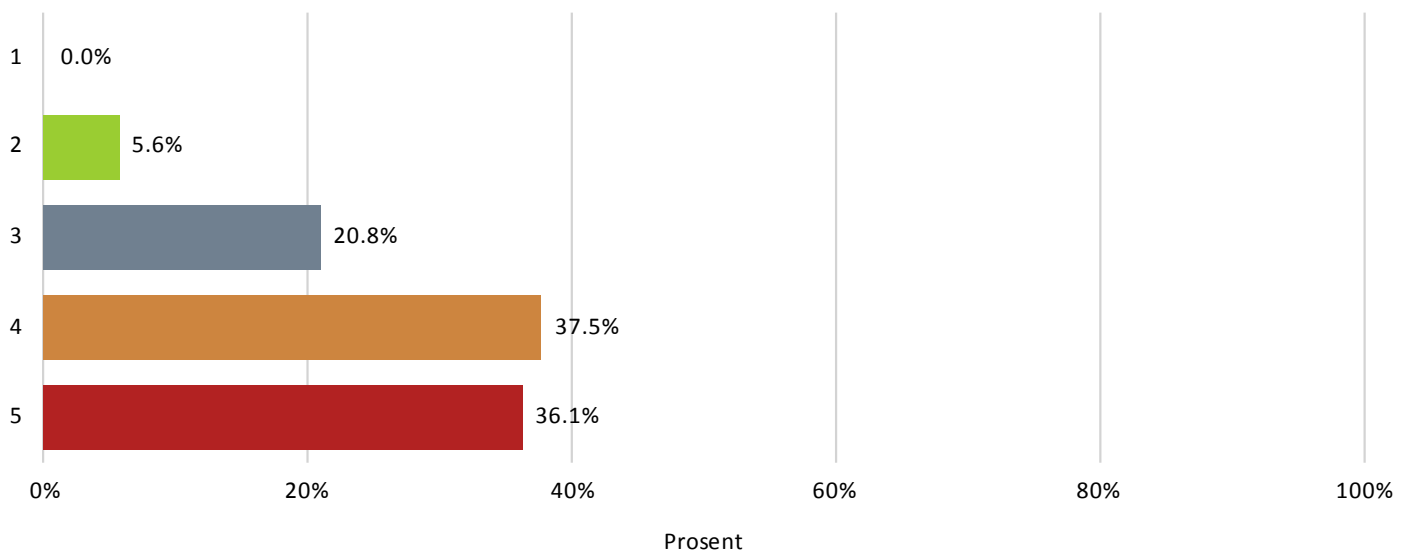
Navn	
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

14. SOSIALkompetanse (kommunikasjons- og samarbeidsferdigheter, samt evner til utvikling i samarbeid med andre)

Navn	
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

15. LEDERkompetanse (beslutningstaking, organisering, måldefinering og tilrettelegging for måloppnåelse)

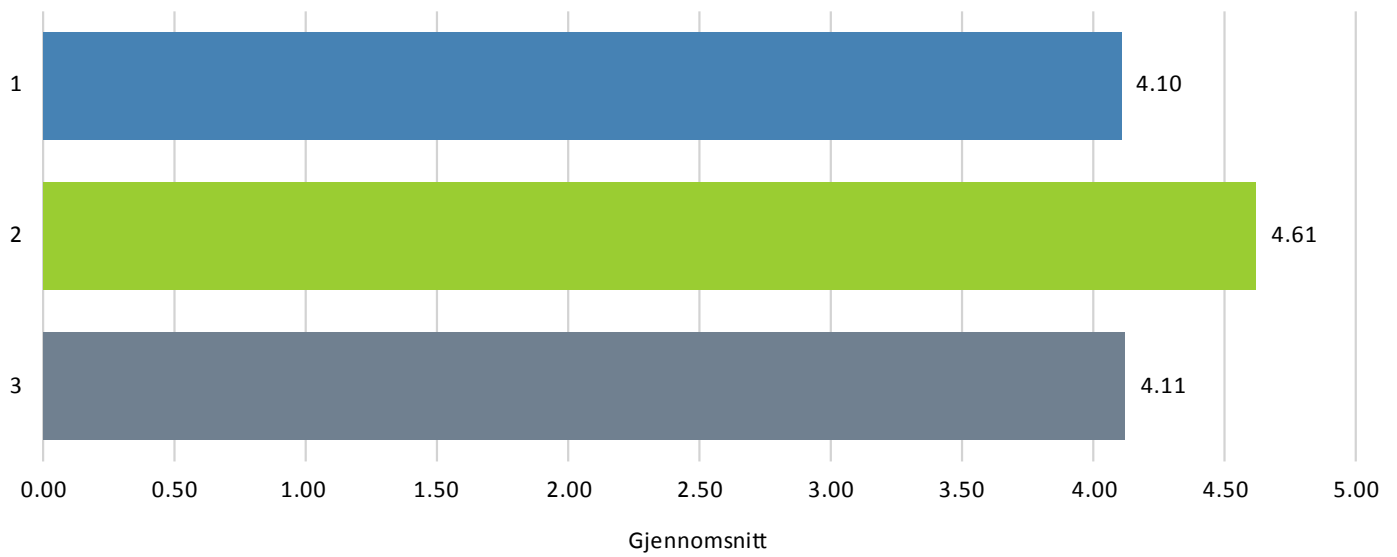
	Navn
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

16. PERSONLIG kompetanse (ansvarfølelse, etisk bevissthet, fleksibilitet, nøyaktighet, kreativitet og evne til ny- og egenutvikling)

	Navn
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

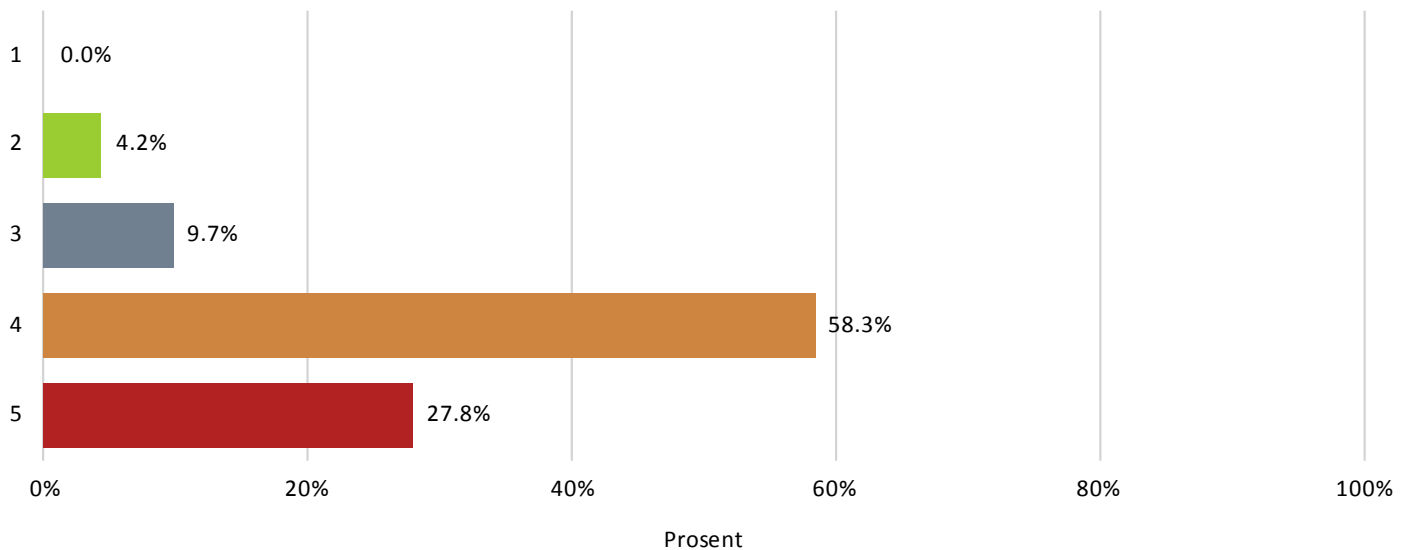
17. I hvilken grad belønner du underordnede som utviser

På en skala fra 1 til 5 hvor 1= svært Liten grad og 5= svært Stor grad



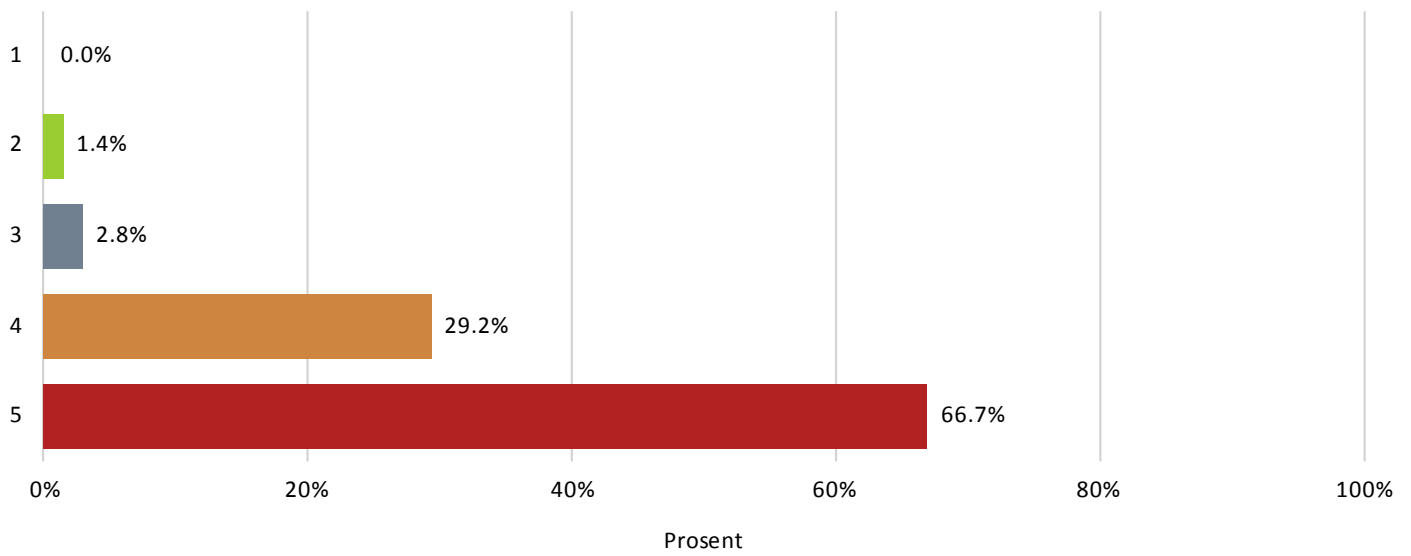
	Series Name
1	Respekt
2	Ansvar
3	Mot

18. Respekt



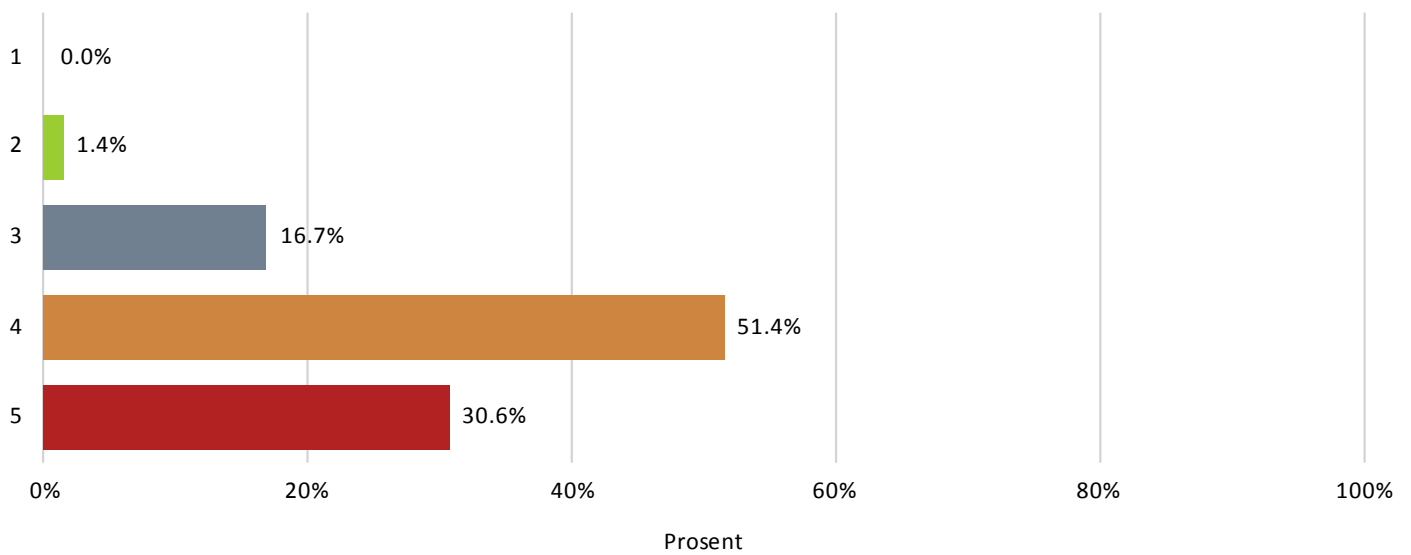
	Navn
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

19. Ansvar



Navn	
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

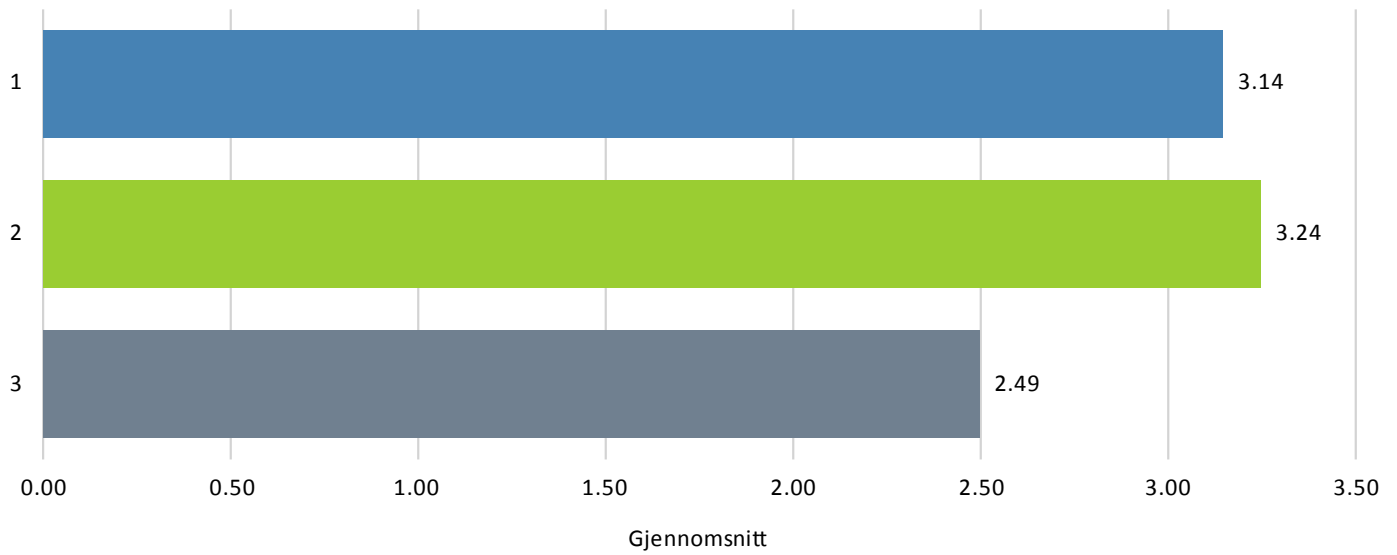
20. Mot



Navn	
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

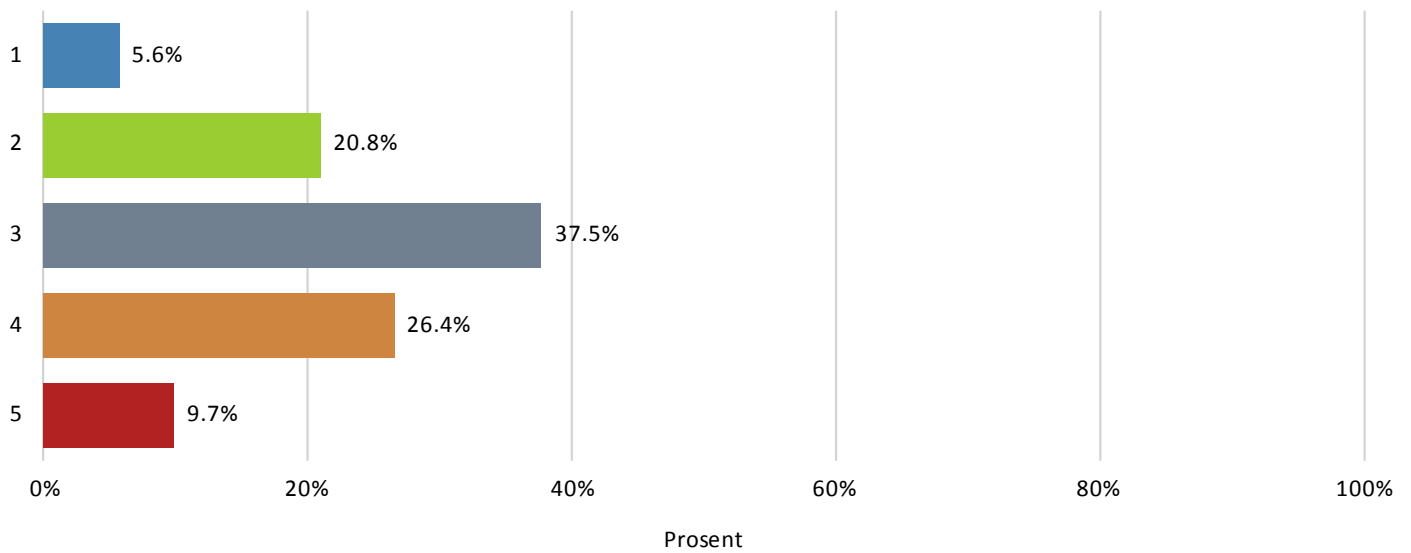
21. I hvilken grad straffer du underordnede som ikke utviser

På en skala fra 1 til 5 hvor 1= svært Liten grad og 5= svært Stor grad



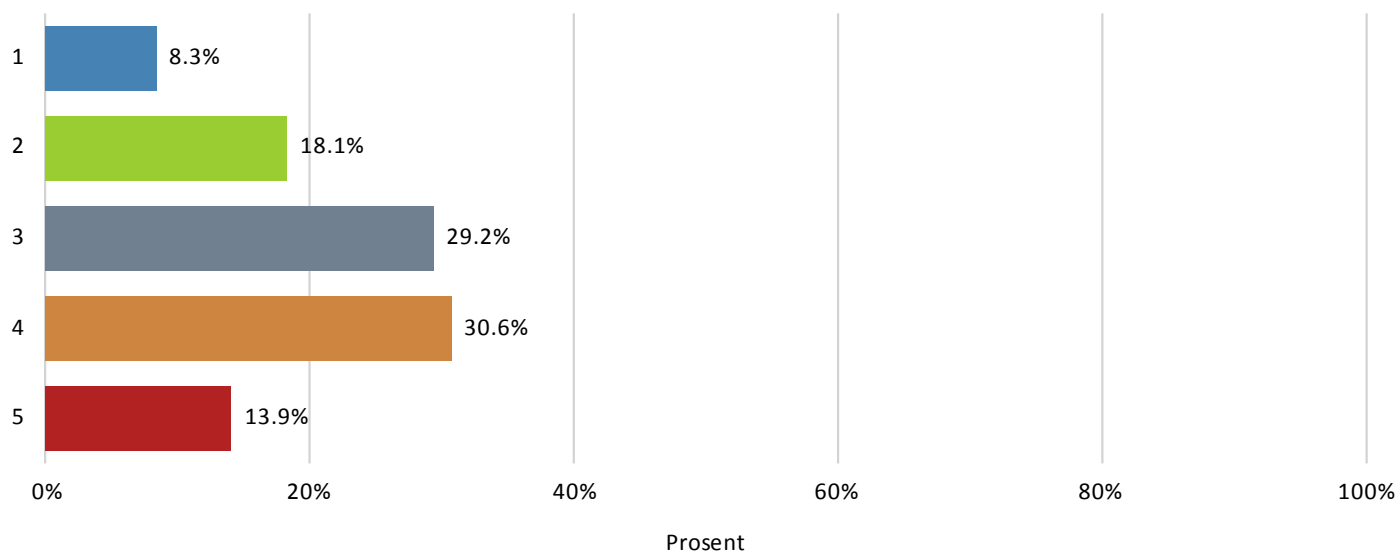
	Series Name
1	Respekt
2	Ansvar
3	Mot

22. Respekt



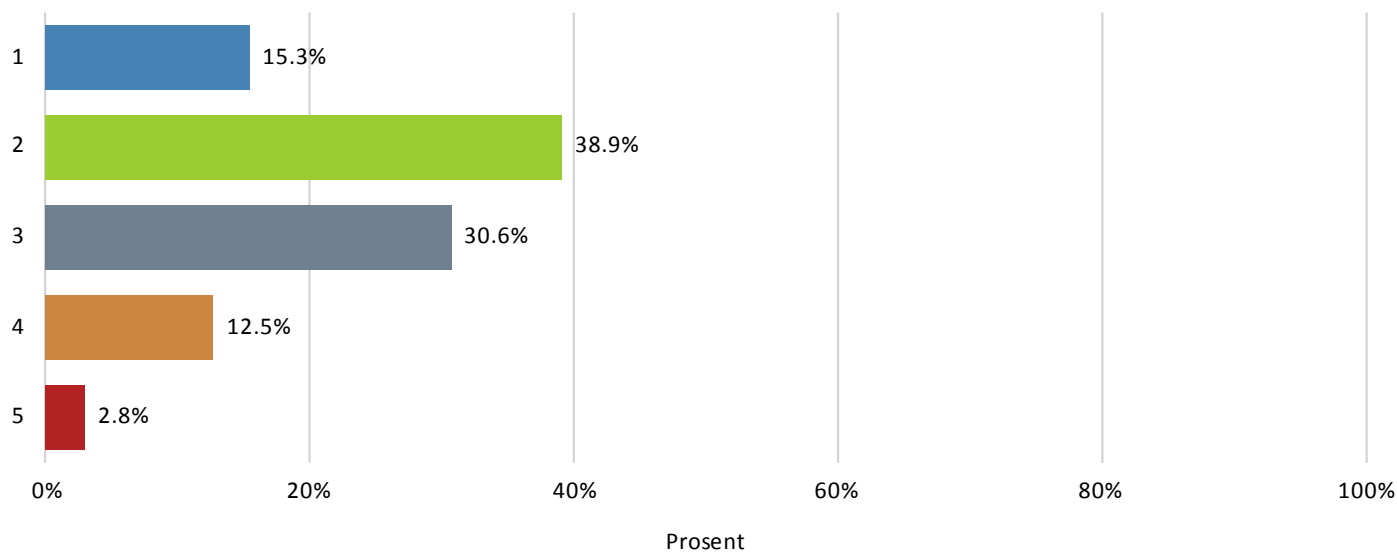
	Navn
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

23. Ansvar



Navn	
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

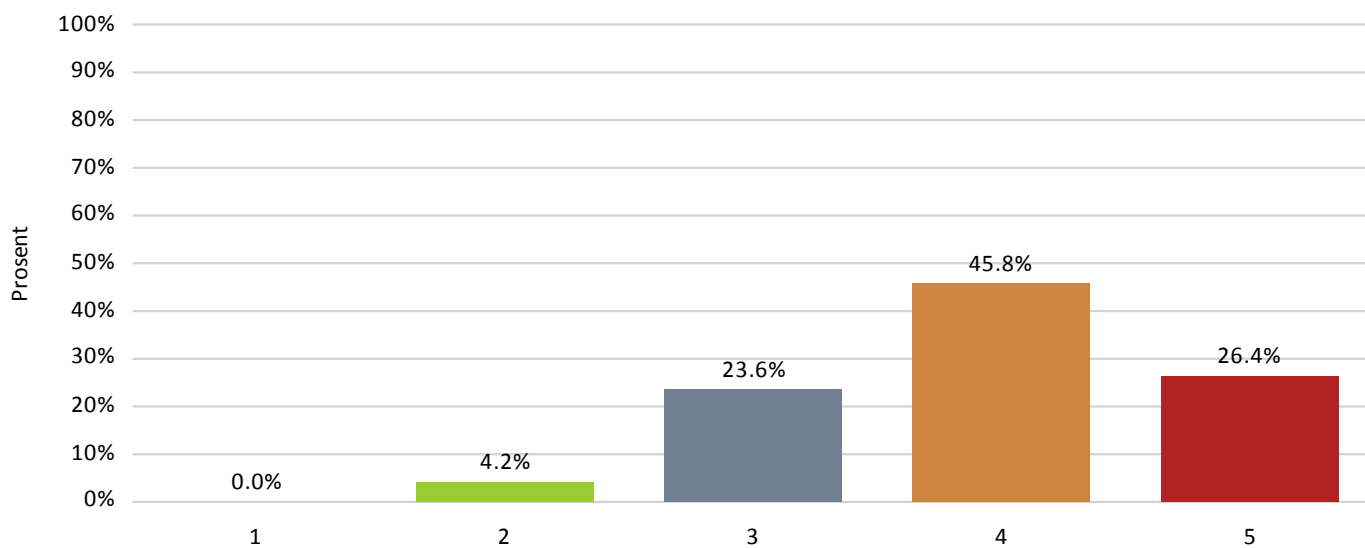
24. Mot



Navn	
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

25. I hvilken grad opplever du at din(e) nærmeste sjef(er) har makt

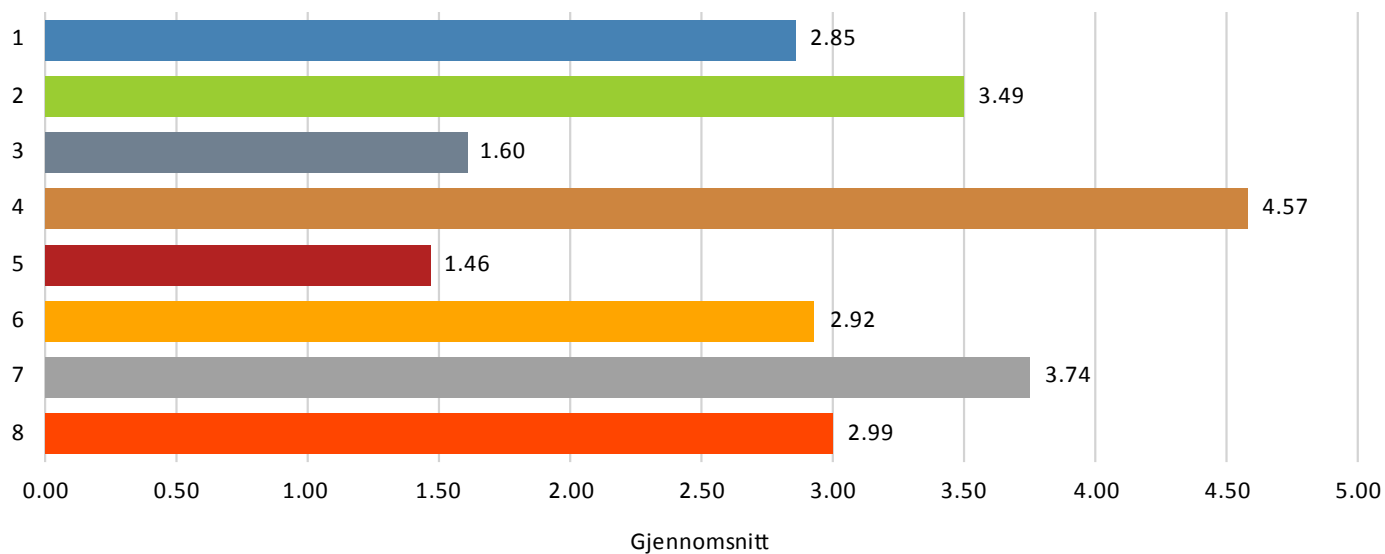
På en skala fra 1 til 5 hvor 1= svært Liten grad og 5= svært Stor grad -



Navn	
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

26. I hvilken grad er du enig i følgende utsagn:

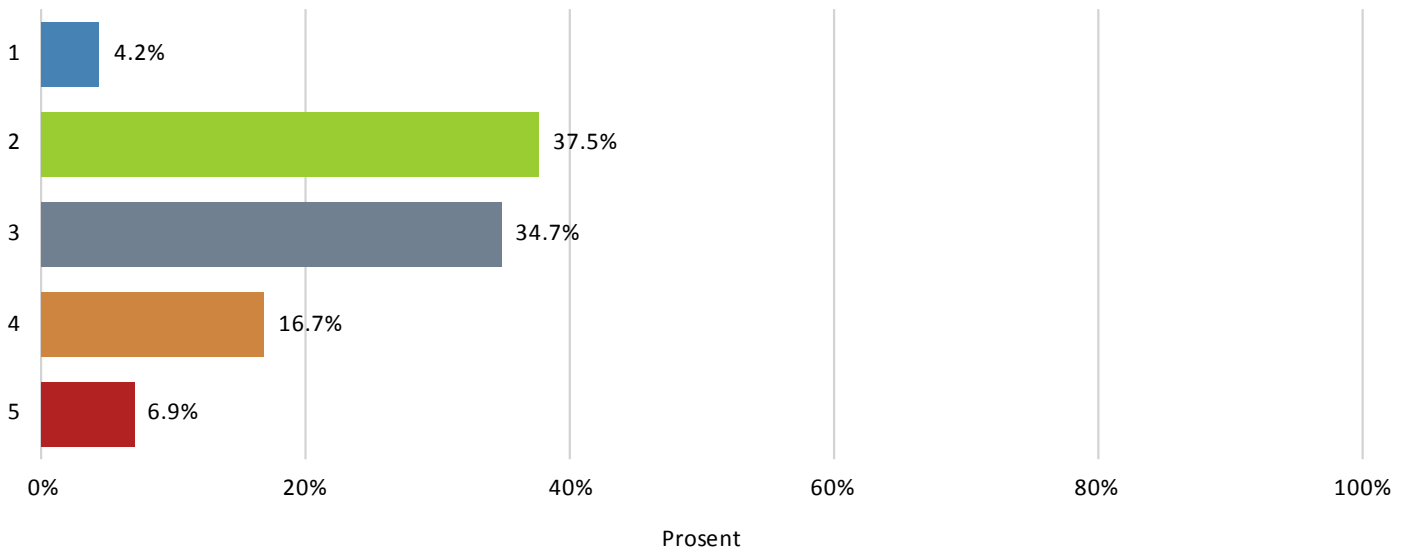
På en skala fra 1 til 5 hvor 1= helt Uenig og 5= helt Enig



Series Name

- | | |
|---|--|
| 1 | "Jeg aksepterer sjefens beslutninger uten at vedkommende begrunner sine valg" |
| 2 | "At sjefen fremstår lite kompetent vil føre til ulydighet" |
| 3 | "Det er greit å ikke utføre ordre hvis jeg har mer kompetanse enn sjefen min." |
| 4 | "Man kan ikke lykkes som leder uten tillit" |
| 5 | "Underordnedes kompetanse undergraver eller begrenser min makt i avdelingen" |
| 6 | "Jeg opplever at min sjef søker å styre min atferd gjennom verdier" |
| 7 | "Jeg forsøker å styre andres atferd ved hjelp av verdier" |
| 8 | "Det er greit å ikke utføre ordre hvis sjefens beslutning bryter med Forsvarets kjerneverdier" |

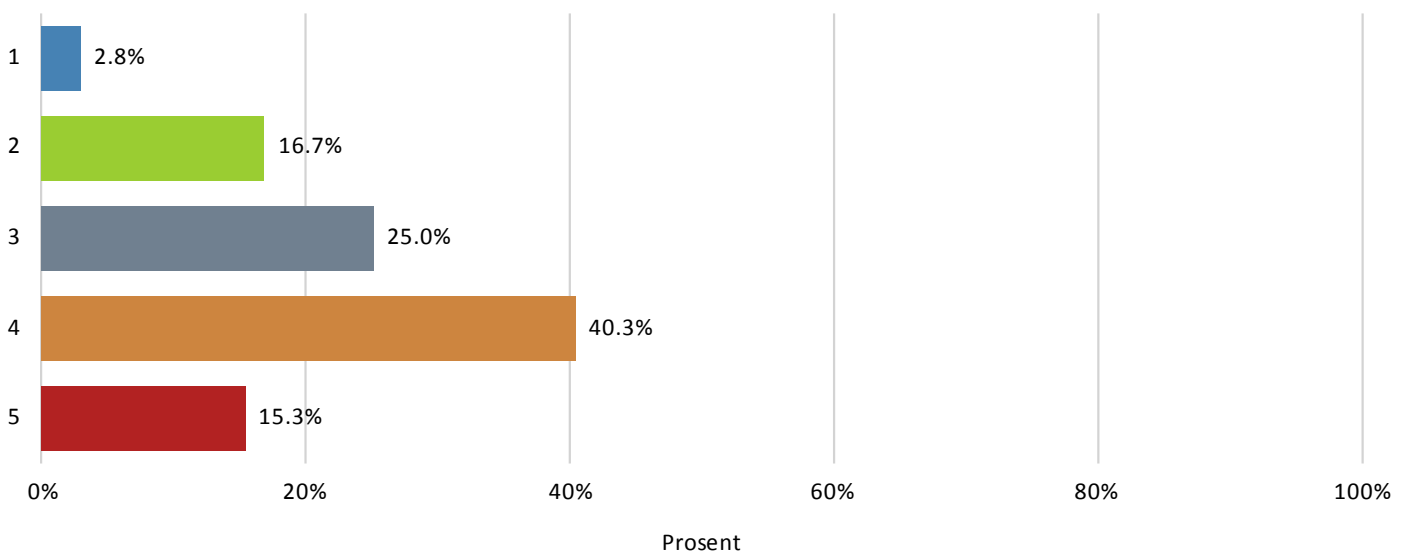
27. "Jeg aksepterer sjefens beslutninger uten at vedkommende begrunner sine valg"



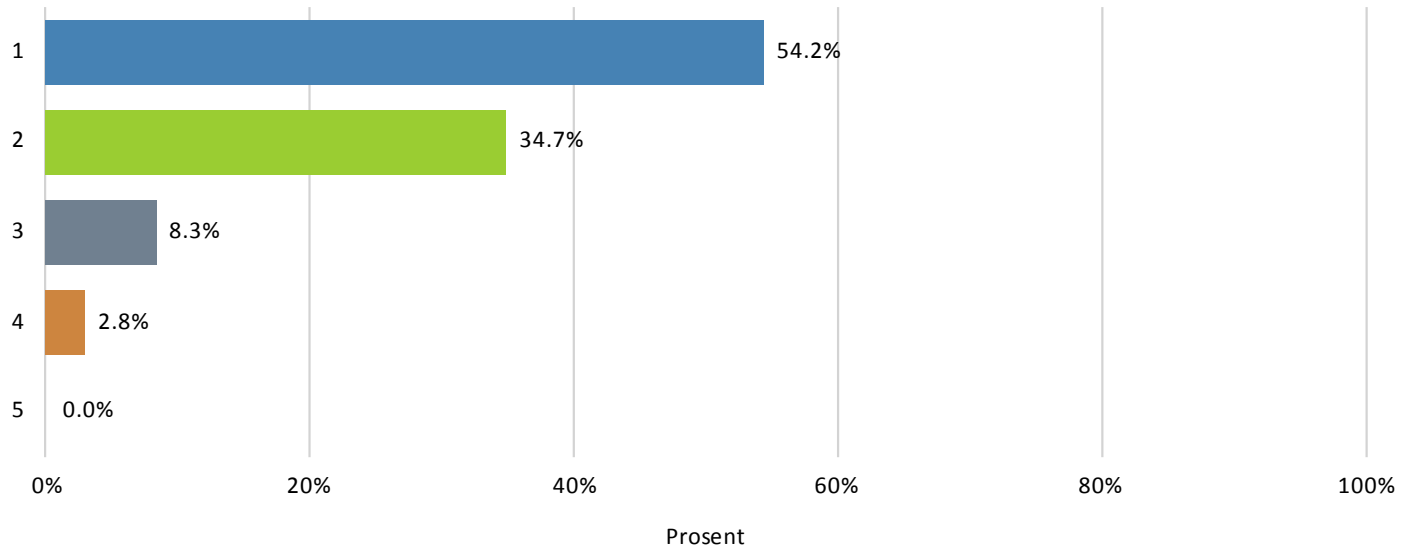
Navn

- | | |
|---|---|
| 1 | 1 |
| 2 | 2 |
| 3 | 3 |
| 4 | 4 |
| 5 | 5 |

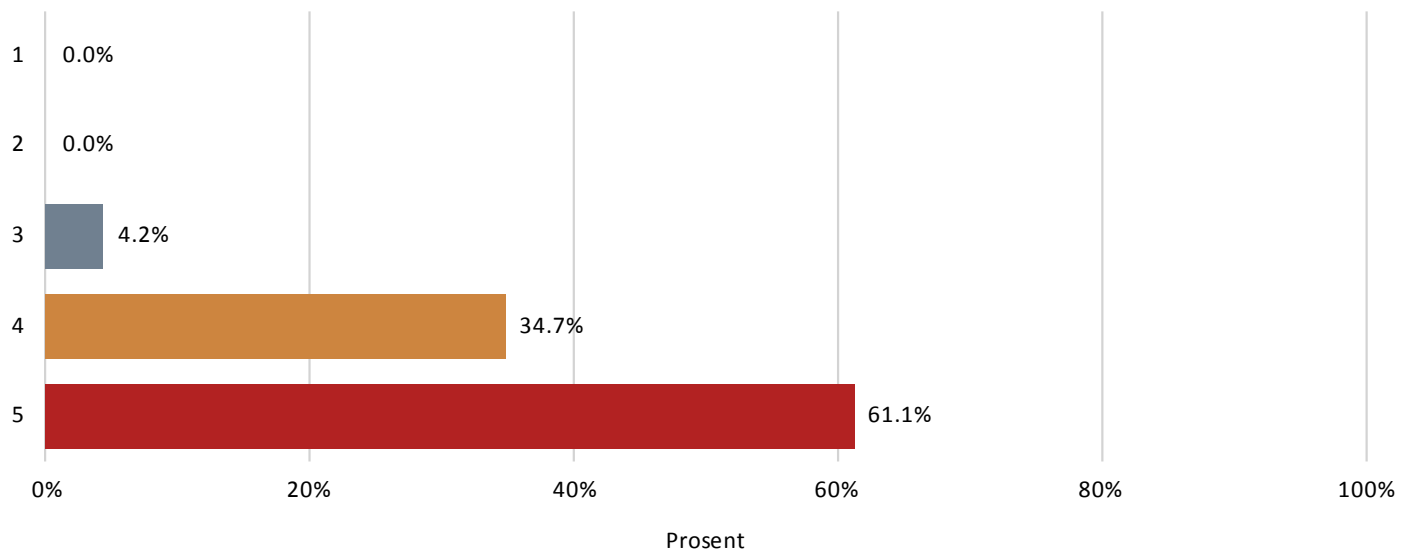
28. "At sjefen fremstår lite kompetent vil føre til ulydighet"



	Navn
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

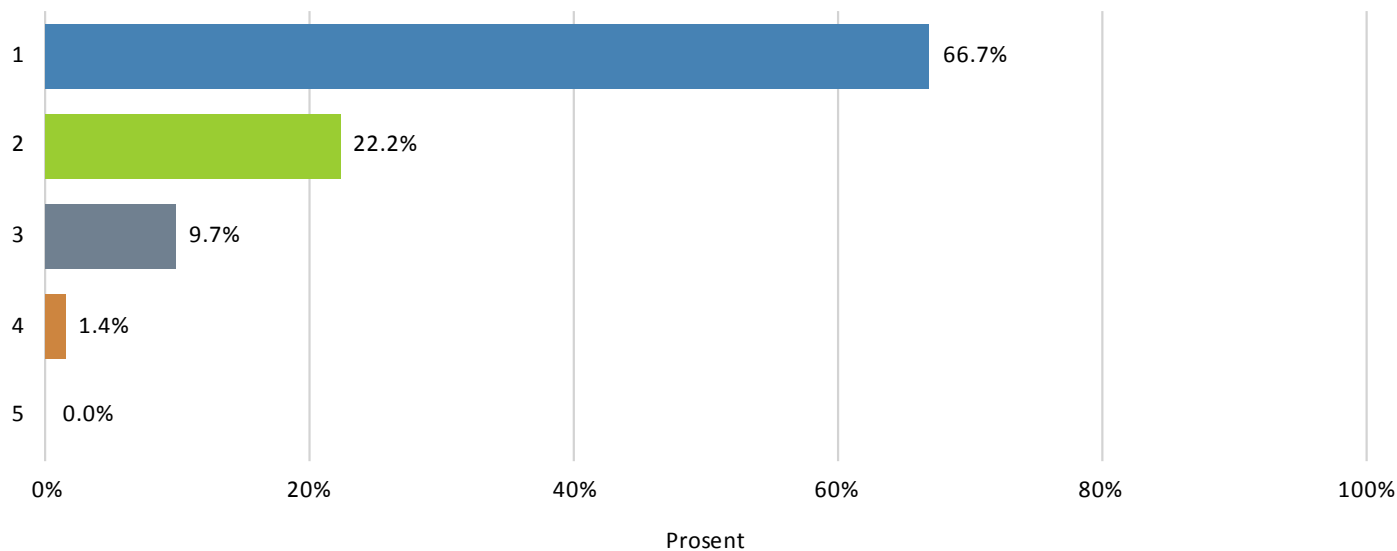
29. "Det er greit å ikke utføre ordre hvis jeg har mer kompetanse enn sjefen min."

	Navn
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

30. "Man kan ikke lykkes som leder uten tillit"

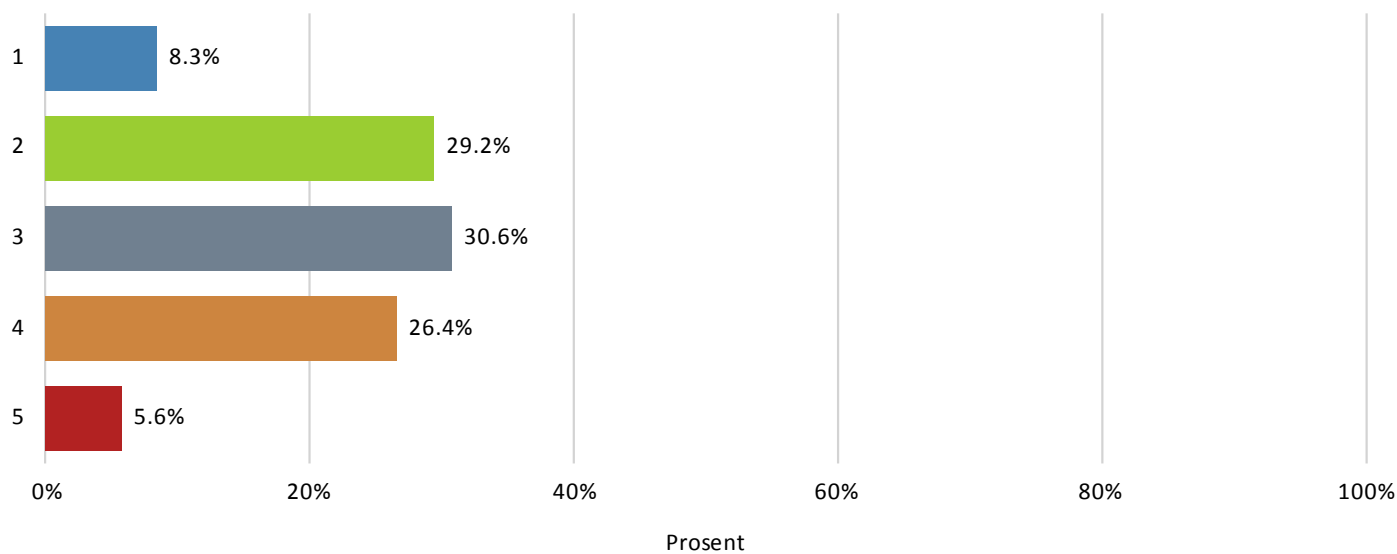
Navn	
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

31. "Underordnedes kompetanse undergraver eller begrenser min makt i avdelingen"

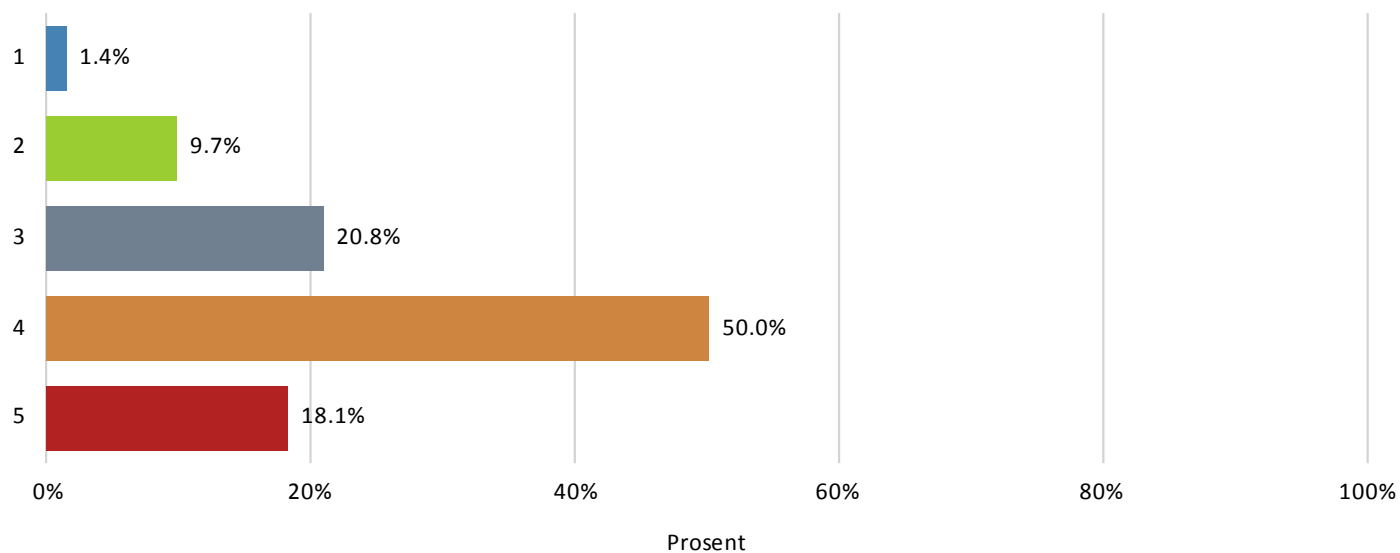


Navn	
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

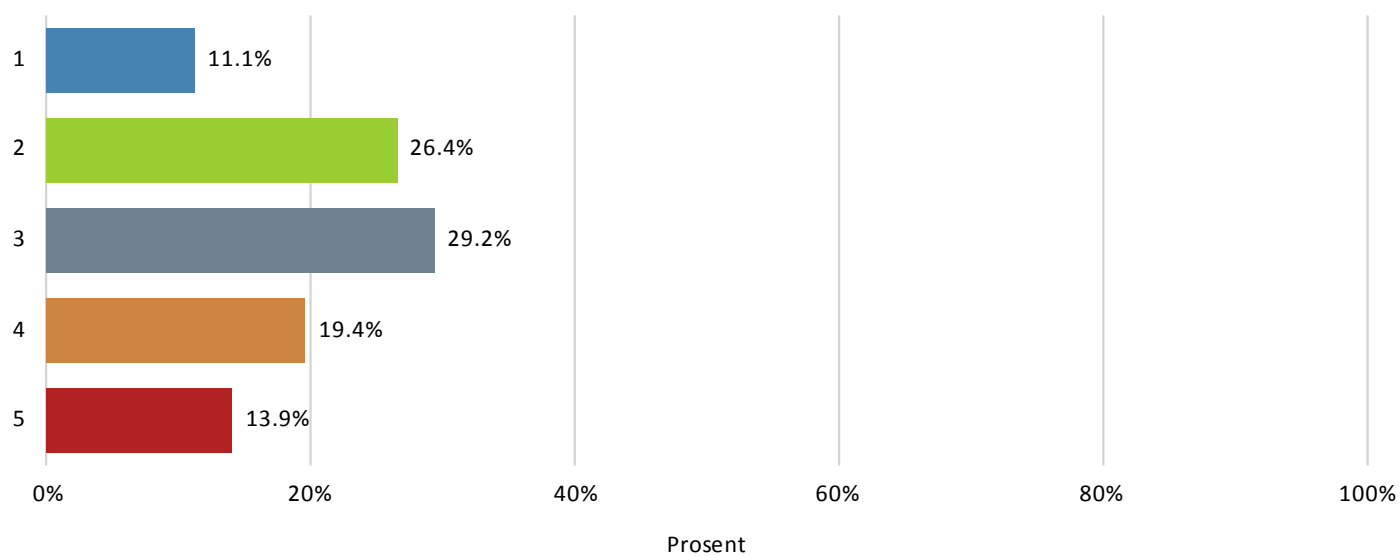
32. "Jeg opplever at min sjef søker å styre min atferd gjennom verdier"



	Navn
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

33. "Jeg forsøker å styre andres atferd ved hjelp av verdier"

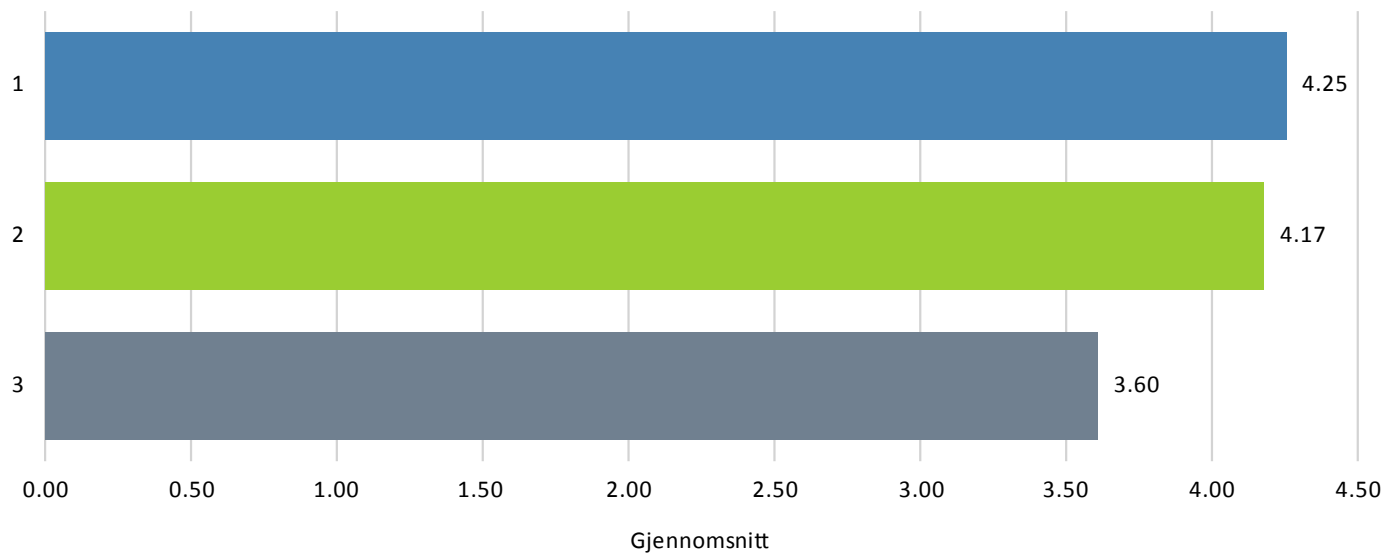
	Navn
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

34. "Det er greit å ikke utføre ordre hvis sjefens beslutning bryter med Forsvarets kjerneverdier"

	Navn
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

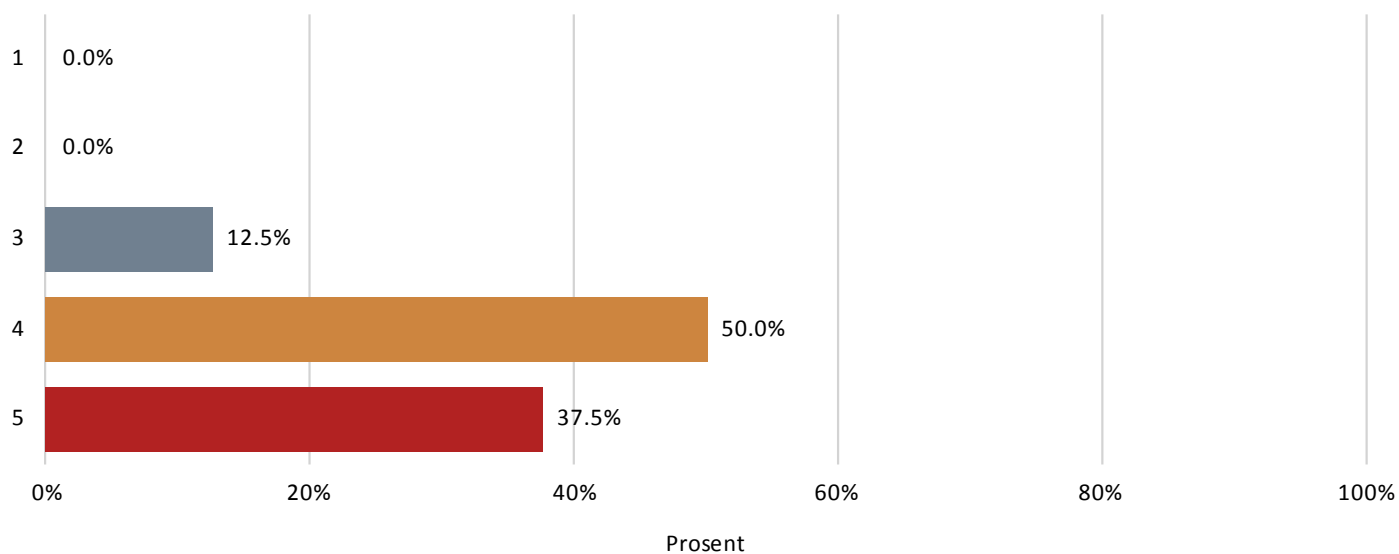
35. I hvilken grad opplever du at din(e) nærmeste sjef(er) utviser

På en skala fra 1 til 5 hvor 1= svært Liten grad og 5= svært Stor grad



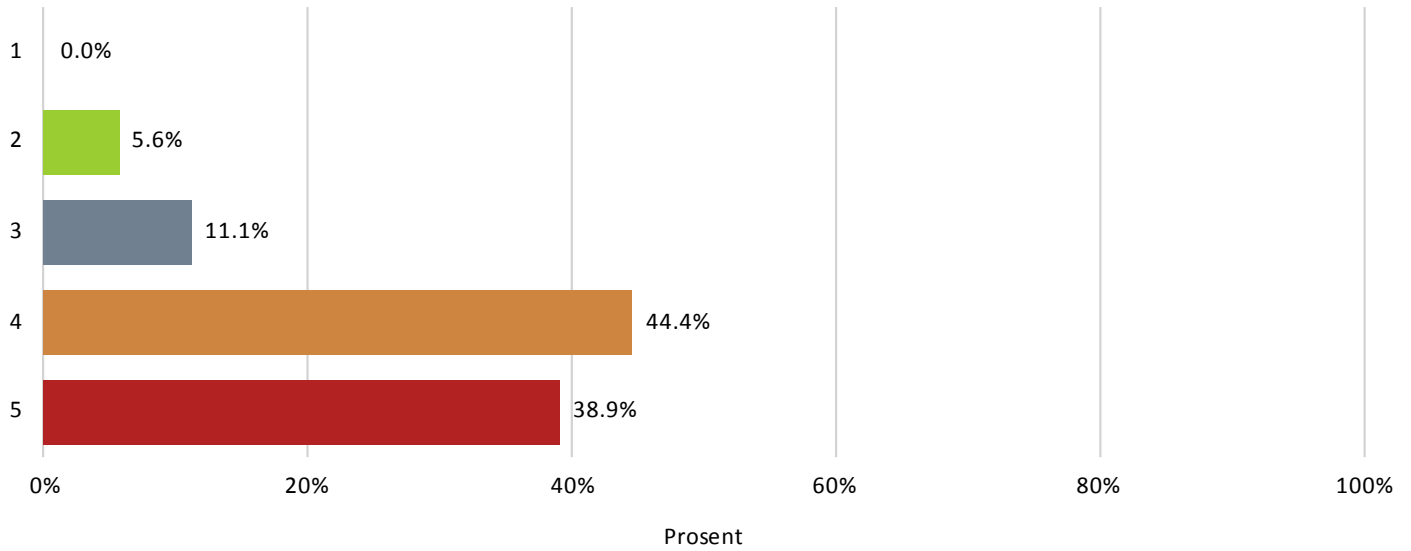
	Series Name
1	Respekt
2	Ansvar
3	Mot

36. Respekt



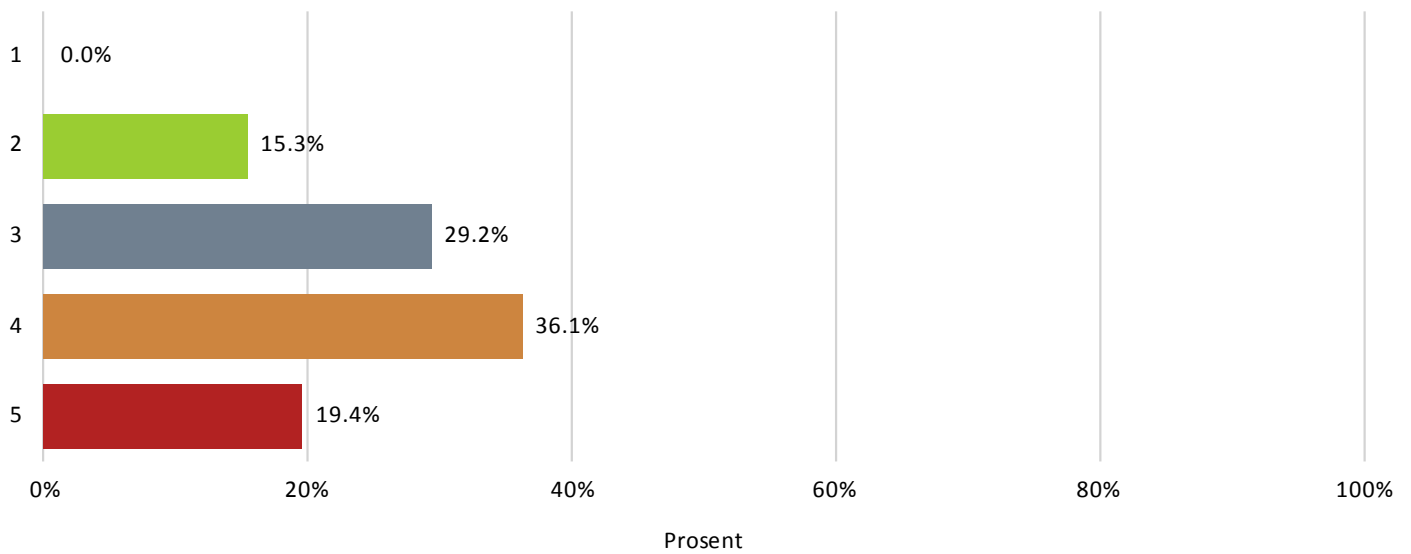
Navn	
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

37. Ansvar



Navn	
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

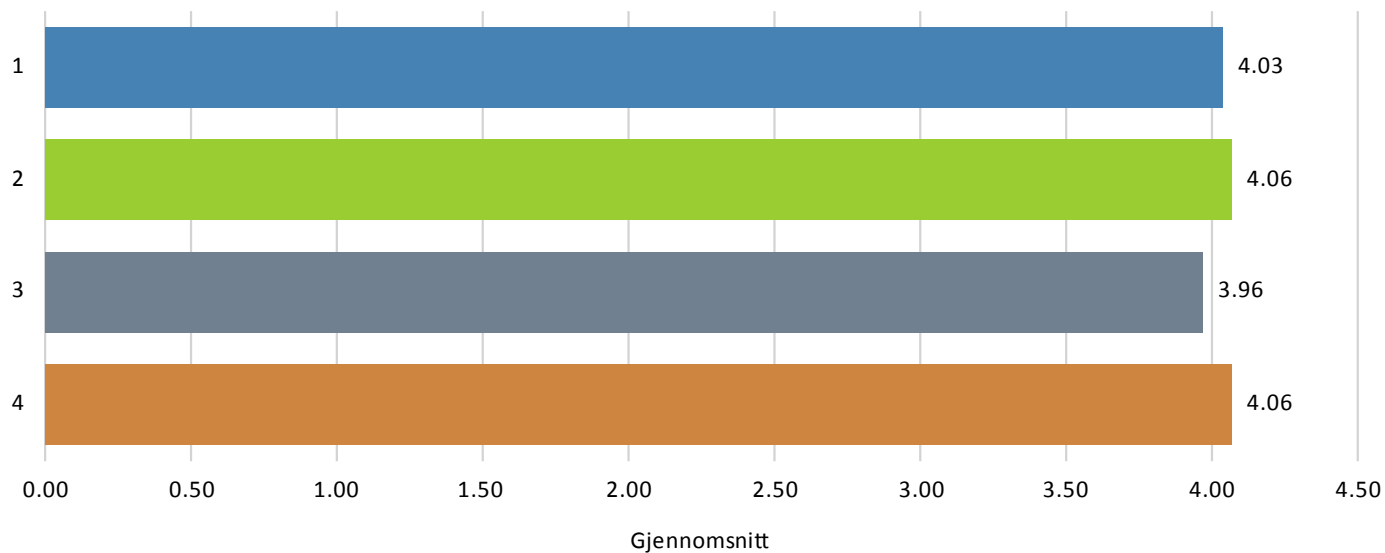
38. Mot



	Navn
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

39. I hvilken grad opplever du at din(e) nærmeste sjef(er) har

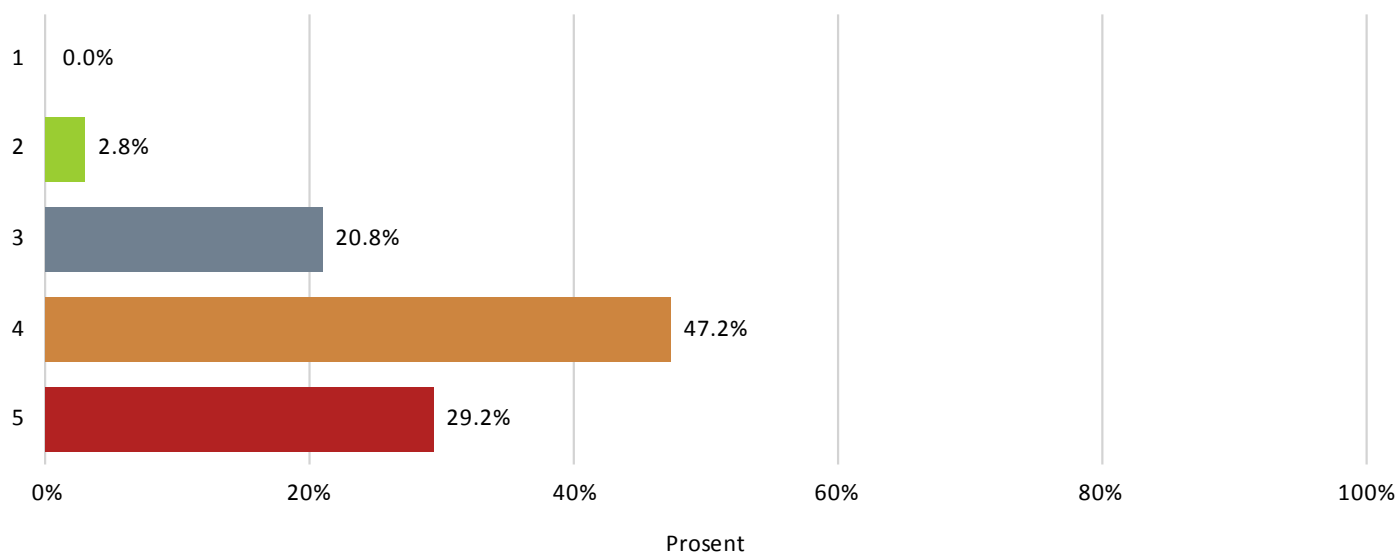
På en skala fra 1 til 5 hvor 1= svært Liten grad og 5= svært Stor grad



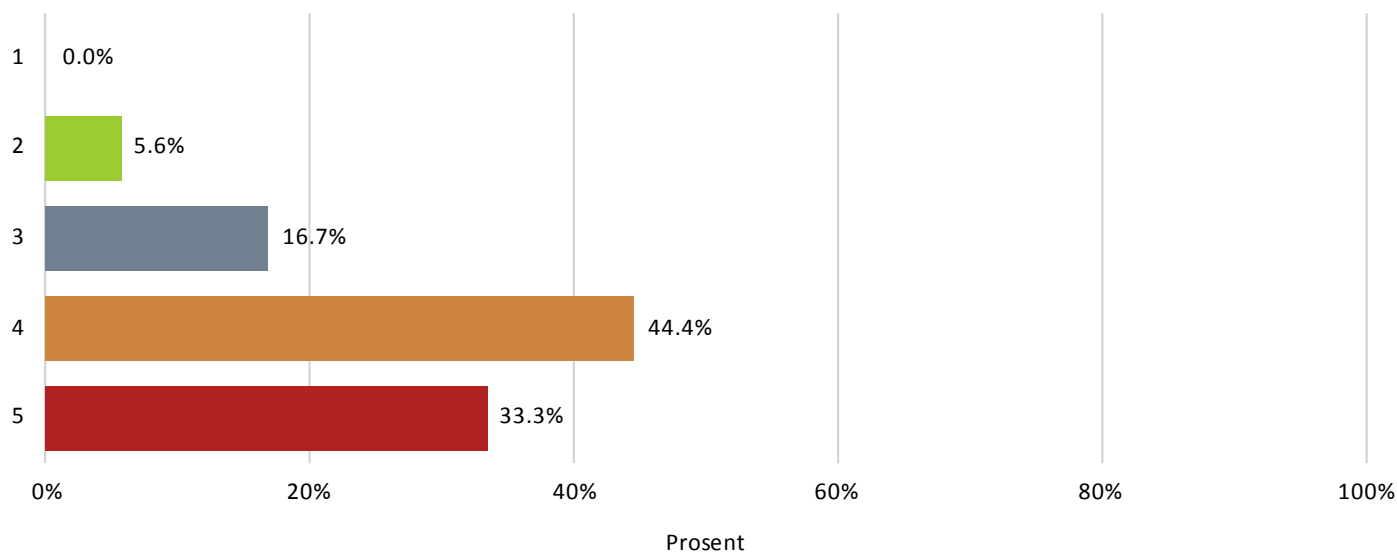
Series Name

- | | |
|---|--|
| 1 | FAGkompetanse (at de kan utføre oppgaver og funksjoner på en faglig, teknisk, praktisk formålstjenlig måte) |
| 2 | SOSIALkompetanse (kommunikasjons- og samarbeidsferdigheter, samt evner til utvikling i samarbeid med andre) |
| 3 | LEDERkompetanse (beslutningstaking, organisering, måldefinering og tilrettelegging for måloppnåelse) |
| 4 | PERSONLIG kompetanse (ansvarfølelse, etisk bevissthet, fleksibilitet, nøyaktighet, kreativitet og evne til ny- og egenutvikling) |

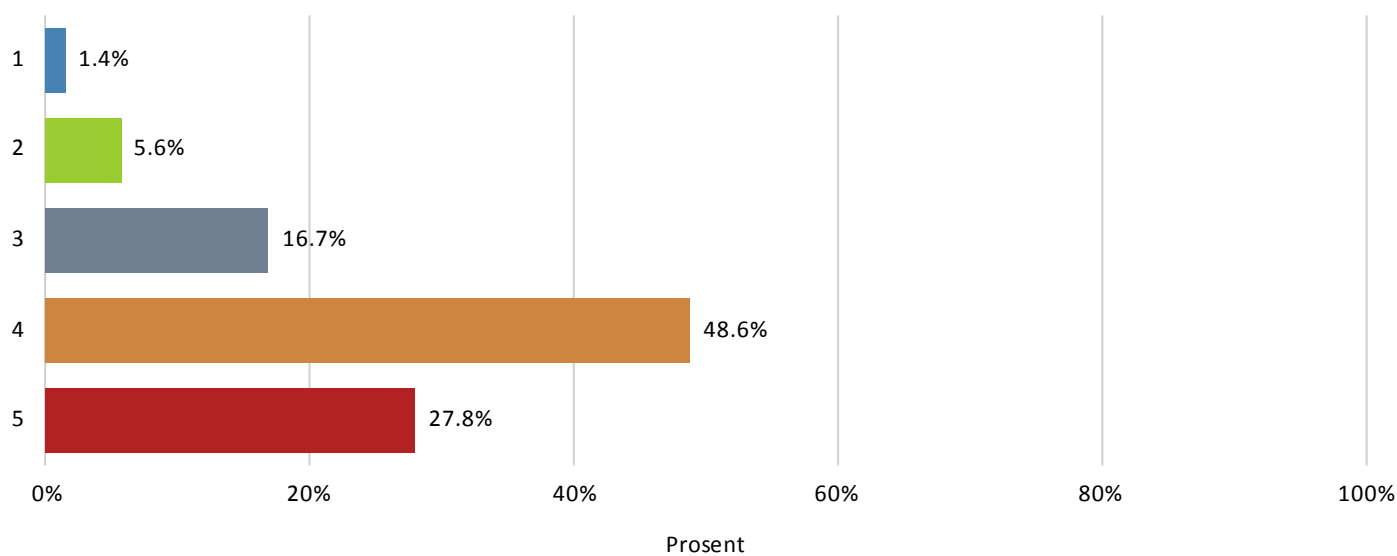
40. FAGkompetanse (at de kan utføre oppgaver og funksjoner på en faglig, teknisk, praktisk formålstjenlig måte)



	Navn
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

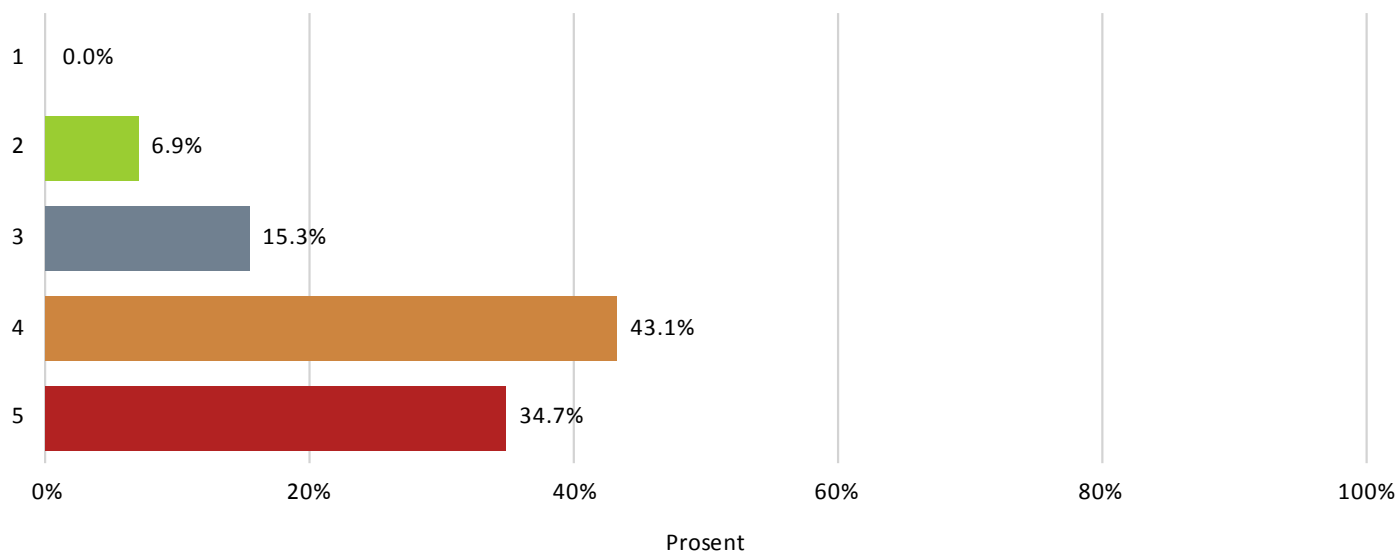
41. SOSIALkompetanse (kommunikasjons- og samarbeidsferdigheter, samt evner til utvikling i samarbeid med andre)

	Navn
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

42. LEDERkompetanse (beslutningstaking, organisering, måldefinering og tilrettelegging for måloppnåelse)

	Navn
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

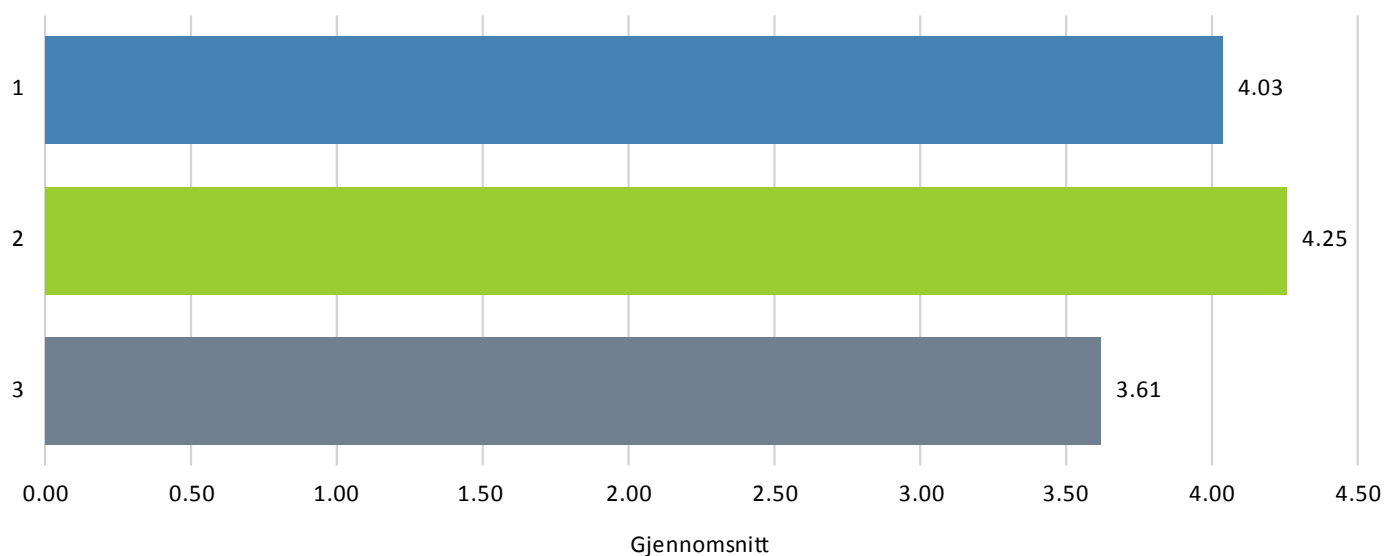
43. PERSONLIG kompetanse (ansvarsfølelse, etisk bevissthet, fleksibilitet, nøyaktighet, kreativitet og evne til ny- og egenutvikling)



	Navn
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

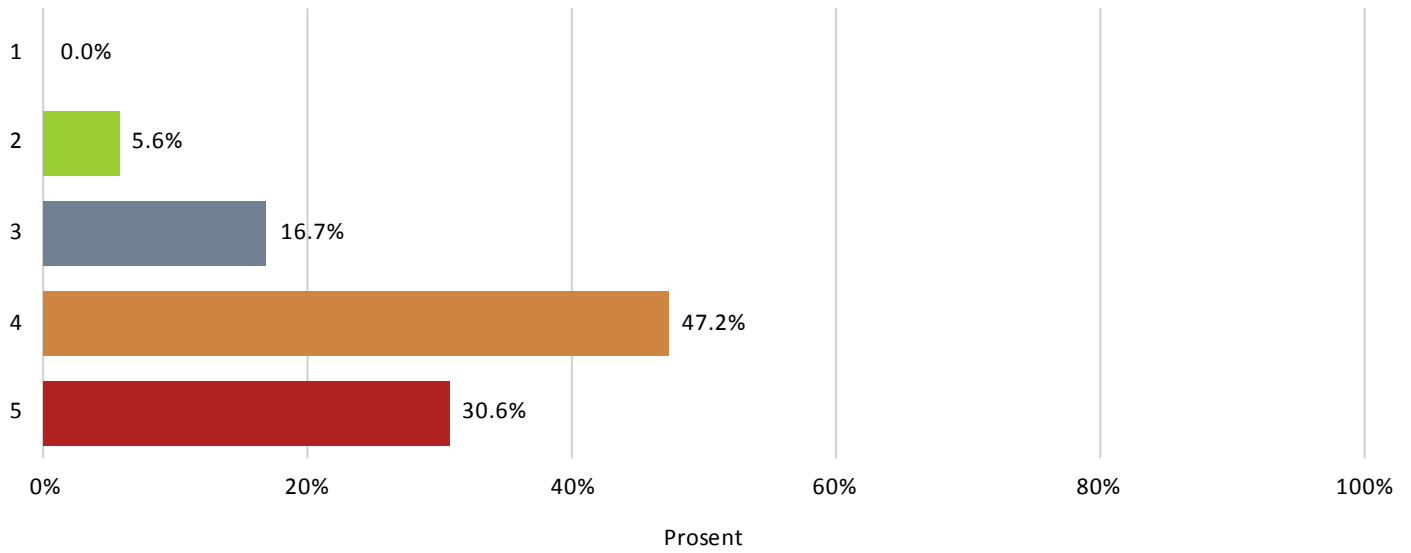
44. I hvilken grad anvender du Forsvarets kjerneverdier aktivt i tjenesten?

På en skala fra 1 til 5 hvor 1= svært Liten grad og 5= svært Stor grad



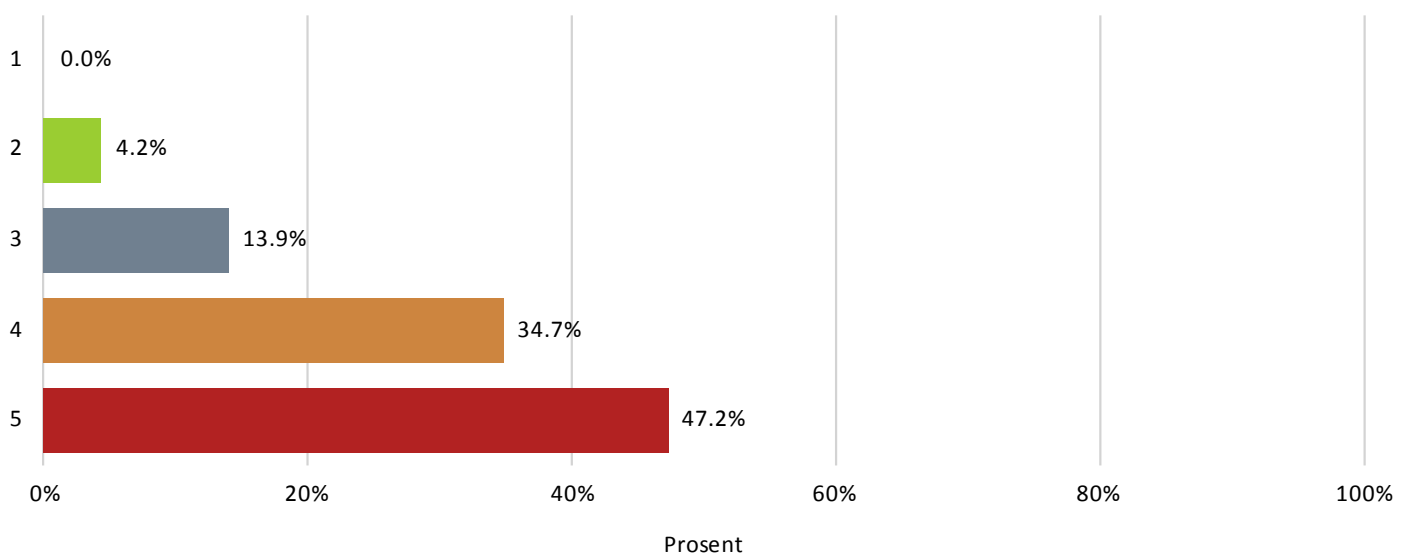
Series Name	
1	Respekt
2	Ansvar
3	Mot

45. Respekt



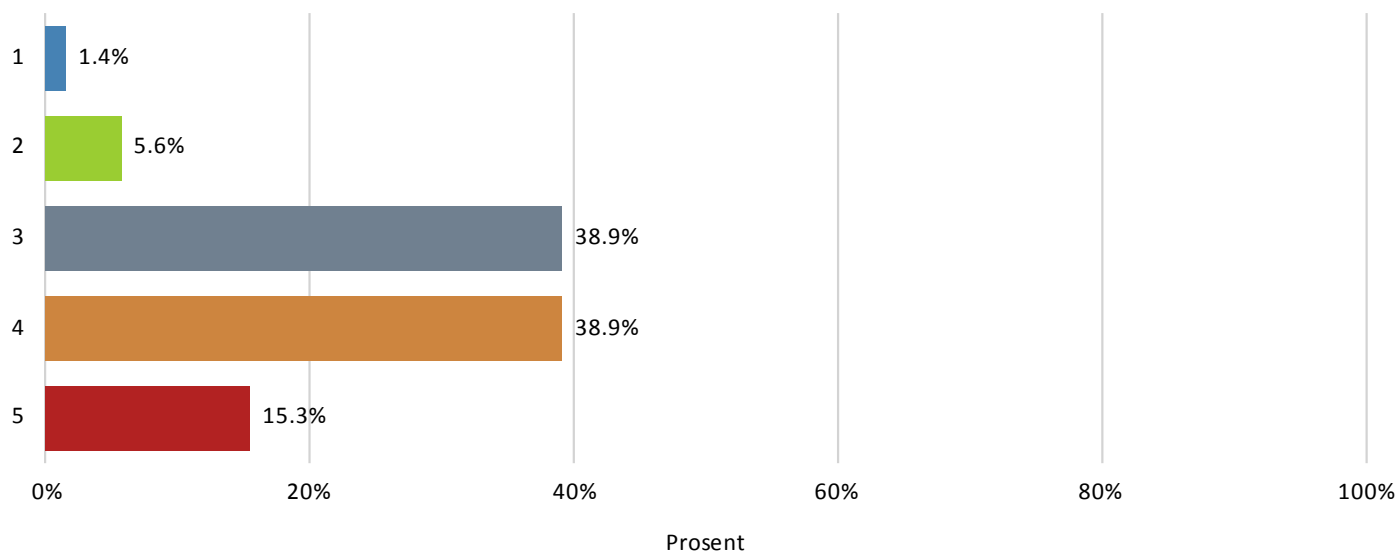
Navn	
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

46. Ansvar



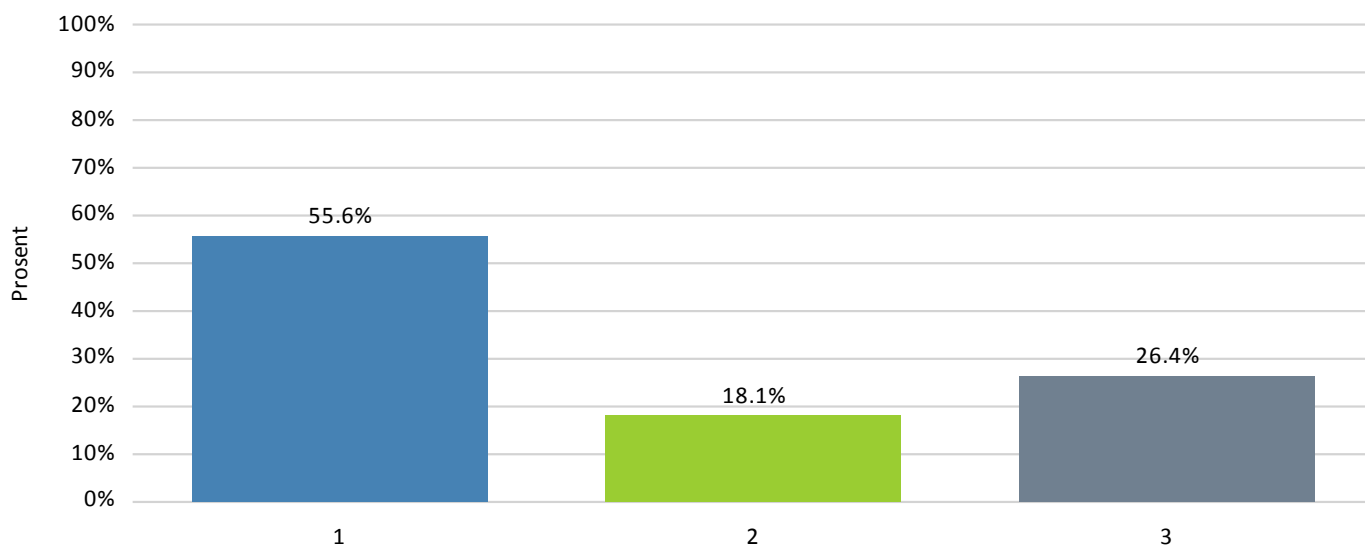
	Navn
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

47. Mot



	Navn
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

48. Har din avdeling utviklet/definert egne verdier?



	Navn
1	Ja
2	Nei
3	Delvis

49. Her kan du avslutningsvis opplyse om observasjon/refleksjoner som du knytter til Makt / Kompetanse / Verdier, eller spørreundersøkelsen som sådan.

For meg er begrepet makt oftere forbundet med voldsutøvelse i regi av militær avdeling. Det er ikke sikkert dette stemmer med deres oppgave, men min erfaring er at ledere kommer til syne eller forsvinner i situasjoner med maktutøvelse i form av vold. Det er jo det som er ytterpunktet av vårt fagfelt. Ledende mennesker som skal utøve dødelig makt.

Dere burde definere hva dere legger i straff. Straff er en form vi ikke bruker, men korreksjon av atferd bli noe annet.

Mange av begrepene som må ilegges personlig tolkning, som kan medføre ulik forståelse av hva det spørres etter.

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

Forsvaret er med årene blitt mer og mer regelstyrt. Dette gjør at makt oppleves gjennom de muligheter du har. Muligheter får men oftere pga hva man har gjort kontra hva man kan. Derfor forbigås dyktige Soldater/offiserer av personer som har fått skjanser dem ikke skulle hatt

informasjon er makt...

Tjenesteuttalelsen burde vært utformet slik at den eksplisitt også gir en vurdering av RAM.

Øvrig personellforvaltning (intervjuer, seleksjon, utdanning med fokus på den enkeltes utvikling, MAS, annen oppfølging) burde også i mye større grad vært preget av praktisk bruk av RAM.

Hva legger dere i begrepet makt?

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

Dere bruker RAM som Forsvarets kjerneverdier. Det er vel egentlig Hærens?

Slik jeg ser det så sier dere at verdier = makt, det tror jeg er noget snevert. Det er nok snarere slik at eksempelets makt/ eller utøvelse av "etisk ledelse" det skaper tillit som igjen skaper makt. Det finnes mange historiske eksempler på ledere som har bassert sin posisjon på annet enn tillitsbasert makt.

Jeg definerer svaralternativ "3" som nøytralt.

Formell makt henger ofte sammen med stillingen, (formell kompetanse/erfaring). Uformell makt henger oftere sammen med ferdigheter/erfaring og sosial kompetanse.

Svært krevende å svare presist på så omfallende og mangefasetterte spørsmål kun med et kryss i et skjema. Mulighet for tekstsvar burde i større grad vært tilstede i og med at det ikke er mer enn 110 respondenter. Svarene blir også litt tilfeldige ved at de ville vært svært forskjellige om jeg hadde vært i tidligere stilling med andre foresatte og i en annen avdeling enn i dag. For å gjøre dette mindre tilfeldig ville sannsynligvis et større utvalg enn 110 være formålstjenlig.

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

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

Som det fremgår av besvarelsen mener jeg at kjenneverdiene RAM har liten verdi internt i min avdeling, mens de muligens har effekt eksternt. Verdier har en stor plass i min avdeling, men de er utviklet over tid og er tilpasset denne avdelingen.

Jeg ser, som dere, at det nok i et maktperspektiv er mer relevant å fremheve kompetanse snarere enn et utvalg av verdier som ikke er forankret nede i organisasjonen.

Lykke til!