



UIT

NORGES  
ARKTISKE  
UNIVERSITET

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

## Verdiforankring i Forsvaret

*Implementeringen av verdier fra Forsvarsminister til vernepliktig soldat*

**Syver Eskestrand**

*Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi STV-3906  
Mai 2018*





## Forord

Med det erfaringsbaserte mastergradsprogrammet til Universitetet i Tromsø har det vært mulig å se egen arbeidsplass i nytt lys, gjennom de temaene studiet har tatt meg innom. Nettopp muligheten til å ta med utfordringer og problemstillinger fra arbeidsplassen er noe som har gitt økt motivasjon for både studiet og jobben i Forsvaret. Noe jeg er meget takknemlig for.

Skriveprosessen for denne masteroppgaven har vært lærerik, det har til tider vært svært frustrerende og andre ganger gått overraskende lett. Erfaringen er at det har vært en spennende prosess som har utfordret og lært meg mye.

Å skrive masteroppgaven har tatt tid, tid som har vært tilgjengelig takket være en forståelsesfull familie og en støttende arbeidsgiver. Takk til Hans Majestet Kongens Garde, og da kompanisjefene i 2. og 4. Gardekompani som har latt meg få gjennomføre spørreundersøkelse for kompanienes soldater. Takk til min veileder Tor Christian Dahl-Eriksen som har vært tålmodig og fleksibel, og har bidratt med god veiledning og oppfølging.

Oslo, mai 2018

Syver Eskestrand

## Sammendrag

Denne oppgaven har til hensikt å se på hvordan en organisasjon som Forsvaret benytter verdier som et ledelsesverktøy for å påvirke utførelsen ned på laveste nivå. Ettersom Forsvaret forvalter voldsmakt på vegne av samfunnet, er dette noe som har stort fokus i organisasjonen. Med utgangspunkt i det overordnede verdigrunnlaget for forsvarssektoren, tar oppgaven for seg verdigrunnlagets ambisjon om at dets kjerneverdier skal slå rot helt ned til laveste nivå, og om dette faktisk lar seg gjennomføre. I Forsvaret starter det med overordnede kjerneverdier fra Forsvarsdepartementet, som konkretiseres og utdypes med Forsvarets verdigrunnlag, som videre forankres nedover i organisasjonens interne styringsdokumenter. I lys av verdigrunnlag og styringsdokumenter forsøker oppgaven å belyse organisasjonens plan for hvordan valgte kjerneverdier skal forankres ned til den vernepliktige soldat. Med utgangspunkt i to tilsvarende kompanier i Hans Majestet Kongens Garde, er det gjennomført en spørreundersøkelse blant de vernepliktige. Hensikten med spørreundersøkelsen er å belyse hvordan uttalt plan oppleves for de vernepliktige. Verdiforankringen belyses fra Forsvarsdepartementets overordnede føringer og hele veien ned til de vernepliktige. Resultatene fra spørreundersøkelsen tilsier at graden av verdiforankring hos den vernepliktige fremstår å være relativt god. Noe som antas å skylde en god overordnet plan, som aktivt benytter verdibasert ledelse, balanserer institusjonelt perspektiv på ledelse og transformasjonsledelse, hele veien nedover til de yngste militære lederne.

## Innholdsfortegnelse

Forord.....	iii
Sammendrag.....	iv
Innholdsfortegnelse .....	v
Figur- og tabellfortegnelse .....	vii
1 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema .....	1
1.2 Begrunnelse for valg av tema og problemstilling .....	1
1.3 Problemstilling.....	2
Presisering av problemstilling.....	3
1.4 Oppgavens oppbygging .....	4
2 Utdanning i Hæren .....	5
2.1 Bakgrunn .....	5
2.2 Hærens organisering og utdanningssystem.....	6
2.3 Hans Majestet Kongens Garde.....	7
2.4 Oppsummering .....	8
3 Teori .....	9
3.1 Verdier .....	9
Antakelser og forventinger opp mot undersøkelsen .....	12
3.2 Ledelse.....	13
3.3 Verdibasert ledelse .....	14
Institusjonelt perspektiv på ledelse .....	14
Transformasjonsledelse .....	16
Antakelser og forventinger opp mot undersøkelsen .....	17
3.3 Oppsummering .....	17
4 Metode.....	19
4.1 Valg av forskningsdesign.....	19
4.2 Datautvalg.....	21
4.3 Utarbeidelse av spørreundersøkelse .....	21
4.4 Praktisk gjennomføring og svarprosent .....	23
4.5 Gjennomgang etatsdokumenter .....	24
4.6 Feilkilder .....	25

5 Resultater.....	27
5.1 Verdifokus i Forsvaret .....	27
Soldatens syn på verdier .....	28
Soldatenes identifisering med verdiene.....	30
Oppsummering verdier.....	34
5.2 Verdier gjennom utdanning .....	34
Verdier gjennom utdanning av militære ledere.....	35
Verdier gjennom utdanning for vernepliktige soldater.....	36
Oppsummering utdanning .....	41
5.3 Verdier gjennom ledelse.....	41
Oppdragsbasert ledelse .....	42
Verdier gjennom opplevd ledelse.....	43
Oppsummering ledelse .....	46
6 Diskusjon.....	47
6.1 Verdienes forankring i organisasjon og individ.....	47
Forsvarssjefens forankring .....	48
Vernepliktiges kjerneverdier .....	49
6.2 Ledelse og utdanning .....	50
Verdibasert ledelse .....	50
Opplevd ledelse .....	52
Utdanning av vernepliktige.....	52
7 Avslutning.....	55
7.1 Verdiforankring.....	55
7.2 Ledelse og utdanning .....	56
Anbefalt videre forskning.....	57
8 Kilder .....	59
Vedlegg 1: Spørreundersøkelsen.....	
Vedlegg 2: Svar fra spørreundersøkelsen.....	

## Figur- og tabellfortegnelse

Figur 1: Hærens organisasjon (Forsvaret, 2018) .....	6
Figur 2: Geert Hofstedes nivåer av mental programmering (Hofstede, 2003). .....	10
Tabell 1: Svarfordeling, er gode verdier viktig for å være en god soldat? .....	28
Tabell 2: Svarfordeling om Forsvaret fokuserer på verdier og verdisyn .....	29
Tabell 3: Svarfordeling om respondentene er kjent med Forsvarssektorens verdigrunnlag .....	29
Tabell 4: Svarfordeling vedrørende hvilke verdier som inngår i Forsvarssektorens verdigrunnlag .....	30
Tabell 5: Andel respondenter som, i rollen som soldat, identifiserer seg med de respektive verdiene .....	31
Tabell 6: Identifisering med verdiene i verdigrunnlaget, i rollen som soldat, 4. Gardekompani. ....	32
Tabell 7: Svarfordeling identifisering som soldat med verdien <i>respekt</i> .....	32
Tabell 8: Svarfordeling identifisering som soldat med verdien <i>ansvar</i> .....	33
Tabell 9: Svarfordeling identifisering som soldat med verdien <i>mot</i> .....	33
Tabell 10: Svarfordeling vedrørende bevisstgjøring av verdier gjennom utdanning. ....	37
Tabell 11: Svarfordeling verdier og utdanning, fordelt på de to kompaniene. ....	38
Tabell 12: Bevisstgjøring av verdier i kompaniene .....	38
Tabell 13: Oversikt over hvordan troppene, i 4. Gardekompani, opplever at de har blitt bevisst verdiene gjennom utdanningen. ....	39
Tabell 14: Opplevd forskjeller mellom troppene på fokus i utdanningen for verdien <i>ansvar</i> . ....	39
Tabell 15: Opplevd forskjeller mellom troppene på fokus i utdanningen for verdien <i>respekt</i> . ....	40
Tabell 16: Opplevd forskjeller mellom troppene på fokus i utdanning for verdien <i>mot</i> . ....	40
Tabell 17: Opplevd forskjeller mellom troppene på fokus i utdanningen for verdien <i>ansvar</i> . ....	41
Tabell 18: Respondentens vurdering, om befalet innehar og viser verdiene fra Forsvarssektorens verdigrunnlag .....	44
Tabell 19: Opplevelsen av gjensidig respekt mellom soldater og befal .....	45
Tabell 20: Opplevelsen av gjensidig respekt mellom soldater og befal, brutt ned på troppsnivå i 4. Gardekompani. ....	45

Tro mod Konge og Forfatning, lydlig mod foresatte, rettsindig, hæderlig og hjælpsom i al sin færde skal enhver krigsmand stedse med alvor og nidkjærhed strebe at tilegne sig de ferdigheter og egenskaper, der kræves hos en god soldat, samt beredvillig og nøiagtigt efterkomme gjældende forskrifter og de ham i tjenesten medførte givne befalinger. I farens stund skal han, når det kræves villig ofre liv og blod for Konge og Fædreland.

Troskapsformaning for den norske hær,  
basert på Christian Vs krigsartikler fra 1683.



## 1 Innledning

### 1.1 Bakgrunn for valg av tema

Med utgangspunkt i ledelsesteorier og da særlig verdibasert ledelse, ønsker jeg å se på hvordan verdier og verdigrunnlag kan brukes som mer enn kun store ord om hva en organisasjon identifiserer seg med. Som Bang (2011: 48) beskriver, forfekter ledelsen i en organisasjon noen verdier som gjerne kommer til uttrykk gjennom strategier, målsettinger og visjoner. Noen organisasjoner formulerer også verdigrunnlag i den hensikt å styre atferden i organisasjonen (ibid). Bang trekker frem bruksverdier som de faktiske verdiene som ligger bak de handlinger individet gjør, og at det er mange faktorer som påvirker hvilke verdier som er styrende (jf. Bang, 2011: 48).

Normer, verdier og virkelighetsoppfatninger skaper, ifølge Bang, grunnlag for felles kultur (Bang, 2011: 23). Dette er noe mange organisasjoner forsøker å fokusere på for å skape gode organisasjonskulturer (ibid: 49). Hensikten er som regel et ønske om å påvirke utøvelsen i laveste ledd (jf. Bang, 2011). Hvordan dette påvirker og kommer til uttrykk helt ned til laveste nivå i en organisasjon er noe jeg synes er spennende, og jeg vil derfor gjerne se nærmere på dette.

### 1.2 Begrunnelse for valg av tema og problemstilling

Gjennom flere års erfaring fra Forsvaret har jeg blitt bevisst hvor innarbeidet *verdier* er i organisasjonens utdanningssystem. *Forsvarssektorens verdigrunnlag* definerer kjerneverdiene *åpenhet, vidsyn, respekt, ansvar og mot* som skal bidra til at organisasjonen og medarbeiderne sammen jobber mot virksomhetens mål. Dette inngår som en del av forsvarssektorens holdninger, etikk og ledelses arbeid, også kalt HEL-arbeidet (Forsvarsdepartementet, 2012: 25). Forsvarsdepartementets ambisjon er at kjerneverdiene skal slå rot i hele forsvarssektoren (ibid).

Etter å ha jobbet med utdanning av både fremtidige sersjanter og vernepliktige soldater begynte jeg å interessere meg for forskjellen i utdanningsplanene til de forskjellige personellgruppene. Hvordan utdanningen av befal i mine øyne aktivt fokuserer på *Forsvarets verdigrunnlag*, noe jeg opplever ikke kommer like godt frem i utdanningsplanene for vernepliktige mannskaper. Dette vekket min interesse da

vernepliktige mannskaper utgjør en betydelig andel av organisasjonen, og at også disse mannskapene potensielt kan oppleve å måtte ta vanskelige etiske avgjørelser under tidspress i en eventuell krise eller krig.

Slik jeg leser hele forsvarssektoren, innebærer det også vernepliktige mannskaper som roteres hvert år. I hvilken grad og hvordan et toppstyrt verdigrunnlag formidles til de vernepliktige, og om disse lar seg påvirke gjennom sin korte tid i organisasjonen, er derfor spennende å se nærmere på.

### 1.3 Problemstilling

At verdigrunnlaget skal slå røtter helt ned til laveste nivå i organisasjonen krever målrettet arbeid. Når personellet på dette nivået roterer hvert år, er det en oppgave som er særdeles krevende. Den krever mye opplæring og fokus på verdier fra ledere på flere nivåer.

Med bakgrunn fra Hæren og dens fokus på verdier, er det interessant å se på Forsvarsdepartementets ambisjon, «[...]forsvarssektorens verdigrunnlag skal slå rot i hele sektoren[...]» (Forsvarsdepartementet, 2012: 25). Med andre ord, hvordan organisasjonens kjerneverdier forankres nedover til den enkelte soldat, slik at det skapes en verdiforankring i utøvelsen på laveste nivå.

Dersom en skulle undersøke i hvilken grad vernepliktige soldater identifiserer seg med kjerneverdiene måtte én ta for seg et mindre utvalg. Hæren er en del av forsvarssektoren, som igjen består av mange underavdelinger med noe ulik tilnærming til soldatutdanningen. Det er derfor formålstjenlig å ta ut en avdeling å se nærmere på for denne oppgaven.

Hans Majestet Kongens Garde er en underavdeling som kan isoleres, denne avdelingen passer også godt for en slik undersøkelse da den er en av to avdelinger som til daglig løser et skarpt oppdrag, og dermed antas å ha ett mer pressende behov for å faktisk fokusere på soldatenes verdigrunnlag.

Soldatene som tjenestegjør i Hans Majestet Kongens Garde går alle gjennom en utdanningsrekke hvor mye av det som gjennomgås er likt for hele Hæren. I tillegg har Garder også utviklet egne utdanningsprogrammer som skal bygge videre på Hærens

grunnutdanning. Disse utdanningsprogrammene er godkjent av Sjef Hæren og definerer hvordan soldatutdanningen skal gjennomføres nedover i organisasjonen.

Den daglige ledelsen og utdanningen av vernepliktige mannskaper gjennomføres av sersjanter og offiserer som har utdanning fra en eller flere av Forsvarets skoler.

Hvordan deres ledelse videreformidler kjerneverdiene til de vernepliktige soldatene har betydning for hvordan disse verdiene forankres. Da det er stor forskjell på personlighet, den militære utdannelsen og erfaringen til hvert enkelt befall, er det mange uavhengige faktorer som påvirker hvordan ledelse videreformidler kjerneverdiene. Det er derfor formålstjenlig å se på hvordan Forsvaret *planlegger* bruken av sine ledere for å spre kjerneverdiene, og om dette gjenspeiles i de vernepliktiges opplevelse.

Min problemstilling er: *I hvilken grad fører utøvd ledelse og gjennomført utdanning, til at forsvarssektorens verdigrunnlag forankres helt ned til den vernepliktige soldaten i Hans Majestet Kongens Garde?*

Med utgangspunkt ledelse og utdanning er forskningsspørsmålene:

- Hvordan opplever vernepliktige i Garden at verdigrunnlaget og kjerneverdiene har vært fokusert på gjennom utdanningen?
- Hvordan identifiserer vernepliktige i Garden seg med forsvarssektorens verdigrunnlag?
- I hvilken grad føler de vernepliktige i Garden at disse kjerneverdiene er gjeldene for den daglige tjenesten og ledelsen i avdelingen de er en del av?

#### **Presisering av problemstilling**

For at et verdigrunnlag skal sies å være forankret i hele organisasjonen må det være rimelig å forvente at personellet identifiserer seg med verdiene. For å kunne identifisere seg med verdiene må disse være tilstrekkelig kommunisert til den enkelte gjennom utdanningen, da på en slik måte at hensikten og viktigheten av disse verdiene kommer frem.

Soldatens subjektive vurdering av fokuset på de forskjellige verdiene gjennom utdanningen vil kunne si noe om hvordan kjerneverdiene er kommunisert, noe som igjen vil kunne indikere prioriteten utdanningsprogrammene legger i å skape en verdiforankring i kjerneverdiene.

Den daglige tjenesten og driften i avdelingen skal være preget av de til enhver tid styrende verdiene i organisasjonen. Hvordan de vernepliktige opplever at dette gjenspeiles i tjenesten og ledelse sier noe om hvordan befalet kommuniserer kjerneverdiene. Dette vil igjen kunne gi en indikasjon på om organisasjonens bruk av befal som formidlere samsvarer med soldatenes subjektive opplevelse.

#### **1.4 Oppgavens oppbygging**

Jeg vil først gi en kort beskrivelse av organiseringen av Hæren og Hans Majestet Kongens Garde, som begge ligger hierarkisk under Forsvarsstaben og Forsvarsdepartementet. Deretter vil organiseringen av soldatutdanningen bli beskrevet, med fokus på de vernepliktige vaktgardistene, samt overordnedes forventinger til offiserer og sersjanter under utdanning og i tjeneste.

Deretter vil jeg redegjøre for teorier rundt verdier, ledelse og verdibasert ledelse, da forståelse for verdier er viktig for å forstå hvordan disse skapes, formes og påvirker menneskers handlinger. Bruken av verdigrunnlag er en form for ledelse, å se nærmere på teorier som omhandler verdibasert ledelse vil derfor kunne belyse hensikten og mekanismene som gjør at verdigrunnlag benyttes. Teorien skaper grunnlaget for metoden i undersøkelsen, som beskrives gjennom metodekapittelet. Presentasjonen og analysen av innsamlet data vil utgjøre selve forskningen i oppgaven, og redegjøres for i resultatkapittelet. Deretter diskuteres funnene opp mot teorien, før oppgaven avsluttes med en konklusjon.

## 2 Utdanning i Hæren

Hæren er en av tre forsvarsgrener som er organisert under Forsvarsstaben. Sjef Hæren er ansvarlig for utdanning og drift av Hæren, og er operativ leder i en eventuell krise/krig. Sjef Hæren er direkte underlagt Forsvarssjefen, som igjen svarer til Forsvarsministeren.

### 2.1 Bakgrunn

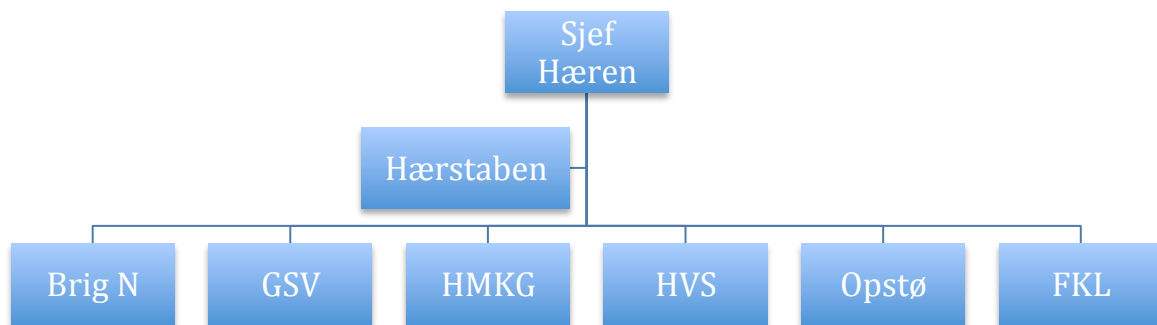
*Forsvarssektorens verdigrunnlag* er utgitt av Forsvarsdepartementet med pålegg om at det skal slå rot i hele organisasjonen. Videre har Forsvarssjefen utgitt *Forsvarets verdigrunnlag*, som konkretiserer hvilke verdier Forsvarssjefen ønsker å fokusere på. Han presiserer holdninger, etikk og ledelse (HEL) Som en grunnpilar i hvordan Forsvaret skal tenke verdier. Verdigrunnlaget fokuserer på *legitimitet* og *menneskeverd*, samt kjerneverdiene *respekt*, *ansvar* og *mot* (Forsvaret, 2015). Hæren skal følge *Forsvarets verdigrunnlag*, og har definert *respekt*, *ansvar* og *mot* som sine verdier (Hæren, 2015: 49).

Forsvarssjefen understreker i sitt grunnsyn på ledelse at «Lederen er den viktigste rollemodellen for verdier, krav og forventinger i enhver avdeling» (Forsvarsstaben, 2012: 11). Forsvarets Høgskole har nettopp tatt over ansvaret for all utdanning av sersjanter og offiserer i Forsvaret, et ansvar som tidligere var gitt til de ulike våpengrenene. Det betyr at der det tidligere var Sjef Hæren som la føringene på befalsutdanningen i Hæren, er det nå sjef Forsvarets høgskole som gjør dette.

Utdanningsreformen som nå gjennomføres i Forsvaret gjør det vanskelig å si hvordan fremtidens utdanningssystem for befall vil se ut, det som allerede er vedtatt er at offiserer skal rekrutteres fra førstegangstjenesten, uten først å ha fullført befalsutdanning. Befalsskolen som før var en toårig etatsutdanning reduseres til kortere kursperioder og rekrutteringen av fremtidige sersjanter vil bli gjort gjennom seleksjon i de respektive avdelingene, fra vervede soldater. Etersom utdanningsreformen ikke er ferdigstilt og det fortsatt er mange punkter som ikke enda er vedtatt, vil denne oppgaven se på den utdanningen som dagens befall har gjennomført og tar derfor ikke høyde for den nye utdanningsreformen.

## 2.2 Hærens organisering og utdanningssystem

Hæren består av flere underenheter, alle ledet av Sjef Hæren. Brigade Nord (Brig N) er Hærens største og viktigste kampavdeling. Grensevakten ved Garnisonen i Sør-Varanger (GSV) og Hans Majestet Kongens Garde (HMKG) er fredsoperative avdelinger og løser løpende nasjonale oppdrag døgnet rundt. Hærens våpenskole (HVS), Forsvarets kompetansesenter for logistikk og operativ støtte (FKL) og Operasjonsstøtteavdeling (Opstø) har viktige støttefunksjoner for de ulike avdelingene. Alle disse er underlagt Sjef Hæren (Forsvaret, 2018).



Figur 1: Hærens organisasjon (Forsvaret, 2018)

Sjef Hæren er ansvarlig for all fagspesifikk utdanning til sine avdelinger, han er også ansvarlig for soldatutdanningen i hele Hæren. Dette forvaltes gjennom Hærens utdanningssystem som baserer seg på overordnede direktiver, reglement og håndbøker, som sammen danner grunnlaget for all utdanning. Disse føringsdokumentene forvaltes igjen av Hærens våpenskole, på vegne av Sjef Hæren.

Ettersom det er mange forskjellige fagfelt innenfor en så stor organisasjon som Hæren, er utdanningsprogrammene delt opp i forskjellige fagområder. Det eneste som er likt for alle Hærens vernepliktige mannskaper er "Grunnleggende soldatutdanning 1" (GSU1). Dette er en grunnpakke som skal sikre et minimum av likhet for alt personell.

GSU1 er en liten del av den utdanningen de vernepliktige mannskapene skal igjennom. Hver underavdeling har videre egne utdanningsprogrammer som er rettet mot avdelingens ansvarsområder, helt ned mot hver enkelt soldats stillingsbeskrivelse. De

fleste utdanningsprogram er delt inn i kunnskaps- og ferdighetsmål, som skal nivellere utdanningen mellom avdelingene.

### **2.3 Hans Majestet Kongens Garde**

Hans Majestet Kongens Garde består av seks kompanier og en bataljonsstab. 6. Gardekompani er lokalisert på Elverum og har ansvaret for all rekruttutdanning i bataljonene, dette er en løsning som per nå bare eksisterer i Garden. Etter 12 ukers rekruttutdanning fordeles soldatene til sine respektive kompanier. 3. Gardekompani og 5. Gardekompani har egne spesielle oppdrag og har ikke ansvar for den daglige kongevakten. Gardisten som de fleste har sett ved en av de kongelige residenser tjenestegjør i en av tre geværkompanier.

De tre geværkompaniene er likt organisert og løser det samme oppdraget på rotasjon. Hvert geværkompani roterer alle vernepliktige hver niende måned. Ved mottak av nye soldater fra rekruttskolen starter en intensiv utdanningsperiode før soldatene er klare for å gå på vakt. Etter ytterligere 12 uker skal kompaniet være klar for å ta over vaktoppdraget fra en av de andre vaktkompaniene som da skal gjennomføre dimisjon av soldater som har fullført sin førstegangstjeneste.

I Garden er det utviklet utdanningsprogram som er like for de tre geværkompaniene. Dette programmet skal utdanne vaktgardister som er rustet for å løse vaktoppdraget foran de kongelige residensene. Samtidig som det sikrer at alle vaktgardistene har gjennomgått nødvendig opplæring før de går på vakt.

Slik Garden er organisert er det geværkompaniene som er mest interessante å se på i denne oppgaven. Med lik organisering, utdanningsprogram og en felles rekruttskole skal kompaniene være så identiske som mulig. De er organisert med fire like geværtropper på mellom 40-50 personer, og en kompanistab. Sjefen for kompaniet er kaptein (OF2) av grad og er en erfaren offiser. Sammen med sin ledergruppe og stab er han ansvarlig for utdanning i kompaniet.

Hver tropp består av fire lag og en troppsstab. Troppen har fire befal, en løytnant (OF1), en erfaren sersjant (OR6) og to yngre sersjanter (OR5). Disse fire står for utdanningen av troppen i henhold til kompaniets føringer. Både kompaniet og troppen følger Hærens og Gardens utdanningsprogrammer, men står relativt fritt når det kommer til den

praktiske utførelsen av de forskjellige leksjonene og rekkefølgen på disse. Hensikten med organiseringen er å sikre god utdanning, samtidig som den skal være så lik som mulig mellom de forskjellige troppene og kompaniene.

#### **2.4 Oppsummering**

Forsvarssjefen har det overordnede ansvaret for Hæren, som er en egen driftsenhet i Forsvaret. Sjef Hæren svarer direkte til Forsvarssjefen, og er ansvarlig for grensesifikk utdanning av sine offiserer og sersjanter, samt ansvarlig for all soldatutdanning. Soldatutdanningen forvaltes gjennom Hærens våpenskole, all utdanning utover grunnleggende soldatutdanningen bygger på den enkelte avdelings egne utdanningsprogram.



### 3 Teori

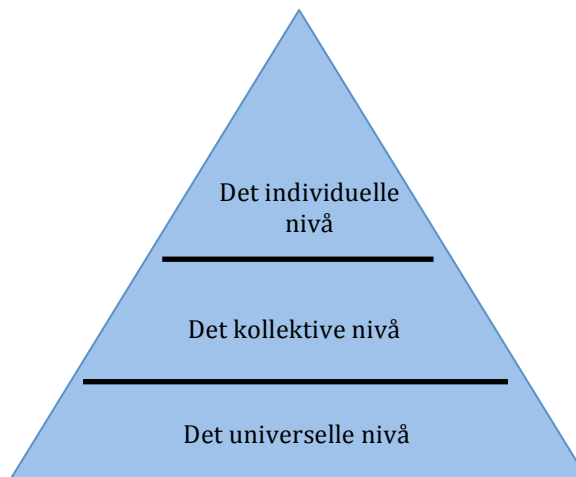
Teorikapittelet vil ta først ta for seg verdier og definere dette. Deretter vil det ta for seg ledelsesteori som omhandler nettopp verdier og hvordan denne teorien fremhever fordelene ved bruk av verdier som ledelsesverktøy. Gjennom å se på verdier og verdibasert ledelse vil det dannes ett grunnlag for hvordan verdier kan benyttes i ledelse. Videre vil dette knyttes opp mot oppgavens undersøkelse, gjennom antakelser som avslutter hvert delkapittel. Antakelsene vil bli benyttet i diskusjonen, med den hensikt å skape en helhet for oppgaven.

#### 3.1 Verdier

Geert Hofstede (2003) definerer verdier som «A value is a broad tendency to prefer certain states of affairs over others» (Hofstede, 2003: 5). Hofstede presiserer at dette er en forenkling av Kluckhohn (1951) som sier «A value is a conception, explicit or implicit, distinctive of an individual or characteristic of a group, of the desirable which influences the selection from available modes, means and ends of actions» (ibid). Hofstedes definisjon anses som tilstrekkelig for denne oppgaven.

Hofstede mener at verdier er mental programmering, noe som kan gi en indikasjon på hvorfor mennesker handler som de gjør. Mental programmering handler i følge Hofstede om både verdier og kulturer. Han definerer i sin bok kultur som «[...] the collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from another.» (2003: 9). En beskrivende definisjon som får frem de individuelle forskjellene som eksisterer mellom medlemmene av gruppen, samtidig som kulturen kjennetegnes av det de har til felles. Denne definisjonen samsvarer også med definisjonen Jacobsens bruker når han redegjør for kultur og ledelse, «[...] de oppfatninger, normer og verdier som deles av flere i en organisasjon eller gruppe.» (Jacobsen, 2012: 73).

For å studere verdier og kultur skiller Hofstede mellom tre nivåer av mental programmering, det universelle, kollektive og individuelle nivå (Hofstede, 2003). En viktig presisering ved denne modellen er at det individuelle nivået, fortsatt er preget av den kulturen hvor individet har vokst opp og mennesker som har påvirket én gjennom livet, og dermed omfatter mer enn det enkelte individet.



Figur 2: Geert Hofstedes nivåer av mental programmering (Hofstede, 2003).

Definisjonen av verdier som *generelle tendenser til å foretrekke bestemte forhold fremfor andre*, mister noe av nyansene rundt det at de samme verdiene kan aktiveres i mange forskjellige situasjoner. Milton Rokeach (1979) definerer kjernen i verdier som *standards* (standarder) og *preference* (preferanser). Rokeach ser *values* (verdier), *attitudes* (holdninger) og *beliefs* (tro), som de tre hovedfaktorene i *self-conception* (selvoppfatning) og *self-awareness* (selvbevissthet), og at en endring i en av disse skyldes en endring i forståelsen av seg selv (ibid: 6). Verdier handler om følelser (tro), hvilken følelse som blir aktivert i forskjellige settinger påvirker verdiene som styrer valg (jf. Hofstede, 2003). Dette skaper en forståelse for kompleksiteten ved verdier. På lik linje med følelser kan mennesker ha motsigende verdier, som ikke er sammenhengende eller logisk.

Når én ser på verdier er det viktig å skille mellom *desired* (ønsket) og *desirable* (ønskelig) verdier. Med andre ord hva mennesker faktisk ønsker og hva de tror er ønskelig. Hofstede (2003) beskriver disse som sammenhengende, men ikke sammenfallende. Det sier også noe om hvordan individet identifiserer seg med forskjellige verdier, én kan identifisere seg med verdier basert på både ønsket og ønskelig tilstand, noe som ubevisst kan påvirke hvordan én gjør sine valg, i noen tilfeller på tvers av egen selvoppfatning.

Å endre *tendenser til å foretrekke bestemte forhold* antas å kreve tid og kontinuerlig bevisstgjøring. Det vil over tid også kunne endre hvordan en person prioriterer sine motsigende verdier. Alder og særlig tenårene, da individet stadig utvikler egen selvoppfatning og selvbevissthet, antas å kunne ha en forsterkende effekt på det å

endre/forme verdier. Uavhengig av denne endringen vil personens tendenser til å foretrekke bestemte forhold, alltid være situasjonsbestemt. I ekstreme situasjoner, på liv og død, er det derfor rimelig å anta at personen vil velge annerledes enn hva som ellers ville vært normalt.

Våre verdier sier noe om vår selvbevissthet og selvoppfatning, med andre ord vår identitet. Hvordan vi identifiserer oss med forskjellige verdier gjenspeiles som oftest i handling, og danner igjen grunnlag for de målene vi som individ setter oss (Beyer, 2006: 87). Ettersom mennesker er sosiale vesener er det gjennom dialog og samtale vi identifiserer og forstår hverandres verdier. Dialog og samtale er også det som gjør at vi forstår våre egne verdier (ibid). Handling som bryter med uttalte verdier svekker ens troverdighet, da det er vår handling som skaper empirien mennesker rundt oss kan oppfatte og tolke. Våre verdier tolkes derfor ut fra hvordan vi handler, og våre handlinger påvirker hvilke verdier vi blir ilagt av menneskene omkring oss. Dette betyr ikke at alle våre handlinger nødvendigvis går overens med våre uttalte verdier, men dersom én gjentatte ganger handler på tvers av sine uttalte og ønskede verdier så bedriver én det Kierkegaard beskrev som selvbedrag, hvor resultatet i verste fall blir selvtap (Beyer, 2006: 68).

Verdier har stor påvirkning på utvikling av kultur. Norge som nasjon har en del grunnleggende nasjonale verdier som er med på å definere den nasjonale kulturen, verdier som gjennom offentlig diskusjon og debatt skaper rammer for hvordan vi identifiserer oss som nasjon. Jacobsen trekker frem flere forskjellige kulturelle dimensjoner som kan benyttes for å skape forståelse for hvordan kulturer er satt sammen. Den første dimensjonen handler om oppfattelsen av hva som er hensikten, *eksistensgrunnlaget*, med det gruppen driver med (Jacobsen, 2012: 73).

Eksistensgrunnlaget, eller hensikten, er det som gjør at enkeltindividet ser seg tjent med å være en del av kulturen.

Kultur og verdier henger tett sammen. Kulturen i en organisasjon kan ha stor påvirkning på atferden til medlemmene i organisasjonen, på samme måte som den formelle strukturen (Jacobsen og Thorsvik, 2014: 127). Kultur kan oppstå tilfeldig eller forsøkes styrt. På samme måte kan kultur skape en følelse av tilhørighet og trygghet, gjennom at det tenkes og handles relativt likt. Hvert individ foretrekker mye av det samme og

dermed innehar mange felles verdier (jf. Jacobsen og Thorsvik, 2014). Kulturen er vanskelig å måle og styre og vil utvikle seg til forskjellige underkulturer avhengig av sosiale sammensetninger i mindre grupper internt i en organisasjon.

I arbeid med verdier er det viktig å være klar over at det mangler overordnede definisjoner på spekteret av alle menneskelige verdier (Hofstede, 2003). Mange forskere og forfattere har forsøkt å lage klassifiseringsverktøy, og kommet frem til mange forskjellige kategorier. Noen eksempler er Rokeach (1972) som skiller mellom *terminal values* (slutttilstand) og *instrumental values* (veien frem). Og Levitin (1973) som skiller mellom *distinguished telic* (endelige midler og mål), *ethical* (godt og ondt), *aesthetic* (pent og stygt), *intellectual* (sant og usant) og *economic values* (Hofstede, 2003: 7). Begge disse er amerikanere som baserer seg på amerikansk kultur og dermed er farget av amerikanske nasjonale verdier. Det er uansett viktig å være bevisst disse utfordringene når en forsøker å kartlegge verdier.

Gjennom å se på mer homogene grupper og mindre kulturer vil det være lettere å sammenligne eventuelle funn. Undersøkelser som baserer seg på avkrysning i et spørreskjema vil basere seg på at respondentene beskriver egen atferd og dermed vil bevege seg mot det ønskede (*desired*) (Hofstede, 2003). Om dette samsvarer med de valgene respondenten ville gjort forblir uvisst.

Oppsummert handler verdier om hvorfor mennesker handler som de gjør og hvordan verdier strekker seg over flere domener fra de universelle til det kollektive og det individuelle nivå. Verdier bygges gradvis og handler om hvordan bestemte forhold foretrekkes fremfor andre. Egen selvoppfattelse og selvbevissthet er viktig for egen forståelse og identifisering av ens verdier. Gjennom kultur påvirker individet verdiene til de rundt seg, på samme måte som det blir påvirket. En aksept av kollektive verdier som bryter med ens individuelle verdier kan resultere i selvbedrag.

#### **Antakelser og forventinger opp mot undersøkelsen**

Med utgangspunkt i Hofstedes teori rundt mental programmering og de universelle, kollektive og individuelle nivåene, antas det at de organisatoriske verdiene som undersøkes i oppgaven baserer seg på overordnede universelle og kollektive nivåer, som i minst mulig grad går på tvers av de individuelle verdiene. Gjennom å fokusere og

tydeliggjøre allerede eksisterende grunnverdier, kan disse tydeliggjøres og settes i kontekst, noe som kan forme en persons verdier fremfor å etablere nye.

### 3.2 Ledelse

Det finnes mange definisjoner på ledelse, Tor Høst (2011: 9) mener kjernen i ledelse er å skape orden og retning. Jacobsen og Thorsvik (2014: 416) beskriver ledelse som «[...] en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd.» En viktig forskjell som Peter Beyer (2006: 11) trekker frem er forskjellen mellom ledelse og administrasjon (management). Han trekker frem lederen som en person som vet hva som skal gjøres og som får ting gjort (ibid). *Management* mener han handler om å vedlikeholde systemer og prosedyrer, mens ledelse handler om å skape nye ting (ibid).

Det er viktig å skille mellom ledelse og det å administrere. Som leder må man også mestre administrasjon, men dette er ikke kjernen i det å lede (Beyer, 2006). Gjennom å se på de forskjellige definisjonene er det mulig å definere essensen i det å lede som; *å få mennesker med seg, skape en hensikt og retning*. For å få mennesker med seg i samme retning må en leder kunne påvirke andre menneskers atferd og holdninger. Altså kunne benytte og påvirke verdiene til de rundt seg for å nå, eller som en del av, hensikten/retningen. «Lederskab er kapaciteten til at udforme planer, der vil lykkes og evnen til at overtale andre til at være med til at føre dem ud i livet på trods af alle vanskeligheder.» (Beyer, 2006: 80).

Philip Selznick, som har et mer institusjonelt perspektiv på ledelse, skiller også mellom ledelse og administrasjon. Ifølge Selznick er ledelse først og fremst å skape et felles verdigrunnlag i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2014: 444). Gjennom å skape følelser for organisasjonen, gjennom hensikt og tilhørighet, vil en skape engasjement og interesse, som igjen vil skape motivasjon og trivsel (jf. Jacobsen og Thorsvik, 2014). Dette støttes av Peter Beyer som mener ledelse skjer ut fra sosialt forankrede verdier og ikke fra *managementkonsepter* (Beyer, 2006).

Ledelse kan videre deles inn i utallige nivåer. Direkte og indirekte ledelse defineres henholdsvis som ledelse gjennom samhandling og kommunikasjon, og det å påvirke organisasjonsatferd uten direkte samhandling med underordnede (Jacobsen og

Thorsvik, 2014: 417). Dette betyr ikke at indirekte ledelse er administrasjon. Lederen må fortsatt få mennesker med seg, men må benytte andre ledelsesverktøy enn de som benyttes gjennom direkte ledelse. Eksempelvis gjennom å skape et felles verdigrunnlag i organisasjonen slik som Selznick beskriver. Verdier og ledelse hører sammen, noe som er kjernen i teorier om verdibasert ledelse.

### **3.3 Verdibasert ledelse**

Verdibasert ledelse og verdistyring baserer seg begge på å definere og etablere utvalgte verdier i en organisasjon, for så å påvirke medarbeidere til å etterleve disse verdiene. Noe som på sikt skal påvirke organisasjonens kultur slik at de utvalgte kjerneverdiene gjenspeiles i hele organisasjonen. Ved å etablere felles verdier muliggjøres og kreves det at myndighet og innflytelse delegeres fra ledere til underordnede, som igjen skaper arenaer hvor en får bedre utnyttelse av medarbeidernes potensiale (Jacobsen og Thorsvik, 2014: 444).

I følge Beyer (2006) handler verdibasert ledelse om å gjøre verdiene kjente for menneskene i organisasjonen, noe som vil forankre den organisatoriske beslutningstakingen i de grunnleggende verdiene, og dermed gjøre den mer forutsigbar. Ved bruk av ledelse og organisasjonsverdier mener Beyer at organisasjonen i større grad kan basere seg på tillit, og utnytte de menneskelige ressursene bedre og noe som forenkler det å lede på intensjon og retning (jf. Beyer, 2006).

I ledelsesteorien er det flere teorier som knytter ledelse og verdier sammen, institusjonell ledelse og transformasjonsledelse er to teorier som tar for seg verdier som organisatoriske verktøy og som del av lederens personlighet og lederstil.

#### **Institusjonelt perspektiv på ledelse**

Verdigrunnlag, vil ifølge Selznick skape en overordnet hensikt i organisasjonen, som medarbeiderne kan identifisere seg med, selv i større endringsprosesser hvor instrumenter og system byttes og forandres (jf. Jacobsen og Thoresen, 2014). Selznicks teori ligner veldig på militær tankegang rundt det å ha ett oppdrag, som skal være styrende for hvordan organisasjonen og dens medarbeidere jobber. Lederen må utarbeide et institusjonelt oppdrag og en rolle (jf. Selznick, 2011).

Det institusjonelle perspektivet har som utgangspunkt at lederen velger nøkkelverdier som bygger opp om omgivelsene organisasjonen er en del av (Jacobsen og Thorsvik, 2014: 445). Dette starter på toppen i organisasjonen og ledere på lavere nivå utfordres i det å utvikle egne nøkkelverdier som forsterker og samvirker med organisasjonens overordnede verdier. Det er viktig at disse nøkkelverdiene faktisk samsvarer med verdier som eksisterer i organisasjonen (Beyer, 2006).

Institusjonell ledelse krever ledelse som utformer visjoner og mål, institusjonaliserer formål, forsvarer de institusjonelle verdiene og deres integritet, samt mestrer intern konflikt mellom konkurrerende interessegrupper i organisasjonen (Selznick 2011: 6). Dette gjøres innenfor organisasjonskartet, som skal skape rammene for hvordan mindre enheter kan jobbe med mulighet for større grad av menneskelig spontanitet (ibid). Hver medarbeider skal gis mulighet til å trekke sin del av organisasjonen fremover.

Gjennom å stadfeste det overordnede målet, mener Selznick, at mindre enheter i større grad vil kunne trekke på alle ressursene hver enkelt person tar med inn i teamet og jobbe i samme retning (Selznick, 2011). Når dette er implementert nedover i organisasjonen vil mindre grupper strekke seg basert på menneskelig egosentrisitet, noe som skal sikre måloppnåelse i hvert enkelt team og organisasjonen som helhet (jf. ibid).

### Transformasjonsledelse

Verdibasert ledelse i form av transformasjonsledelse handler i større grad om den enkelte leders personlige lederstil. Transformasjonsledelse er en velkjent ledelsesteori som baserer seg på bruken av følelser hos de som ledes. Transformasjonsledelse skiller seg markant fra transaksjonsledelse, hvor forholdet mellom medarbeider og leder sees på som en transaksjon, arbeidskraft kjøpes for lønn (Jacobsen og Thorsvik, 2014: 447). Den amerikanske hæren utdanner sine offiserer innen *The full range of leadership model* som tar utgangspunkt i at det finnes tre forskjellige former for ledelse: transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og la-det-skure-ledelse. Hvor transformasjonsledelse er en positiv lederstil som er karismatisk og gir motivasjon blant de ansatte (Johnsen og Pallesen i Eid og Johnsen (red.), 2006: 131).

Transformasjonsledelse baserer seg på medmenneskelige egenskaper og personlig investering i de ansatte. Tor Høst (2011: 80) trekker frem *idealisert innflytelse*, *inspirasjon*, *intellektuell stimulering* og *individuelle hensyn* som forskjellige lederaktiviteter som til sammen utgjør transformasjonsledelse. Lederen må aktivisere medarbeiderens følelser, se og sette ord på disse (ibid). Dette starter gjennom *idealisert innflytelse*, å utarbeide visjoner og organisatoriske mål, gjerne med innarbeidede verdier som de ansatte kan identifisere seg med (jf. Jacobsen og Thorsvik, 2014: 447). Dette er på mange måter meget likt institusjonell ledelse, men er i større grad avhengig av den enkelte leders lederstil.

Etter å ha identifisert mål og verdier må lederen lede sine ansatte til å yte ekstra, gjennom å skape *inspirasjon* (Høst, 2011: 79). Dette gjøres gjennom bruk av historier, symboler og identitet, gjerne også gjennom å være en god rollemodell (Jacobsen og Thorsvik, 2014: 445). I transformasjonsledelse er det også viktig at hver enkelt ansatt føler seg sett og verdsatt, ved å aktivt se, gi tilbakemeldinger, og skape følelsen av at arbeidet som legges ned verdsettes. Derigjennom motiveres den ansatte til yte ekstra for lederen (ibid). Transformasjonslederen inkluderer gjerne sine medarbeidere i beslutninger og kommuniserer tydelig forventinger til enkeltpersoner og gruppen som helhet (Høst, 2011: 82).



Når transformasjonslederen fokuserer på å se sine ansatte vil det også være enklere å gi hver enkelt medarbeider arbeidsoppgaver som oppfattes som meningsfulle og utfordrende (Jacobsen og Thorsvik, 2014). Gjennom samtaler med medarbeiderne skapes ytterligere forståelse for hva hver enkelt kan bidra med, noe som vil muliggjøre større grad av individuelle hensyn og slik skape økt intellektuell stimulering (jf. Høst, 2011). Lederens viktigste jobb ved siden av å peke ut retning og skape orden, blir da å motivere og skape en følelse av tilhørighet.

Verdibasert ledelse gjennom transformasjonsledelse er sterkt individavhengig og krever mye fra hver enkelt leder. Undersøkelser som har sett på effekten av transformasjonsledelse viser at effektive ledere legger vekt på transformerende atferd, samtidig som de benytter relevant transaksjonsatferd (Høst, 2011: 82). Noe som betyr at det er mulig å bruke deler av teorien, for å oppnå transformasjonseffekten i en organisasjon.

#### **Antakelser og forventinger opp mot undersøkelsen**

Med bakgrunn i ledelsesteorien er det en del antakelser som kan trekkes frem. Basert på Selznicks teori om institusjonell ledelse forventes det å finne at *Forsvarssektorens verdigrunnlag* brytes ned i de forskjellige organisasjonene, slik at det skapes en retning, hensikt og formål som samsvarer med de forskjellige underlagte organisasjonenes retning, hensikt og formål.

Transformasjonsledelse antas å være enklere i en organisasjon som Forsvaret, hvor organisasjonen selekterer sine ledere i ung alder og driver systematisk utdanning av disse for å kunne bekle lederstillinger i organisasjonen. Basert på teorien om transformasjonsledelse, forventes det at det er fokus på lederstil og at denne er sammenkoblet med verdigrunnlaget.

### **3.3 Oppsummering**

Verdier er grunnlaget for hvorfor vi som mennesker tar de valgene vi tar (Hofstede, 2003). Våre verdier er av Hofstede definert som mentale programmeringer som kan deles inn i tre hovedgrupper, universelle, kollektive og individuelle nivå, hvordan individet former sine verdier tar utgangspunkt i de verdiene vi har med oss fra oppveksten. Verdibasert ledelse har som fokus å aktivt bruke kollektive verdier for å skape felleskap i organisasjonen som igjen skal kunne forenkle alt fra samarbeid til

beslutningstaking (Beyer, 2006). Institusjonell ledelse fremhever organisering som et viktig verktøy i det å bruke verdier som ledelsesverktøy, da særlig gjennom utarbeidelsen av en overordnet hensikt (Selznick, 2011). Transformasjonsledelse fokuserer sterkt på den enkelte leder, og stiller høye krav til hvordan en leder må fremstå for å kunne benytte transformasjonsledelse suksessfullt (Johnsen og Pallesen i Eid Johnsen (red.), 2006). Det all teorien er enige om er at verdier krever aktiv ledelse og ikke administrering, og at verdier er effektive ledelsesverktøy så lenge det oppfattes som troverdig.

## 4 Metode

I dette kapitlet vil det bli gjort rede for valg av forskningsdesign og metode. Gjennom en beskrivelse av hovedtilnærminger innen samfunnsvitenskapelig forskning vil det forklares hvorfor tilnærmingen til forskningen er både kvalitativ og kvantitativ, og hvordan valgt metode vil kunne være en styrke for forskningen i forhold til valgte problemstilling. Kapitlet vil også ta for seg datainnsamling, utvalg og utforming av spørreskjemaet, samt selve gjennomføringen av undersøkelsen. Avslutningsvis vil det redegjøres undersøkelsens validitet og reliabilitet.

### 4.1 Valg av forskningsdesign

Når det gjelder hvem som skal undersøkes og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres handler det om valg av forskningsdesign (Johannessen, 2010: 73). Designet og metoden som benyttes handler om å følge en bestemt vei mot et mål, gjennom systematisk innsamling, analyse og tolkning av data (Johannessen, 2010: 29). Når en studerer samfunnsvitenskapelige problemstillinger, kan en ikke bare være en tilskuer til det en studerer (ibid), metoden må ta høyde for den iboende partiskheten som allerede eksisterer hos forskeren som deltaker i den sosiale interaksjonen.

Når en forsker på egen arbeidsplass er metoden viktig for å kunne skape valide resultater hvor svakheter er belyst og vurdert før eventuelle funn legges frem. Med bakgrunn i egen problemstilling ansees ett forskningsdesign som kombinerer en tverrsnittsundersøkelse med en casestudie som hensiktsmessig. Da gjennom en undersøkelse som baserer seg på innsamlet data fra et utvalg respondenter og interne dokumenter fra Forsvaret som organisasjon, som sammen kan belyse ønsket tilstand fra organisasjonsledelsen og opplevd tilstand hos soldaten.

En tverrsnittsundersøkelse benytter data fra ett bestemt tidspunkt, avgrenset til en kort periode, noe som gir ett øyeblikksbilde av det som studeres (Johannessen, 2010: 74). Svakheten med en slik undersøkelse er at den ikke sier noe om utvikling over tid, noe som på sikt ville vært interessant for egen problemstilling, men som ikke er essensielt for oppgaven som helhet. Andre utfordringer med tverrsnittsundersøkelser er deres begrensninger innen det å avdekke årsakssammenhenger mellom fenomener (ibid: 75). Noe som vil ha innvirkning på eventuelle årsakshypoteser, og dermed vil kunne begrense gyldigheten av eventuelle funn opp mot problemstillingen.

Som casestudie vil oppgaven ta for seg en case over en kortere tidsperiode, gjennom en begrenset tverrsnittsundersøkelse sett opp mot interne organisasjonsdokumenter. Hensikten med en casestudie er å samle mye data om et avgrenset fenomen (Johannessen 2010: 86). Ettersom oppgaven begrenser seg til en avdeling i Hæren, som igjen er en underenhet av Forsvarsdepartementet vil casestudien bli det som kalles enkeltcasedesign.

Med utgangspunkt i oppgaven er det innhentet sentral dokumentasjon knyttet til de eksterne og interne rammene og føringene gitt i og til Hæren og Garden, som del av Forsvaret. Utfordringen med dette er at ikke alt er offentlig tilgjengelig og kan etterprøves. For å motvirke dette vil det fokuseres på ugradert dokumentasjon som skal være tilgjengelig også utenfor organisasjonen. Tilnærmingen vil kunne gi en god beskrivelse av enkelte sentrale dokumenter, og kan til en viss grad også skape et helhetsbilde mellom ekstern og intern kontekst.

Ved valg av forskningsdesign ble det tatt ett valg mellom kvalitative og kvantitative data, *myke og harde data*, og kvalitative og kvantitative metoder for innsamling og analyse av data (Johannessen 2010: 32). Ved analyse av de forskjellige datatypene benyttes forskjellige fremgangsmåter. Ved bruk av en kvantitativ tilnærming da gjerne i form av spørreskjemaer, skapes det større avstand til de som undersøkes. Dataen kan telles og analyseres gjennom statistiske teknikker. Metoden som brukes i oppgaven for å analysere tall er opptellinger i form av frekvensfordelinger.

En kvalitativ tilnærming kjennetegnes av fraværet av en analytisk hovedretning (Johannessen 2010: 82). Kvalitativ forskning kan gjennomføres på mange forskjellige måter og har en stor grad av åpenhet og fleksibilitet, for å sikre validitet i forskningen er det derfor viktig med transparens i rapporteringen av resultatene (ibid). I bearbeidelsen av interne dokumenter, er denne framgangsmåten benyttet siden det ikke kan gis en objektiv og eksakt beskrivelse av den sosiale virkeligheten hvor dokumentene skal gi betydning. Dokumentene vil bli gjengitt gjennom forskerens egne filter basert på egen erfaringsbakgrunn og tilgang til annen intern dokumentasjon og aktiviteter. Ved å benytte to hovedtilnærmingen innen samfunnsvitenskapelig forskning er hensikten å belyse en større del av det som undersøkes.

## 4.2 Datautvalg

Ettersom Garden består av ca. tusen vernepliktige soldater som kontinuerlig roteres, er det vanskelig å forske på alle. Vaktgardisten som løser det fredsoperative oppdraget, er forberedt på å anvende makt på statens vegne, hver eneste dag. Gjennom å forske på et utvalg av disse blir det lettere å konkretisere verdiene opp mot den daglige tjenesten.

Datautvalget består av vernepliktige mannskaper, i geværkompanier, i Garden, mer spesifikt 2. og 4. Gardekompani, henholdsvis kontingent 1701 og 1704. Ett geværkompani skal organisatorisk bestå av ca. 180 vernepliktige. Disse soldatene har alle gjennomgått den samme grunnutdanningen og har tjenestegjort sammen i sine respektive kompanier siden innrykk i januar (4. Gardekompani) og april (2. Gardekompani) 2017.

Grunnet utfordringer med epostlister fra kompaniene ble undersøkelsen sendt ut til 286 respondenter. Det ble mottatt svar fra 199 av respondentene, hvor 182 respondenter svarte på tilstrekkelig antall spørsmål til å bli tatt med i undersøkelsen.

## 4.3 Utarbeidelse av spørreundersøkelse

Hensikten med denne undersøkelsen er å frembringe mest mulig pålitelig kunnskap om hvordan respondentene oppfatter og forholder seg til forsvarssektorens verdigrunnlag. I denne sammenheng er fortolkning av forskningsspørsmålene styrende, samtidig som at den kunnskapen forskningen etablerer kan diskuteres og etterprøves av andre. Det kan ikke empirisk måles hvor god undersøkelsens definisjonsmessige validitet er, og en operasjonalisering av den teoretiske problemstilling vil alltid kunne være gjenstand for diskusjon og kritikk. Ut fra de metodiske betraktninger gjort i dette kapittelet samt avgrensninger, sentrale begreper, og definisjoner i kapittel 1, er imidlertid vurderingen at det er definert en operasjonell definisjon som kan forsvares.

Gjennom utarbeidelsen av spørreskjema var fokuset å formulere spørsmålene slik at de belyser problemstillingen. Gjennom konkrete spørsmål blir det lettere å svare og dataene blir lettere å analysere (Johannessen 2010: 260). Ved bruk av spørreskjemaer anbefales det å benytte skjemaer som har blitt brukt tidligere og er blitt utsatt for

validitets- og reliabilitetstester (ibid), dette er ikke gjort da det ikke ble funnet skjemaer som passet for å finne svar på problemstillingen.

Spørreskjemaet er delt inn i seks deler, hvor del to til fem fokuserer på spørsmål med skala: Innledningsvis ble det besvart bakgrunnsspørsmål om kjønn, alder, avdeling, og tropp. Videre ble spørreskjemaet inndelt som følger:

- **Del I: Forsvarssektorens verdigrunnlag:** Tar for seg opplevd fokus på verdier og kjennskap til *Forsvarssektorens verdigrunnlag*.
- **Del II: Soldatverdier:** Tar for seg verdier og tjenesten som soldat (soldatverdier), og en rangering av forskjellige verdier.
- **Del III: Undervisning og verdier:** Tar for seg kjerneverdiene og fokus på disse gjennom utdanning. Med oppdeling mellom utdanning og ledelse.
- **Del IV: Egne verdier:** Hvordan respondenten selv ser på kjerneverdiene.
- **Del V: Påstander:** Tar for seg problemstillinger i den hensikt å til en viss grad nivellere begrepsbruken.
- **Del VI: Avslutning:** Gir respondenten mulighet til å dele ytterligere informasjon rundt fokuset på verdier i avdelingen. I den hensikt å få frem ytterligere informasjon.

For å forenkle analysearbeidet har spørreskjemaet i hovedsak forhåndsoppgitte svaralternativer. Spørsmålene varierer fra enkle ja/nei spørsmål, til rangeringss spørsmål. Rangeringss spørsmålene består i del tre og fire av en femdelt skala, fra liten grad til stor grad. Skalaen går fra *liten grad* (1), *tom* (2), *hverken* eller (3), *tom* (4), og *stor grad* (5), respondentene kunne også krysse av for vet ikke. I del fem brukes en niddelt skala for å få frem større nyanser, denne skalaen starter på *helt uenig* (1), til *hverken eller* (5), og *helt enig* (9), her var det ikke mulig å krysse av for vet ikke. Forhåndsoppgitte svaralternativer gir en fordel for selve analysen, men gjør at undersøkelsen ikke får belyst nyanser som kunne ha kommet frem utover de oppgitte spørsmålene (Johannessen 2010: 260). I ett forsøk på å motvirke dette er det gitt mulighet for utfyllende svar for hver av spørreskjemaets deler.

Det ble gjort endel etiske vurderinger med hensyn til gjennomføring av en slik undersøkelse. Alle deltakere i undersøkelsen var informert i eposten og den innledende teksten i spørreskjemaet om at undersøkelsen var anonym. Det vil ikke være mulig å analysere på individnivå slik at denne anonymitet brytes.

#### 4.4 Praktisk gjennomføring og svarprosent

Tillatelse til å gjennomføre spørreundersøkelsen ble innhentet fra de respektive sjefene for 2. og 4. Gardekompani. Videre ble soldatene i hvert kompani informert om undersøkelsen og hensikten med denne. Hver soldat fikk så tilsendt en link til spørreundersøkelsen på epost. I denne eposten ble informasjonen som tidligere var gitt muntlig, repetert. Det ble særlig lagt vekt på at undersøkelsen ikke hadde til hensikt å gå ned på individ nivå, og at alle respondentene ville forbli anonyme.

Grunnet utfordringer med epostlistene mottok ikke alle soldatene eposten med linken. Av totalt 286 soldater som mottok eposten, ble det mottatt svar fra 199. Av disse var det 17 respondenter som ikke svarte på tilstrekkelig antall spørsmål, og derfor ble tatt bort fra dataanalysen. De 17 som ble tatt bort skyldes manglende svar på over 80% spørsmålene. Respondentene mottok purring etter en uke, etter andre uken ble undersøkelsen avsluttet.

Begge kompaniene var inne i hektiske perioder og soldatene har begrenset med fritid. Det er derfor rimelig å anta at flere av soldatene ikke rakk eller glemte spørreundersøkelsen. At det var 90 respondenter som aldri besvarte undersøkelsen vurderes å ha liten betydning på undersøkelsens validitet. Disse 90 åpnet heller aldri den tilsendte linken, da dette ville ha registrert dem som påbegynt, noe de aldri ble.

Av 286 utsendte spørreundersøkelser har 182 personer svart tilstrekkelig for at besvarelsen tas med i undersøkelsen, en svarprosent på 63,6%. Fordelingen av respondenter ble 70 fra 2. Gardekompani og 112 fra 4. Gardekompani. Svarprosenten sank gradvis utover i spørreskjemaet, noe som har innvirkning på validiteten på innhentet data, det vil bli redegjort for svarprosent for hvert enkelt spørsmål under presentasjon av resultater i kapittel fem.

#### 4.5 Gjennomgang etatsdokumenter

Gjennom å hente empiri fra etatsdokumenter er det viktig at dokumentene er allment tilgjengelige slik at det er mulig å kontrollere forskningen for andre utenfor Forsvaret. Dokumentene som blir benyttet strekker seg fra mindre informasjonsskriv til større utdanningsdirektiver. Samtlige av benyttede dokumenter er ugradert og skal være tilgjengelig for personer utenfor organisasjonen. Valgt data er trukket frem fordi det ansees som relevant opp mot problemstillingen, eller fordi det belyser hvorfor organisasjonen er organisert som den er.

Dokumentene som er tatt med i denne undersøkelsen har til felles at de omhandler verdigrunnlag, utdanning, og ledelse. De er skrevet av forskjellige nivå, med noe forskjellig språk og hensikt. I hovedsak vil dokumenter utgitt av Forsvarsdepartementet gjelde for hele forsvarssektoren, Forsvarsstaben for Forsvaret og Hærstaben for Hæren. Da Hæren i større grad beskriver detaljer i sine dokumenter, er flere av disse gradert og derfor utelatt fra undersøkelsen. En overrepresentasjon av overordnede dokumenter fra Forsvaret ansees som uproblematisk for informasjonsinnhenting og validiteten. Etersom temaet som undersøkes preges av åpenhet da det er viktig for legitimiteten til Forsvaret.

Utfordringen med å bruke slike etatsdokumenter for en undersøkelse som dette, er at de benyttes til et annet formål enn hva de er tiltenkt. Dette kan skape utfordringer opp mot språk, med intern sjargong og egne definisjoner. Særlig i Hærens egne dokumenter vil begrepsbruken i større grad være konkretisert ned mot jobben som hærsoldat, noe som kan påvirke hvordan disse tolkes av personer ikke kjent med organisasjonen og kulturen.

Gjennom å se på empirien med utgangspunkt i verdier og hvordan disse presiseres i de tre organisasjonsnivåene vil det skapes en ramme for hva som forventes. Dette antas å være uproblematisk i dokumenter som omhandler verdier i organisasjonen, men kan bli en større utfordring når dokumentene skal tolkes inn i undersøkelsen. Dette gjelder også når det sees på dokumenter som omhandler ledelse og utdanning. Med å se på dokumentene i hierarkisk rekkefølge antas det å være mulig å se hvordan overordnet nivåes føringer og intensjon forplanter seg nedover i organisasjonen, og hvordan



ambisjonen om å forankre verdiene på laveste nivå forventes oppnådd gjennom utdanning og ledelse.

#### 4.6 Feilkilder

Når en skal analysere kvantitative data og ser dette opp mot empirisk materiale kan det oppstå validitetsproblem, ettersom en ser på to forskjellige kilder til informasjon. Dette kan skape utfordringer med tanke på begrepsbruk, om disse samsvarer. For denne undersøkelsen vil dette i større grad kreve en vurdering rundt hva de forskjellige nivåene i organisasjonen legger i de forskjellige begrepene. Dette fordi begrepene starter med en begrepsforklaring høyere opp i organisasjonen, som utdypes nedover i organisasjonen i den hensikt å konkretisere begrepsbruken for de forskjellige underavdelingene. Noe som kan resultere i noe forskjell i fokusområder.

For å sikre samsvar mellom spørsmålene i spørreundersøkelsen og de spørsmålene oppgaven ønsker å besvare, ble begrepsvaliditeten testet gjennom å gjøre en pre-test av spørreundersøkelsen. Denne ble gjennomført på tre troppsjefer, og deres tilbakemeldinger resulterte i noen mindre endringer og presiseringer på tre av spørsmålene i spørreundersøkelsen. Utfordringen med pre-test gruppen er at den ikke bestod av vernepliktige, noe som kan ha påvirkning på begrepsforståelsen sammenlignet med respondentene. Fordelen med denne pre-test gruppen er at dersom troppsjefene har en felles begrepsforståelse, er det større tilfeldig sannsynlighet for at de forskjellige troppene også har en tilnærmet lik begrepsforståelse.

En svakhet med spørreundersøkelsen er at ikke alle epostadressene som ble oppgitt fungerte, noe som betyr at 90 soldater aldri mottok spørreundersøkelsen. Hvilket kompani og tropp disse soldatene tilhørte er ikke kjent. Listene med epostadresser ble levert av bataljonen og ikke kompaniene som ble undersøkt. Basert på dette vurderer jeg det til å ha liten betydning for undersøkelsens validitet. At 17 respondenter ikke svarte på tilstrekkelig antall spørsmål for å bli vurdert i undersøkelsen er også en svakhet. Disse ble fjernet basert på at besvarelsen til disse respondentene var så mangelfull at det var vanskelig å analysere dataene hensiktsmessig. En større utfordring er en generelt synkende svarprosent gjennom spørreundersøkelsen, dette tyder på at spørreundersøkelsen kan ha vært for omfattende. Noe som kan ha hatt innvirkning på graden av refleksjon hos respondentene når de besvarte spørsmål utover i

undersøkelsen. Antall deltakere på de enkelte spørsmålene er synlig gjennom vedlegg og blir redegjort for i resultatkapittelet.

En annen utfordring med bruken av spørreundersøkelse er hvordan respondentene svarer, ettersom undersøkelsens formål å kartlegge verdier er utfordrende. Som Geert Hofstede beskriver, kan en ikke sette likhetstegn mellom hva folk krysser av for på en spørreundersøkelse og hvilken vurderinger disse personene ville tatt når de stod i en slik situasjon.

## 5 Resultater

En gjennomgang av etatsdokumenter og utdanningsdirektiver viser at Forsvaret har utdanning av soldater og befal som en av sine viktigste prioriteter. I et forsøk på å strukturere alle disse dokumentene og se det sammen med den kvantitative spørreundersøkelsen vil kapittelet først ta for seg verdier, så se på dette opp mot utdanning og avslutte med ledelse. Hensikten med å se dokumentene opp mot spørreundersøkelsen er å forsøke å belyse hvordan organisasjonen ønsker å gjennomføre sin utdanning og hvordan den vernepliktige soldaten i Garden opplever dette.

### 5.1 Verdifokus i Forsvaret

Forsvarssektoren har fra Forsvarsdepartementet fått sitt verdigrunnlag. Dette beskrives som forpliktende og bevisstgjørende, og presiserer at verdigrunnlaget er bygget opp rundt samfunnsrollen til Forsvarssektoren og noen av samfunnets verdier (Forsvarsdepartementet, 2015: 11). *Åpenhet, vidsyn, respekt, ansvar og mot* er kjerneverdiene til sektoren. Disse skal være til inspirasjon og rettesnor for den enkelte og organisasjonen som helhet (ibid).

Forsvarssjefen har videre definert *Forsvarets verdigrunnlag*, samt trukket frem tre kjerneverdier. *Respekt, ansvar og mot* går igjen i begge verdigrunnlagene, der forsvarssektoren bruker *åpenhet og vidsyn*, har Forsvarssjefen definert *legitimitet og menneskeverd* som sine fokusområder. Alt dette inngår i trening og bevisstgjøringsprogrammet HEL (Holdninger, etikk og ledelse) som årlig repeteres for organisasjonens ansatte (Forsvarsdepartementet, 2015: 25).

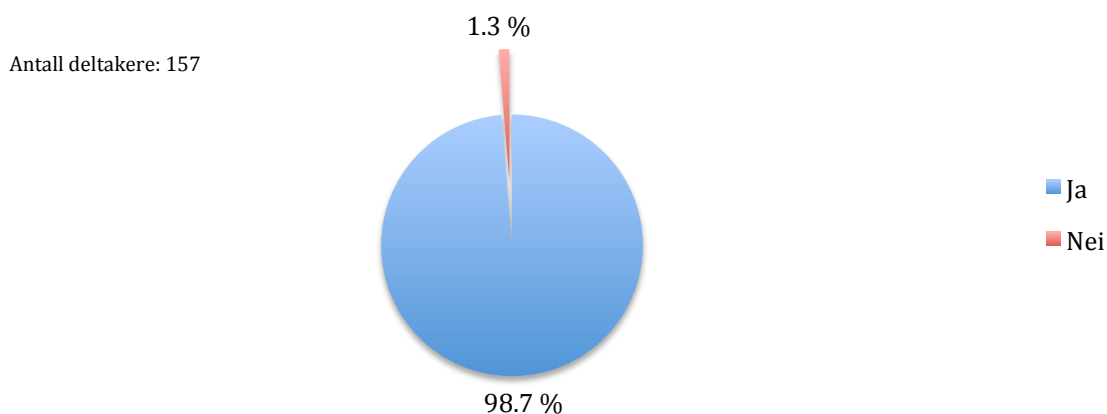
Forsvarssjef Haakon Bruun-Hanssen presiserer i Forsvarets verdigrunnlag (2015) at Forsvarets verdier skal reflektere de verdiene soldaten er satt til å forsvare. Militærmakten er underlagt demokratisk politisk kontroll og må basere sine verdier på det norske samfunnets verdier (ibid). Gjennom sitt grunnsyn på ledelse forventer han av Forsvarets ledere at de også lager egne verdigrunnlag, som skal bygge på Forsvarets kjerneverdier (Forsvarsstaben, 2012). På den måten har han implisitt beordret samtlige militære ledere å forankre egne verdier i samfunnets verdier.

I Forsvaret og da særlig Hæren, skal yrkesutøveren beherske ferdigheter som skal forvaltes på vegne av samfunnet, disse ferdighetene er av en slik art at det ikke hadde vært akseptabelt om det ble utøvd i egeninteresse (Michelsen i Eid og Johnsen (red.), 2006, s. 354). Viktigheten av å ha et verdigrunnlag som samsvarer med samfunnets normer og verdier, samtidig som det muliggjør utøvelsen av faget, er derfor essensielt. Verdiene må integreres i den enkeltes virkelighetsforståelse, slik at de gir retning og innhold til de handlingsvalg offiseren gjør (ibid). Den vernepliktige soldaten kan også, i verste fall, stå i en situasjon hvor han eller hun må benytte dødelig makt. Valgene soldaten kan måtte ta, vil på lik linje som for offiseren, kunne være tidskritiske og preget av stress. Ettersom soldaten handler på vegne av staten bør han/hun derfor kunne hjemle sine valg i et verdigrunnlag.

### Soldatens syn på verdier

Når det gjelder å inneha gode verdier og det å være en god soldat svarer hele 98,7 % av respondentene at gode verdier er viktig for å kunne være en god soldat. Dette viser at soldatenes forståelse av jobben som soldat, innebærer å også inneha et sett med gode verdier som samsvarer tjenesten. Det er da interessant å se videre på om dette er de samme verdiene som trekkes frem i Forsvarssektorens verdigrunnlag, og om soldatene føler dette har vært i fokus gjennom utdanningen.

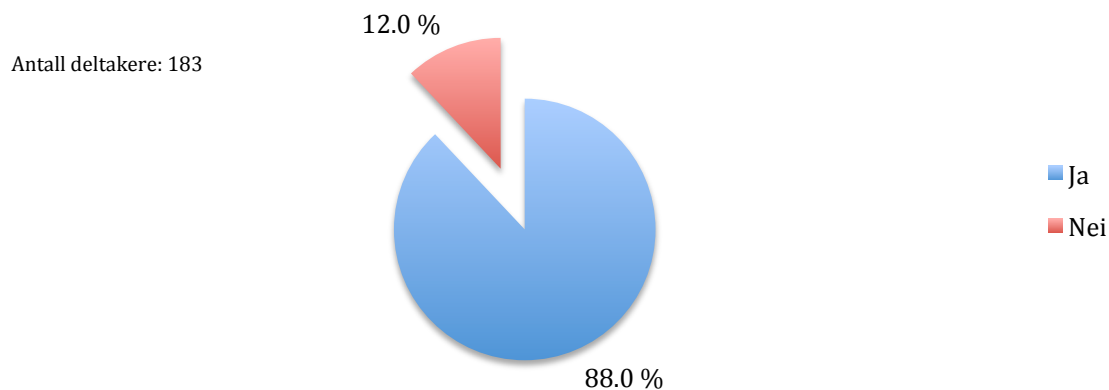
**Tabell 1: Svarfordeling, er gode verdier viktig for å være en god soldat?**



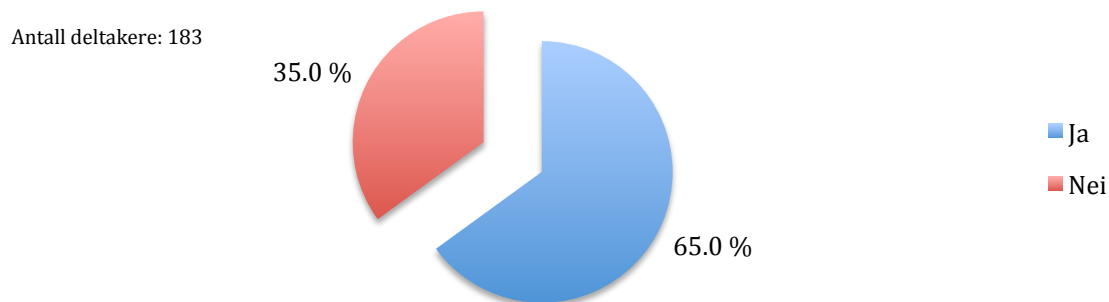
På spørsmål om Forsvaret fokuserer på verdier og verdisyn svarer 88 % at de føler dette er riktig. Allerede her er det ett markant avvik mellom soldatenes forventinger til jobben som soldat og fokuset til organisasjonen som skal utdanne de til å bli dette.

Oppfølgingsspørsmålet om soldatene er kjent med Forsvarssektorens verdigrunnlag viser at kun 65 % av soldatene mener de er kjent med dette.

**Tabell 2: Svarfordeling om Forsvaret fokuserer på verdier og verdisyn.**

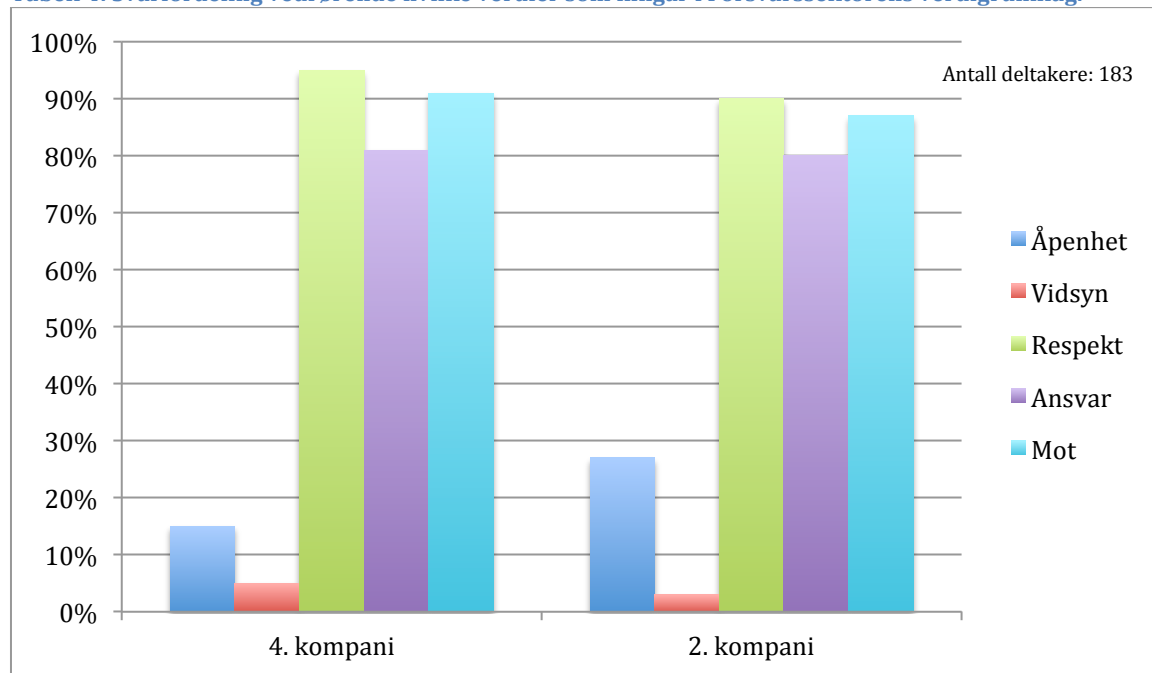


**Tabell 3: Svarfordeling om respondentene er kjent med Forsvarssektorens verdigrunnlag.**



Gjennom å gå nærmere inn på hvilke verdier soldatene er kjent med blir det tydelig at Forsvarets kjerneverdier er noe de fleste er godt kjent med, da over 80 % av alle respondentene trekker frem disse som del av Forsvarssektorens verdigrunnlag, når de skal velge fem, fra en liste med ti verdier.

Tabell 4: Svarfordeling vedrørende hvilke verdier som inngår i Forsvarssektorens verdigrunnlag.



Respondentene kunne velge å krysse av for *åpenhet, ærekjærhet, lojalitet, mot, respekt, toleranse, ansvar, vidsyn, pålitelighet* og *felleskap* i den rekkefølgen. Av disse ble *respekt* (93,4%), *mot* (89,6%), *ansvar* (80,9%), *lojalitet* (67,2%), og *felleskap* (48,1%) de fem som ble mest valgt. Totalt blant alle svar fikk *åpenhet* og *vidsyn* henholdsvis 19,7% og 3,8% totalt.

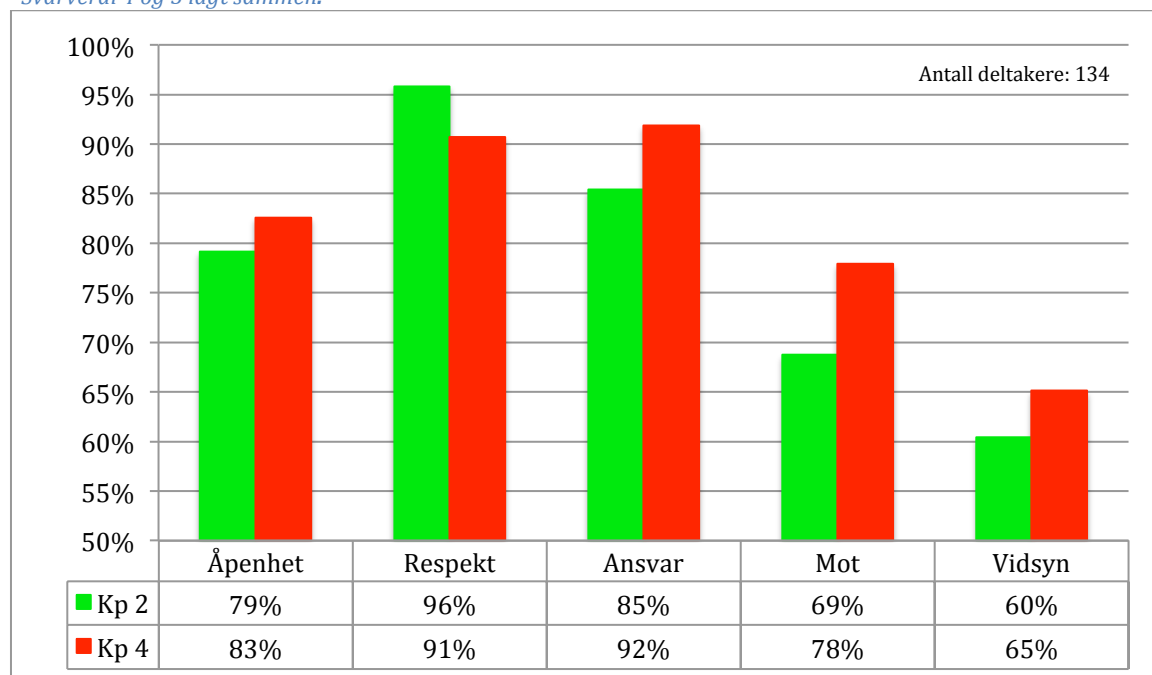
Hærens verdier er nettopp *respekt, ansvar og mot*, og forankringen av disse verdiene hos den enkelte tjenestemann og vernepliktige, som normsettende etiske rettesnorer er avgjørende for at Hæren skal kunne utøve oppdragsbasert ledelse (Hæren, 2015). Disse tre kjerneverdiene trekkes direkte videre fra Forsvarssektorens verdigrunnlag og ned til Hæren. Det kommer tydelig frem fra undersøkelsen at disse kjerneverdiene er godt kjent for den vernepliktige soldaten.

#### Soldatenes identifisering med verdiene

For at verdigrunnlaget skal forankres ned i organisasjonen er det en forutsetning at personellet identifiserer seg med verdiene i verdigrunnlaget, gjennom egen selvpoppfattelse og selvbevissthet opp mot det å være soldat. Når spurt om graden av identifisering svarer flertallet av respondentene i begge kompanier at de i mer eller mindre stor grad identifiserer seg med verdiene i verdigrunnlaget.

**Tabell 5: Andel respondenter som, i rollen som soldat, identifiserer seg med de respektive verdiene.**

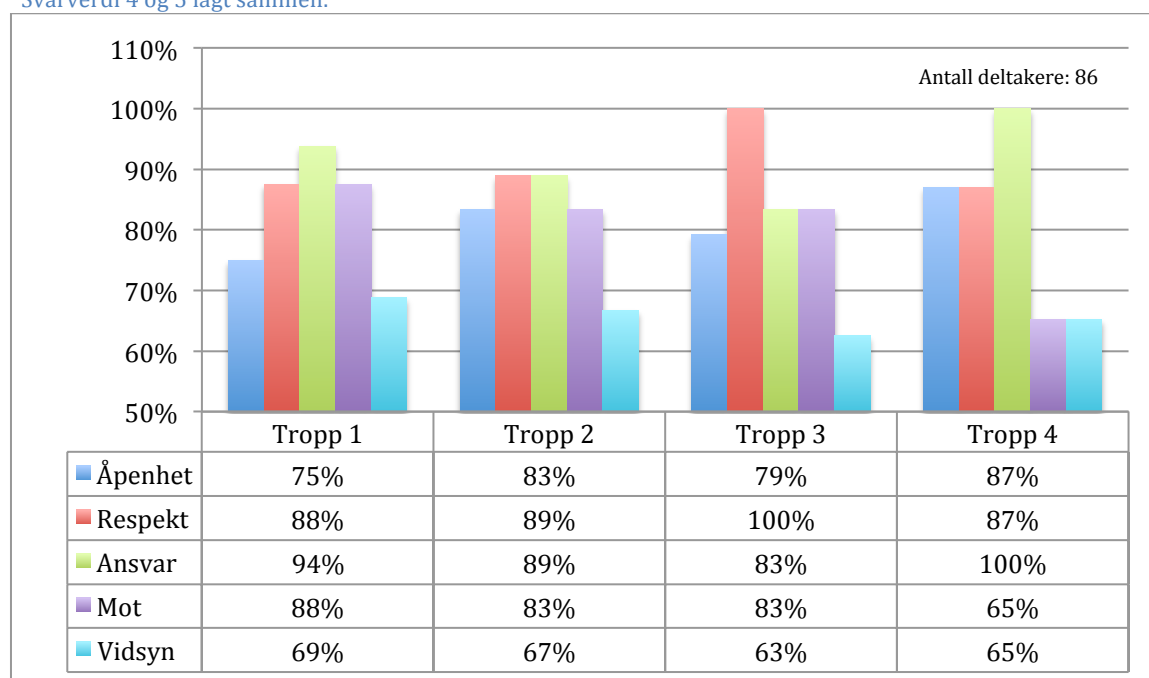
\*Svarverdi 4 og 5 lagt sammen.



Hvordan respondentene ser på rollen som soldat og identifiserer denne med de forskjellige verdiene, sier noe om hvordan de vet de forventes å opptre i tjenesten. Her er forskjellene på tvers av kompaniene relativt små, med avvik ikke større enn 5% på *åpenhet*, *respekt* og *vidsyn*. De største forskjellene er på *ansvar* og *mot* hvor det skiller 7% og 9% mellom kompaniene. Det er interessant at *åpenhet* i større grad trekkes frem enn *mot*, selv om færre av respondentene visste at dette var en del av verdigrunnlaget.

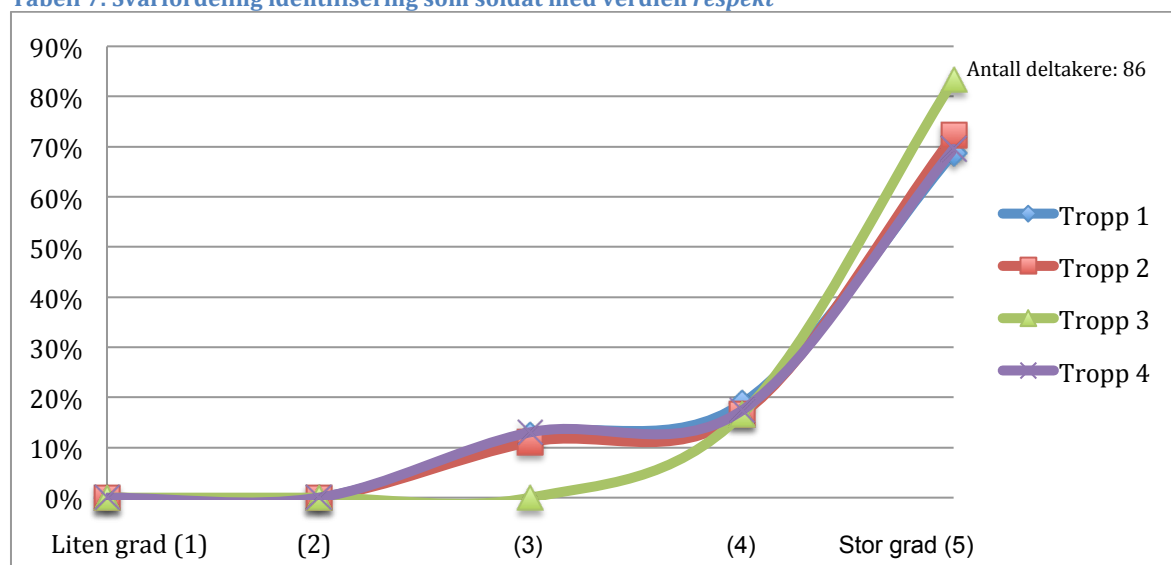
**Tabell 6: Identifisering med verdiene i verdigrunnlaget, i rollen som soldat, 4. Gardekompani.**

\*Svarverdi 4 og 5 lagt sammen.



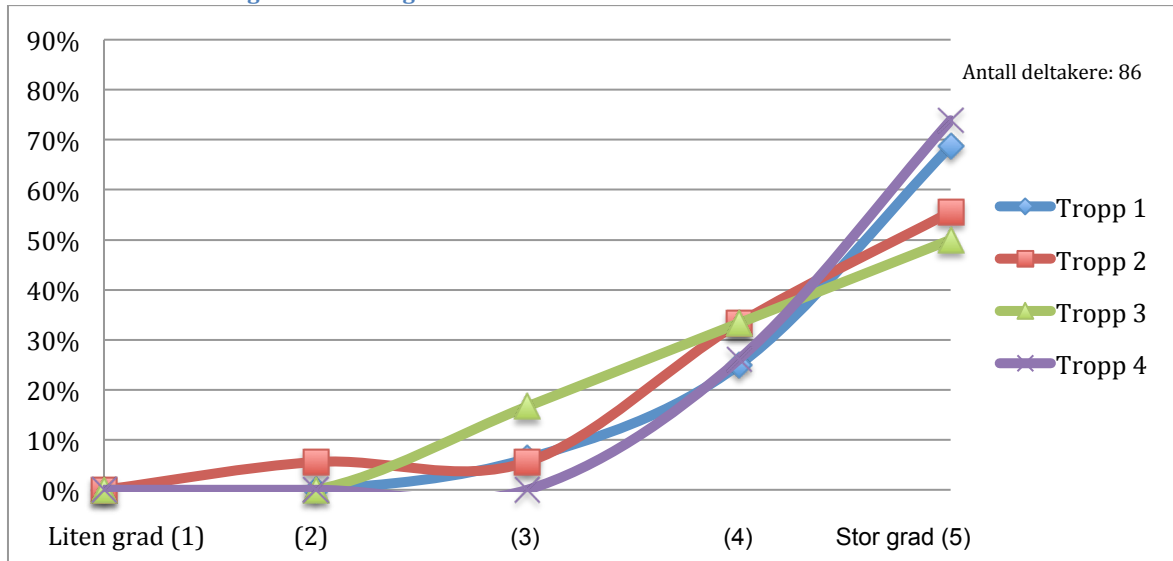
Mellom troppene i 4. Gardekompani er det større divergens enn mellom kompaniene, men fortsatt er inntrykket at det er en relativt jevn rolleforståelse rundt verdiene som soldat, og graden av identifisering med disse. Innenfor kjerneverdiene er det to tropper hvor samtlige av respondenten identifiserer seg med en av verdiene, *respekt* og *ansvar*. De fleste troppene identifiserer seg relativt lite med vidsyn, det er også enkelt verdier i de forskjellige troppene som trekker ned gjennomsnittet i kompaniet. For videre analyse vil det være interessant se på svarfordelingen mellom troppene på kjerneverdiene.

**Tabell 7: Svarfordeling identifisering som soldat med verdien *respekt***

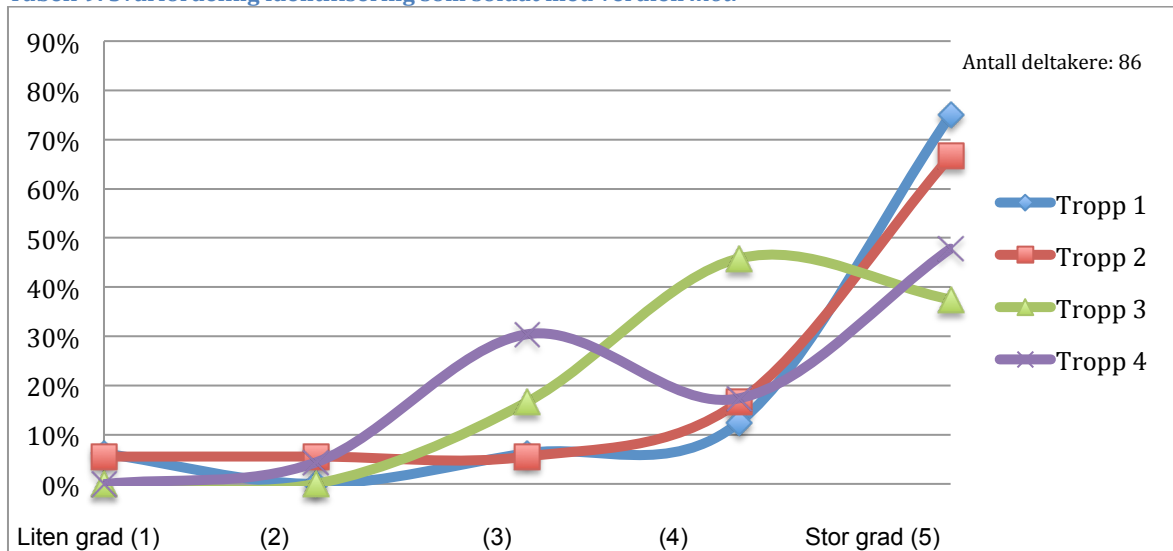




Tabell 8: Svarfordeling identifisering som soldat med verdien *ansvar*.



Tabell 9: Svarfordeling identifisering som soldat med verdien *mot*.



Det som kommer frem gjennom tabell 7, 8 og 9 er hvordan svarene fordeler seg relativt likt mellom troppene og at samtlige tropper har en flertall av svarene på høyre side av tabellen, og har stor grad av identifisering med verdiene. Unntaket er for *mot* hvor det er en større andel av respondentene i tropp 3 og 4 som rangerer egen grad av identifisering lavere.

### Oppsummering verdier

Forsvarssjefen forventer mye av militære ledere når det kommer til personlige verdier. Han har et tydelig fokus på eget verdigrunnlag for Forsvaret, som i hovedsak baserer seg på Forsvarssektorens verdigrunnlag. Hærens verdier samsvarer med kjerneverdiene til Forsvarssjefen og fremstår som godt kjent blant de vernepliktige i Garden. Nesten samtlige av respondentene mener også at gode verdier er viktig for å være en god soldat. Andelen som mener det har vært fokus på verdier gjennom tjeneste og utdanning er noe lavere.

En relativt stor andel av respondentene identifiserer seg, i rollen som soldat, med verdiene fra verdigrunnlaget. Dette er noe Forsvarssjefen krever fra sine underordnede militære ledere gjennom personlige verdigrunnlag. På tvers av kompaniene er resultatene relativt like, det er større divergens på tvers av troppene internt i 4. Gardekompani når det kommer til graden av identifisering med kjerneverdiene.

### 5.2 Verdier gjennom utdanning

Utdanning er en av de viktigste aktivitetene for store deler av Forsvaret. Sjef Hæren som ansvarlig for all utdanning i sin driftsenhet har derfor stort fokus på dette gjennom grunnlagsdokumenter og representasjoner. I Utdanningsdirektiv 1: Hæren (2015), redegjør Sjef Hæren for sin organisasjon og peker ut retning og hensikt. Her defineres den norske militære profesjon hvor verdigrunnlag er en viktig del. Som del av profesjonen forventes det av profesjonsutøveren at de klarer å ta beslutninger basert på skjønn.

Utdanningsdirektiv 1: Hæren beskriver hvordan de vernepliktige mannskapene inviteres inn i den militære profesjonen, men først tar det virkelige steget inn når de velger å fortsette sin tjeneste etter fullført førstegangstjeneste (Hæren, 2015: 41). Dette gjør det mer uklart om de vernepliktige regnes som profesjonsutøvere og om det dermed stilles de samme forventningene til verdigrunnlag og beslutninger. Det som uansett beskrives som nødvendig for alle soldater er basisferdigheter som, *våpenferdigheter, fysisk overlevelse, oppofrelse for kollektivet, tekniske ferdigheter og moralske ferdigheter* (ibid). Dette er også det Hærens utdanningsprogram for grunnleggende soldatutdanning har til hensikt å lære alle soldater.

### Verdier gjennom utdanning av militære ledere

Militære ledere har en tredelt rolle, sersjanten (OR5-9) som leder, fagekspert og instruktør (Hæren, 2018: 9) og offiseren (OF1-9) som troppefører (troppsjef), utdanningsleder og forvalter (Krigsskolen, 2017: 19). Utdanning på befalsskolen og Krigsskolen har til hensikt å utdanne lederne som skal kunne lede og instruere de vernepliktige gjennom utdanningen for å bli soldater. I studiehandboken 2017-2018 for Krigsskolen beskrives skolens oppdrag som å gi kadettene (elevene) offiserkompetanse, dette defineres slik:

Krigsskolen skal å utdanne offiserer som *identifiserer* seg med den militære profesjon, som er i stand til å ta sitt *ansvar* gjennom *ekspertise* forankret i profesjonens *verdier*, og som med *mestringstro* under alle former for *oppdragsløsning* på en *troverdig* og *selvstendig* måte viser evne og vilje til å *lede seg selv, andre og avdelingen i militær oppdragsløsning*.

Krigsskolen, 2017: 19

Kravene til identifisering på Krigsskolen, må ikke sidestilles med identifisering for den vernepliktige. Krigsskolen søker å bygge *selvkompetanse, sosialkompetanse, fagkompetanse* og *offiserkompetanse* hos hver enkelt elev (Krigsskolen, 2017: 19). Noe skolen har flere år på å oppnå. For å vurdere elevenes helhet innenfor disse kompetanseområdene brukes blant annet en helhetlig vurdering kalt *skikkethet som militær leder* (SML), dette er en vurderingsform som gjelder for all militær utdanning og er styrt gjennom *Reglement for utdanning i Forsvaret* (Forsvarets høgskole, 2016: 32). På Krigsskolen handler SML om at kadetten skal «[...] levendegjøre verdigrunnet i alt man gjør på en troverdig måte.» (Krigsskolen, 2017: 21).

For sersjantene i Hæren stilles det tilsvarende høye krav. Gjennom høy grad av selvinnsikt skal sersjanten være i stand til å gå foran som en god rollemodell for pågangsmot, risikovillighet, konsistent fremferd og gode holdninger (Hæren, 2018: 22). Med begrepet rollemodell forventes det at sersjanten er et godt forbilde og har et solid verdigrunnlag (ibid). Holdningene sersjanten skal vise gjennom sin fremferd er basert på Hærens verdier. Sersjanten viser respekt, integritet og modenhet gjennom sin fremferd. Respekt for de rundt seg, selv i situasjoner hvor dette er krevende. Integritet

og modenhet, ved å handle i tråd med verdier, selv når disse utfordres (ibid). Sersjanten er også nysgjerrig og åpen for tilbakemeldinger og står opp for seg selv og det han/hun tror på (ibid).

Det er tydelig at kravene til militære ledere er høye, og at organisasjonen arbeider målrettet med å spre verdigrunnlaget til hver enkelt fremtidige militære leder gjennom utdanningen, direktiver og reglement. Gjennom å analysere svarene fra spørreundersøkelsen vil det forhåpentligvis være mulig å belyse effekten av dette organisatoriske arbeidet bedre.

### **Verdier gjennom utdanning for vernepliktige soldater**

Når det kun er et fåtall av respondentene som peker på *åpenhet* og *vidsyn* som to av verdiene i verdigrunnlaget, gir dette en antydning til at forsvarssektorens kjerneverdier ikke har vært i fokus under utdanningen av vernepliktige i Garden. Om dette skyldes at disse kjerneverdiene har blitt nedprioritert til fordel for Forsvarets og Hærens verdier, vil det nå bli sett nærmere på.

For å rangere hvilket nivå respondentene oppfattet som det med mest fokus på verdier gjennom utdanning og tjeneste, ble de bedt om å rangere disse. Rangert fra en (størst fokus) til fire (minst fokus), ble gjennomsnittresultatet, med 147 deltakere: tropp (1,88), kompani (2,22), lag (2,68) og bataljon (3,22). Dette gjenspeiler hvilket nivå som står for daglig tjeneste og utdanning for soldatene. Med dette som utgangspunkt er det derfor nyttig å se på de videre resultatene i rammen av kompani og tropp.

Når respondentene skulle besvare hvordan de oppfattet tilstedeværelsen av verdigrunnlaget, rangerte de på en femdelt skala, fra liten grad til stor grad. Samtlige verdier ble beskrevet med nøkkelord hentet ut fra den beskrivende teksten i Forsvarssektorens verdigrunnlag, i den hensikt å forsikre at respondentene forstod de forskjellige verdiene.

*Åpenhet – for ros, kritikk, det å si ifra*

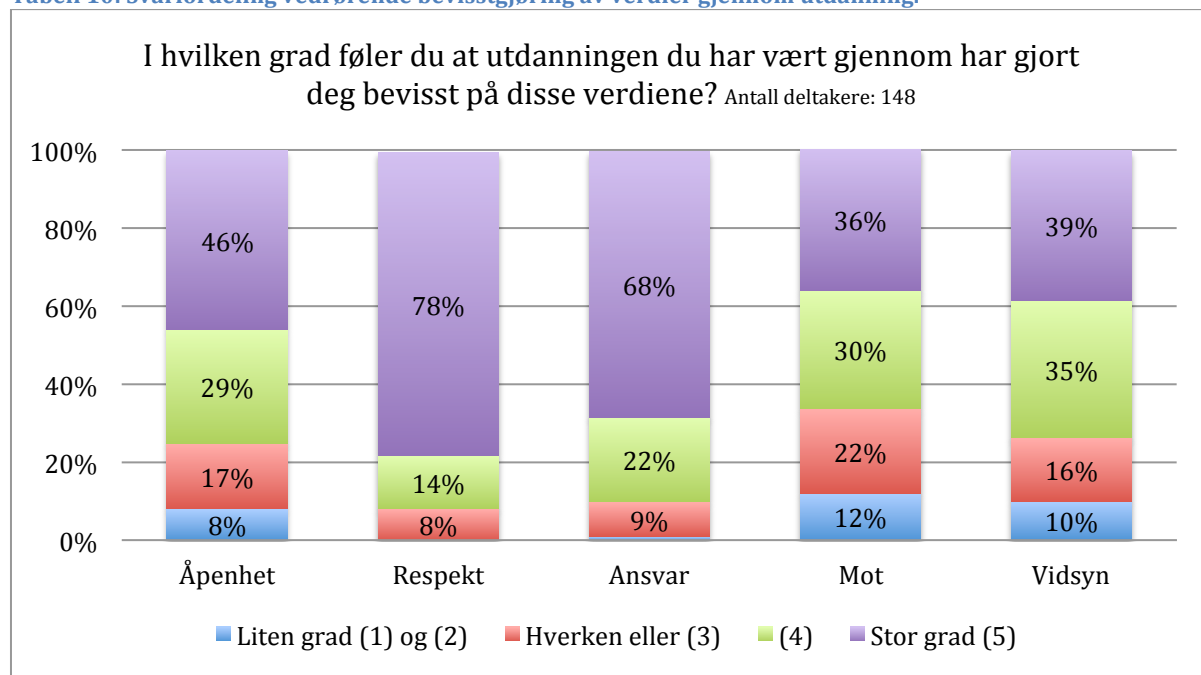
*Respekt – for medsoldater, befal og oppdraget*

*Ansvar – for egne ferdigheter, oppdraget, laget, troppen og kompaniet.*

*Mot – til egenutvikling, å si ifra når noe er galt, til å gi en tilbakemelding.*

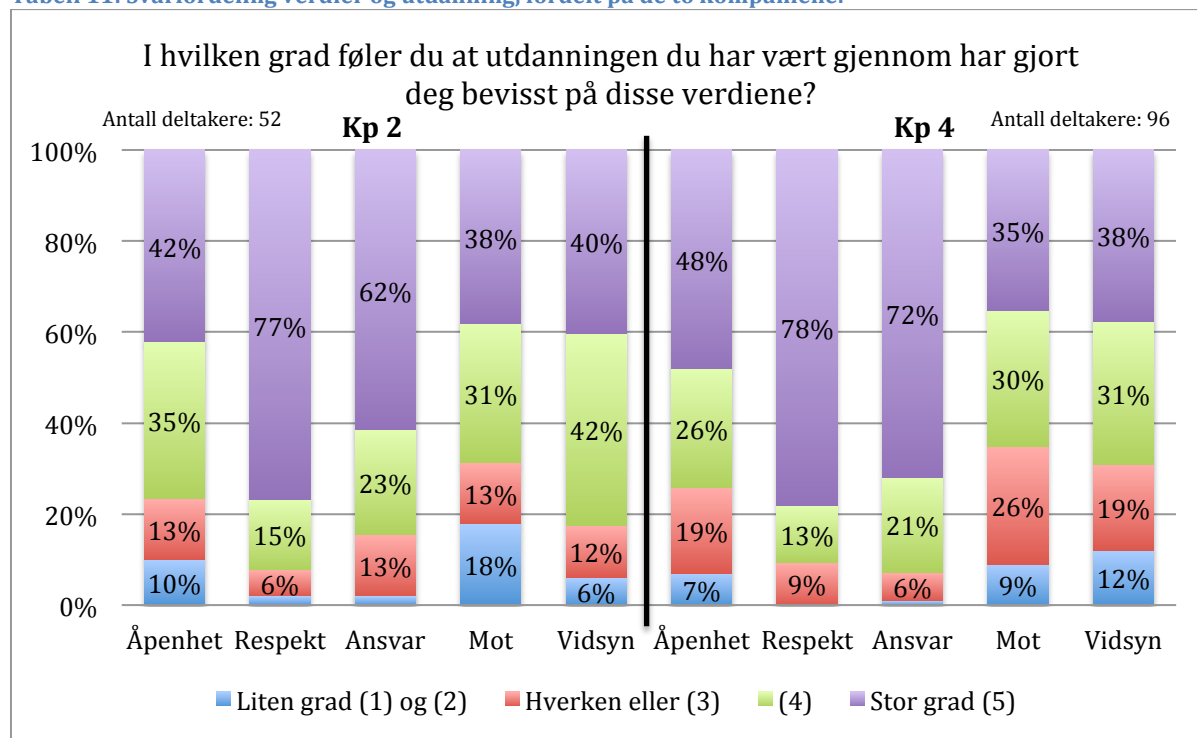
*Vidsyn – vise at du og avdelingen er en del av noe større.*

Tabell 10: Svarfordeling vedrørende bevisstgjøring av verdier gjennom utdanning.



Totalt blant respondentene er det tydelig at flertallet trekker frem *respekt* og *ansvar*, som prioriterte verdier gjennom utdanningen. *Åpenhet* kommer også høyt på listen. Det er tydelig at blant alle respondentene er det verdiene *mot* og *vidsyn* som har vært minst synlig gjennom utdanningen. En utfordring med dette resultatet kan være at *mot* og *vidsyn* er verdier det er vanskeligere å synliggjøre gjennom utdanning, og tilsvarende vanskelig å gjenkjenne for respondentene når de besvarte undersøkelsen.

Tabell 11: Svarfordeling verdier og utdanning, fordelt på de to kompaniene.



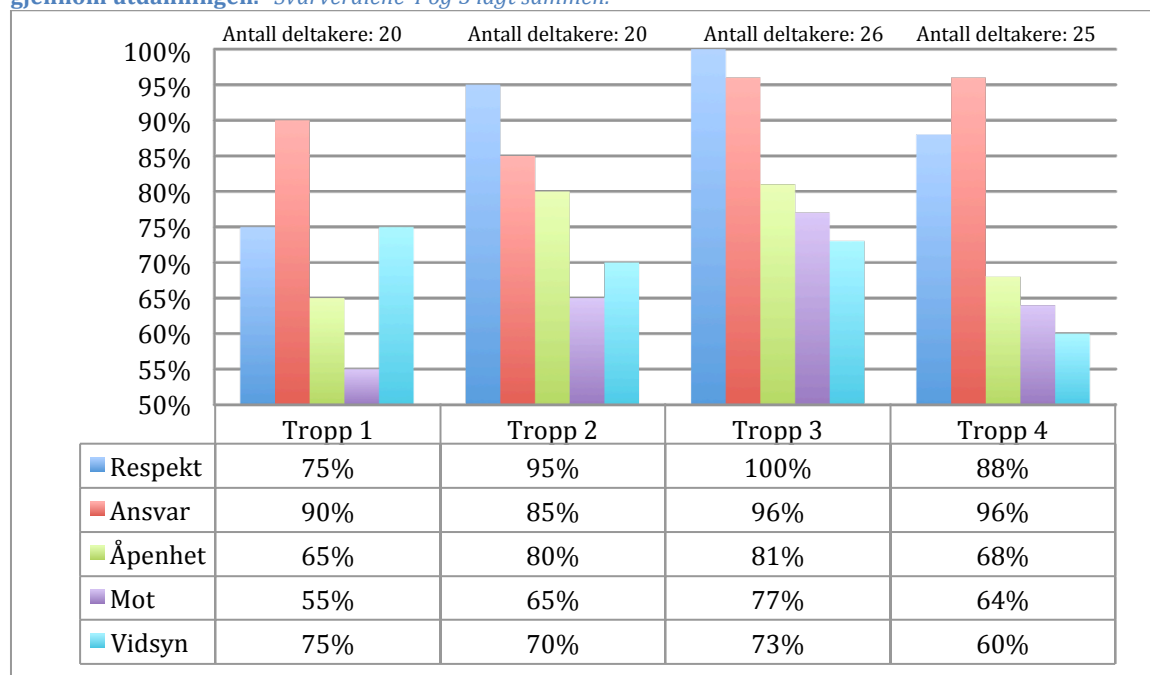
Når vi deler opp svarene mellom kompaniene er det relativt små avvik mellom disse. Gjennom å se svaralternativ 4 og 5 sammen, kan vi lettere identifisere andelen som mener det har vært fokus på de respektive verdiene i utdanningen. Som én ser i tabell 12 er det to verdier som skiller seg ut, *ansvar* og *vidsyn*. På de tre andre svarer respondentene i de to kompaniene relativt likt, med største avvik på 4%.

Tabell 12: Bevisstgjøring av verdier i kompaniene

	2. Gardekompani	4. Gardekompani
Åpenhet	77 %	74 %
Respekt	92 %	91 %
Ansvar	85 %	93 %
Mot	69 %	65 %
Vidsyn	82 %	69 %

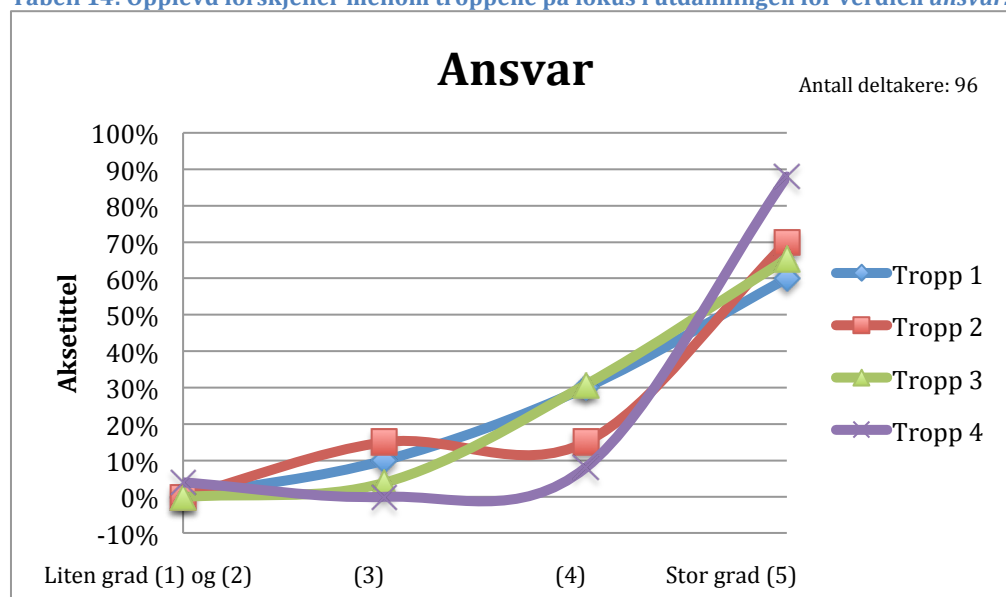
Ettersom respondentene har trukket frem troppsnivå som det nivået med mest fokus på verdier under utdanning, er det interessant å se på opplevd forskjell i hvordan troppene har klart å bevisstgjøre omkring de forskjellige verdiene. Også her er det hensiktsmessig å se svaralternativ fire og fem samlet, for å se etter tendenser i besvarelsene.

Tabell 13: Oversikt over hvordan troppene, i 4. Gardekompani, opplever at de har blitt bevisst verdiene gjennom utdanningen. \*Svarverdiene 4 og 5 lagt sammen.



Samtlige tropper opplever at det fokuseres på *ansvar*. Det kan ut fra svarene fremstå som at tropp 1 i mindre grad enn de andre troppene har klart å skape en bevissthet rundt *respekt*, *åpenhet* og *mot*. Forskjellene mellom troppene er større enn mellom kompaniene. Med de største forskjellene opp i 25% (*respekt*) og de laveste ned på 11% (*ansvar*), kan avvikene sies å være relativt store.

Tabell 14: Opplevd forskjeller mellom troppene på fokus i utdanningen for verdien *ansvar*.

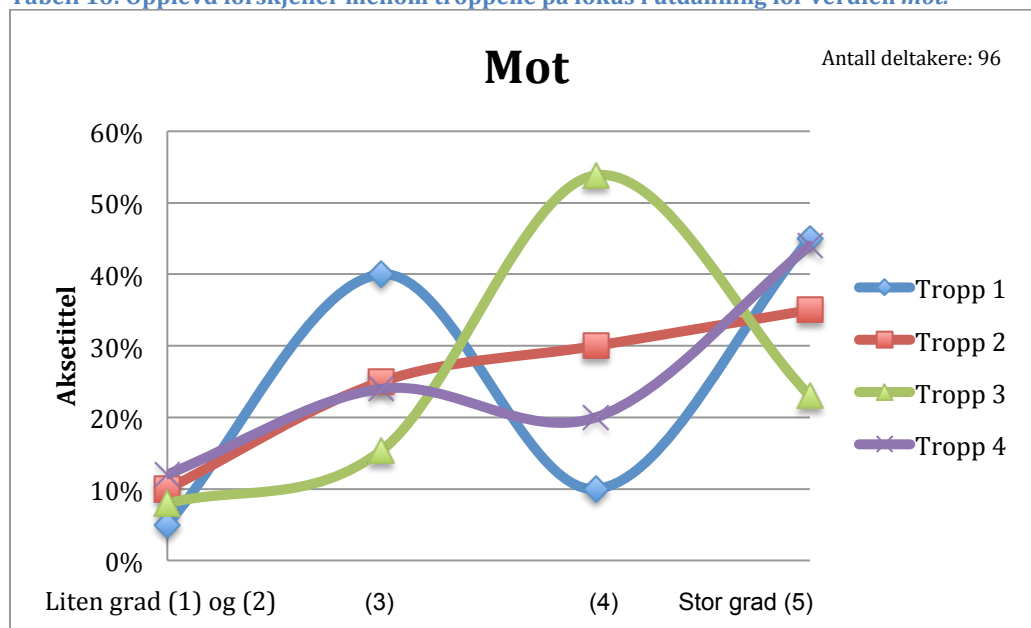


Tabell 15: Opplevd forskjeller mellom troppene på fokus i utdanningen for verdien *respekt*.



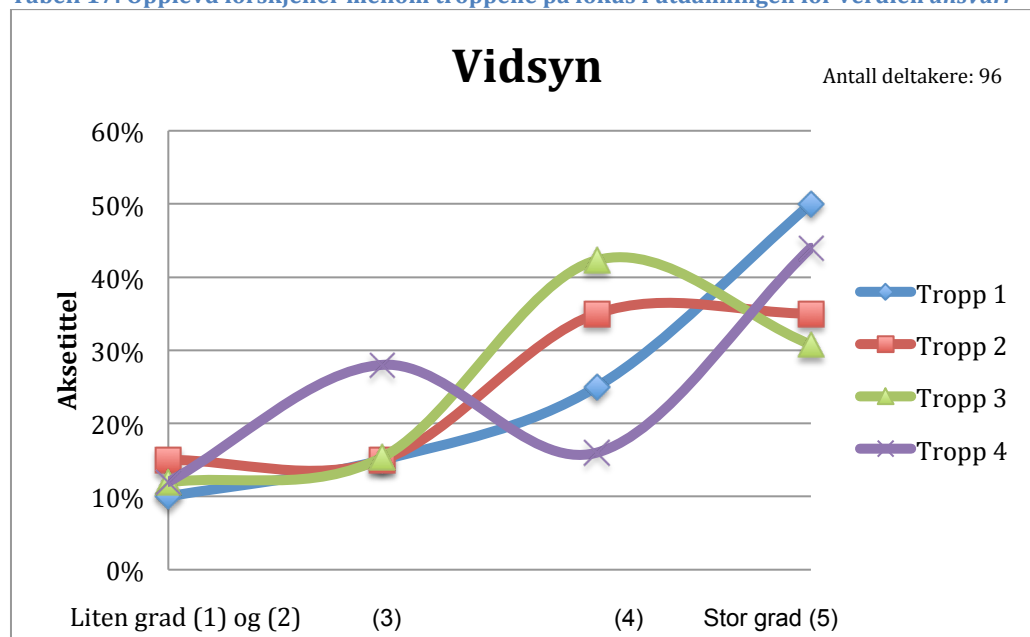
Når svarene brytes ned til tropp ser vi at kurven mellom de fire troppene er relativt lik både på *respekt* og *ansvar*. I samtlige tropper opplever flertallet av respondentene at verdiene har vært i fokus gjennom utdanningen, og at de har blitt mer bevisst disse. Denne kurven er relativt lik også for *åpenhet*. Når en ser på svarene for de to verdiene som hadde oppnådd minst grad av bevisstgjøring, *mot* og *ansvar*, så er det en markant divergens mellom troppene.

Tabell 16: Opplevd forskjeller mellom troppene på fokus i utdanning for verdien *mot*.





Tabell 17: Opplevd forskjeller mellom troppene på fokus i utdanningen for verdien *ansvar*.



Kurven i tabell 16 og 17 varierer i større grad enn på de tre andre verdiene. Dette er gjennomgående for samtlige av troppene og viser at det er en spredt oppfattelse blant respondentene i hvilken grad de føler å ha blitt mer bevisst disse verdiene gjennom utdanningen.

### Oppsummering utdanning

Utdanningen og kravene for militære ledere fremstår som at det er et stort fokus på verdier, også gjennom vurderingen av hver enkelt. De militære lederne som kommer ut fra befalsskolen og Krigsskolen skal gå inn i roller som ledere, instruktører og utdanningsledere av vernepliktige soldater. Resultatene fra spørreundersøkelsen viser at respondentene er av den oppfattelsen at det er fokusert på verdier gjennom utdanningen. Ned på de forskjellige kjerneverdiene er opplevelsen blant respondentene relativt lik på tvers av kompaniene, på troppsnivå i 4. Gardekompani er det en markant forskjell i hvordan respondentene opplever fokuset på de forskjellige kjerneverdiene.

### 5.3 Verdier gjennom ledelse

Ledelse i Forsvaret skal gjenspeile det Forsvarssjefen definerer i sitt grunnsyn på ledelse. Forsvarssjefen skiller mellom direkte ledelse på taktisk nivå og mer indirekte ledelse som tar form gjennom grunnlagsdokumenter, rammetildelinger og representasjon (Forsvarsstaben, 2012: 5). Forsvarssektorens og Forsvarets verdigrunnlag er eksempler på indirekte ledelse. Etter gjennomført militær utdanning er

det direkte ledelse som møter sersjanter og offiserer når de kommer ut i avdeling og skal stå for utdanning og oppdragsløsning som del av sine respektive avdelinger. De forventes da å følge Forsvarets ledelsesfilosofi, som er oppdragsbasert ledelse.

### **Oppdragsbasert ledelse**

Med utgangspunkt i General George S. Pattons sitat «Never tell people how to do things. Tell them what to do and they will surprise you with their ingenuity. » (Patton: 1947: 337), baserer oppdragsbasert ledelse seg på en desentralisert ledelsesfilosofi. Oppdragsbasert ledelse innebærer at hele organisasjonen må forstå sjefens intensjon, å kunne handle i tråd med denne (Forsvarsstaben, 2012: 6). Dette med utgangspunkt i at det alltid vil være faktorer som er utenfor vår kontroll, noe som innebærer at alle nivåer må kunne operere med en eller annen form for usikkerhet, og håndtere dette. En desentralisert ledelsesfilosofi stiller større krav til ledere på lavere nivå, da disse ofte skal utføre oppdragene og blir gitt myndighet til å handle på bakgrunn av at situasjonen fort kan endre seg (ibid).

For at oppdragsbasert ledelse skal være vellykket, kreves det målrettet initiativ fra underordnede ledere, basert på sjefens intensjon. Sjefens intensjon rommer hensikt, metode og ønsket slutttilstand, gjennom å diskutere denne og skape eierforhold ned til underordnede ledere, skapes en felles forståelse som hjelper i å koordinere aktivitetene (Forsvarsstaben, 2012: 7). Ledelsesfilosofien åpner også for sterkere ordrestyring, men da med fokus på hvorfor og ikke hvordan, oppdrag skal utføres (ibid). Grunntanken er at detaljstyring er tempodrepende, undergraver tillit og ødelegger selvstendighet, initiativ og viljen til å ta ansvar.

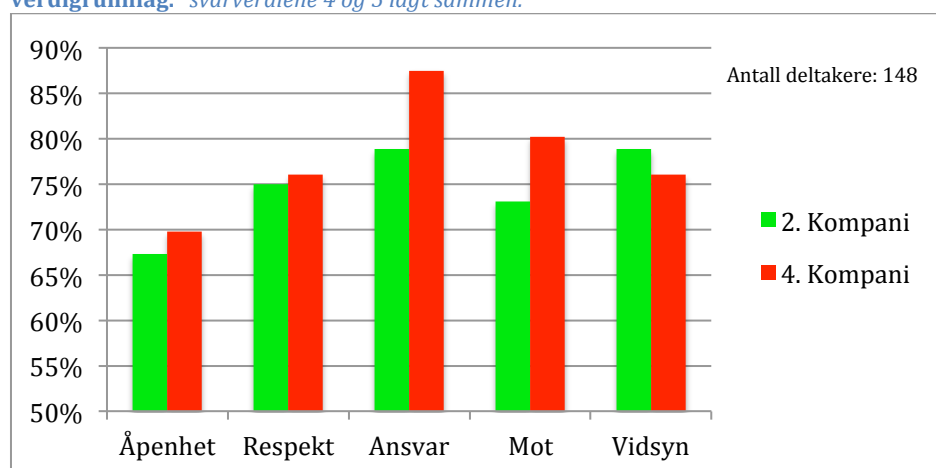
Det å benytte oppdragsbasert ledelse krever gode relasjoner, samhold, tillit og forpliktelse (Forsvarsstaben, 2012: 8-10). Holdninger og etikk starter med hvem lederen er og hva han gjør, dette er grunnlaget for oppdragsbasert ledelse, da dette fremhever styring gjennom felles holdninger og tenkemåte (ibid). For å skape en arena hvor oppdragsbasert ledelse er mulig, kreves det av lederen at han går foran som ett godt eksempel, gjennom faglig dyktighet og derigjennom skape en kultur i sin organisasjon som er positive til opprettholdelse og utvikling av det faglige (ibid).

Ønsket effekt av å benytte oppdragsbasert ledelse er å ta i bruk hele organisasjonens menneskelige ressurser (Forsvarsstaben, 2012: 6-8). Ettersom ledelsesfilosofien krever så mye av underordnede ledere og enkeltmenn er det også fokus på godt følgerskap. Kvaliteter som selvstendighet, gjennomføringsevne, faglig dyktighet og god kommunikasjon med høyere sjef er viktig for følgerskap (Forsvarsstaben, 2014: 165). Følgerskap handler ikke om en servil underordning, men om aktiv og ansvarlig etterlevelse av oppdrag, hensikt og sjefens intensjon, innenfor Forsvarets normer og verdier (ibid). Noe som krever et kontinuerlig fokus på normer og verdier i alle deler av organisasjonen.

### **Verdier gjennom opplevd ledelse**

Gjennom daglig tjeneste møter soldatene befalet sitt i mange forskjellige situasjoner. Ledelsen utøves og befalet bytter mellom å lede soldatene som team under oppdragsløsning og som instruktører under utdanning. Hvordan respondentene opplever befalets verdier er interessant, og kan gi indikasjoner på hvordan befalet kommuniserer og ter seg i lederrollen.

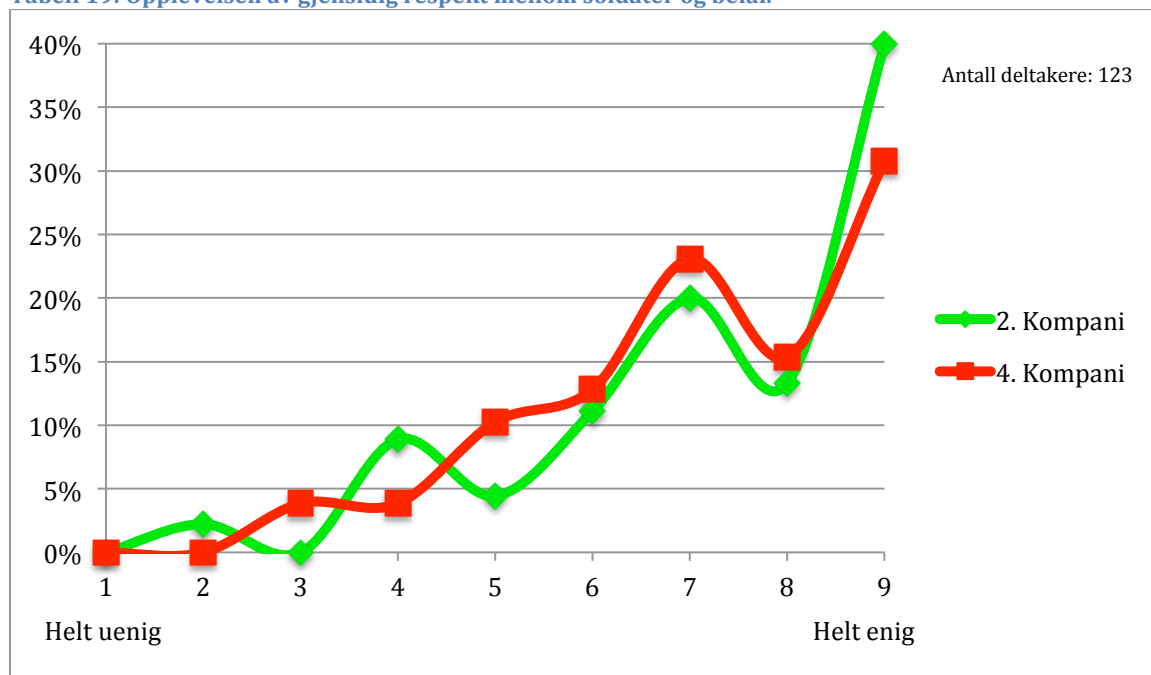
**Tabell 18: Respondentens vurdering, om befalet innehar og viser verdiene fra Forsvarssektorens verdigrunnlag. \*svarverdiene 4 og 5 lagt sammen.**



4. Kompani (96)	Liten grad	(2)	Hverken eller	(4)	Stor grad	Vet ikke
Åpenhet	3%	3%	24%	18%	52%	
Respekt	3%	1%	20%	22%	54%	
Ansvar	0%	0%	11%	25%	63%	1%
Mot	1%	3%	15%	27%	53%	1%
Vidsyn	4%	1%	14%	24%	52%	5%
2. Kompani (52)						
Åpenhet	4%	6%	23%	17%	50%	
Respekt	0%	4%	21%	21%	54%	
Ansvar	0%	8%	13%	15%	63%	
Mot	6%	0%	21%	27%	46%	
Vidsyn	0%	4%	13%	31%	48%	4%

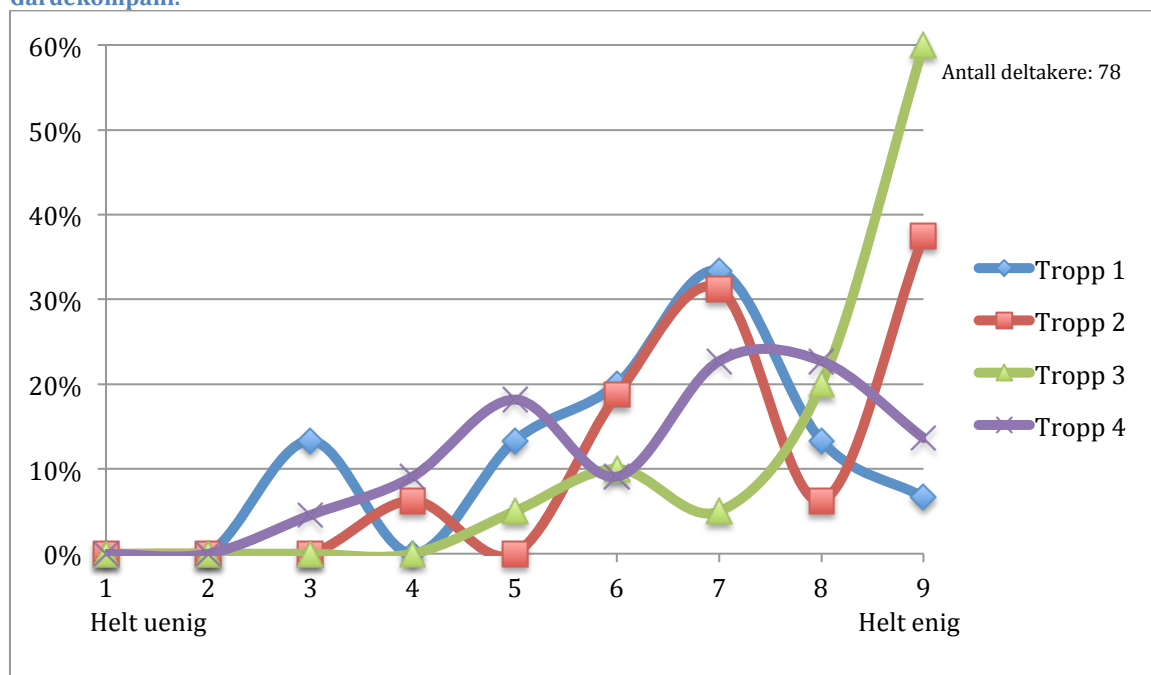
Når respondentene ble spurt om befalet innehar verdiene fra Forsvarssektorens verdigrunnlag svarer over to tredjedeler i den øvre del av skalaen (4 og 5). Det er mindre forskjeller på tvers av kompaniene, særlig på *ansvar* er det større andel av respondentene i 4. Gardekompani som trekker dette frem som en verdi befalet i kompaniet innehar. Ved å se på tabell 18 ser en at det er svaralternativ 4 på *ansvar*, som skaper forskjellen med 10% divergens mellom kompaniene. Andelen som har svart i *stor grad* er relativt lik på samtlige verdier, med forskjeller fra 0-7%.

Tabell 19: Opplevelsen av gjensidig respekt mellom soldater og befa.



Når respondentene svarer på om de har respekt for befalet sitt, og om befalet har respekt for dem, er kurven relativt lik hos begge kompaniene. Det er tydelig at flesteparten av soldatene opplever en form for gjensidig respekt mellom dem selv og befalet. Når dette brytes ned til troppsnivå internt i 4. Gardekompani er det igjen tydelige forskjeller mellom troppene.

Tabell 20: Opplevelsen av gjensidig respekt mellom soldater og befa, brutt ned på troppsnivå i 4. Gardekompani.



Det interessante med tabell 20 er hvordan kurvene spriker på troppsnivå. Dette bygger oppunder tidligere indikasjoner om at det blir forskjeller på tvers av troppene, og indikerer videre at dette kan skyldes kommunikasjon og lederskap hos enkeltindivider nede på troppsnivå.

### **Oppsummering ledelse**

Oppdragsbasert ledelse krever mye av alle mennesker i organisasjonen.

Ledelsesfilosofien fremhever intensjon og hensikt som viktig for å kunne utnytte de menneskelige resursene i organisasjonen best mulig. Ledere forventes gå foran som eksempler og forbilder slik at ledelsesfilosofien kan fungere optimalt. Resultatene fra spørreundersøkelsen viser også her relativt små forskjellen på tvers av kompaniene. Også på opplevd ledelse er det en tydelig forskjell på tvers av troppene.

## 6 Diskusjon

I dette kapitlet vil det forsøkes å belyse hovedproblemstillingen for oppgaven: *I hvilken grad fører utøvd ledelse og gjennomført utdanning, til at forsvarssektorens verdigrunnlag forankres helt ned til den vernepliktige soldaten i Hans Majestet Kongens Garde?* Dette gjennom å drøfte det teoretiske grunnlaget med funn fra spørreundersøkelsen og dokumentgjennomgangen. Med utgangspunkt i teorien og forventingen til eventuelle funn vil kapitlet vil ta for seg hvordan verdiene har slått rot i organisasjonen, fra Forsvarssjef til vernepliktig. For deretter å se nærmere på hvorfor funnene om en eventuell forankring samsvarer med ledelsesteorien om verdier.

Forskningsspørsmålene vil brukes som rettesnorer for å se på hvordan ledelse og utdanning har påvirket verdiforankringen. Delkapitlene forsøke å besvare disse.

- *Hvordan opplever vernepliktige i Garden at verdigrunnlaget og kjerneverdiene har vært fokusert på gjennom utdanningen?*
- *Hvordan identifiserer den vernepliktige soldaten i Garden seg med forsvarssektorens verdigrunnlag?*
- *I hvilken grad føler de vernepliktige i Garden at disse kjerneverdiene er gjeldene for den daglige tjenesten og ledelsen i avdelingen de er en del av?*

### 6.1 Verdiene forankring i organisasjon og individ

Dette delkapitlet vil ta for seg hvordan verdier fokuseres på og benyttes i Forsvaret, og om den vernepliktige soldaten, i form av respondentene, anser kjerneverdiene som viktig for jobben som soldat.

Forventingene fra teorien er at Forsvaret har en bevisst bruk av universelle og kollektive verdier i organisasjonens verdigrunnlag. Slik at felles verdier i utgangspunktet er tilstedeværende og det i større grad handler om presisering gjennom forklaring og eksempler. Med en hierarkisk organisasjon som Forsvaret, er forventningene også at Selznicks teori om institusjonell ledelse, med konkretisering nedover i organisasjonen og en overordnet hensikt vil være gjenkjennelig.

### **Forsvarssjefens forankring**

Forsvarssjefen leder sin organisasjon, som han beskriver, gjennom indirekte ledelse, i form av retningslinjer og styringsdokumenter. Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse og Forsvarets verdigrunnlag er tydelige eksempler på dette (jf. Forsvarsstaben, 2012 og 2015). Felles for disse dokumentene er fokuset på hvordan Forsvarets normer og verdier skal gjenspeile de verdiene Forsvaret er satt til å forsvare. Altså de nasjonale normene og verdiene. Dette samsvarer godt med forventningene fra teorikapittelet og med Hofstedes teori rundt nivåer av verdier. Når eksistensgrunnlaget til en organisasjon også er beskrevet, som å forsvare de nasjonale normene og verdiene, sikres de mest grunnleggende felles verdiene (jf. Jacobsen, 2012).

Forsvarssektorens verdigrunnlag har ikke like tydelig definert de samme ambisjonene som Forsvarssjefen, som aktivt forankrer alle verdiene i samfunnets verdier og normer. Men ettersom utviklingen av verdier og kultur i en organisasjon handler om samtaler og diskusjon (Beyer, 2006), antas det at Forsvarsdepartementets ambisjon oppnås ved at Forsvarssjefen bevisstgjør sin organisasjon gjennom ytterligere konkretisering av kjerneverdiene, eget verdigrunnlag og etatsdokumenter. Departementet beskriver hvordan kjerneverdiene skal være en rettesnor og inspirasjon, at departementets verdigrunnlag er synlig i Forsvaret verdigrunnlag er tydelig når en sammenligner de to dokumentene.

Et gjennomgående overordnet fokus på verdier vil kunne skape bevissthet og verdifull debatt rundt etiske problemstillinger og dermed også verdier. Forutsatt at det skaper samtale og diskusjon ned på lavere nivå, slik at enkeltpersonen blir bevisst kollegaers og egne verdier (jf. Beyer, 2006). Gjennom å stille krav til hver enkelt medarbeiders personlige verdier påvirker Forsvarssjefen de som igjen skal lede samtalene og diskusjonene med de vernepliktige mannskapene. Akkurat slik Selznick beskriver bruken av verdier i organisasjonen gjennom sin institusjonell ledelsesteori.

Forsvarssjefen regner sine underordnede ledere som de viktigste formidler av verdier. Noe som er tydelig gjennom hans fokus på offiserens personlige verdigrunnlag, og vurderingen av elever ved militære skoler på *skikkethet som militær leder* (Forsvarets høgskole, 2016: 33). Med fokus på utdanning av militære ledere, og en forankring av organisasjonens verdier i samfunnets verdier, øker sannsynligheten for at verdiene når



ut til hele organisasjonen. Optimalt gjennom at de adopteres til den enkeltes øverste nivå innen mental programmering (jf. Hofstede, 2003).

### **Vernepliktiges kjerneverdier**

Det personlige verdigrunnlaget til vernepliktige soldater forventes ikke å samsvare med kjerneverdiene i samme grad som for befalet. Men en form for identifisering med verdiene må regnes som et minimum for at en verdiforankring skal kunne sies å ha funnet sted. Da verdier handler om følelser og aktiveres i forskjellige situasjoner gjennom livet, er dette noe de fleste allerede har en viss grad av bevissthet omkring. At verdier og jobben som soldat henger sammen kommer tydelig frem gjennom etatsdokumentene, og ikke overraskende også blant respondentene (jf. Tabell 1).

Med 88% (jf. Tabell 2) av respondentene som mener det fokuseres på verdier og verdisyn i Forsvaret er det tydelig at dette har blitt fokusert på gjennom tjenesten. Noe som også gjenspeiles i hvordan Forsvarssjefen trekker frem verdier som så viktig for utdanning av militære ledere og soldater. At andelen respondenter som føler seg kjent med forsvarssektorens verdigrunnlag er nede i 65% (jf. Tabell 3) indikerer at dette verdigrunnlaget ikke nødvendigvis har blitt kommunisert i sin helhet til soldatene. Noe som bryter med det Beyer beskriver om viktigheten av samtale og diskusjon for å skape en felles forståelse i organisasjonen (jf. Beyer, 2006).

Når det gjelder forsvarsektoren kjerneverdier er det tydelig fra spørreundersøkelsen at disse, i noe mindre grad, er verdier flertallet av soldatene er kjent med og identifiserer seg med (jf. Tabell 4). Dette underbygger antakelsen om at Forsvarssektorens verdigrunnlag ikke nødvendigvis er kommunisert i sin helhet. Når en ser på kjerneverdiene til Forsvaret er andelen som identifiserer seg med disse større. Dette kan forklares med at dette også er Hærens verdier og dermed har større fokus i en hæravdeling. Selznicks beskrivelse av hvordan menneskers egosentrisitet skal kunne hjelpe organisasjonen med å nå sine mål, antas å kreve en prioritering av hvilke kjerneverdiene som skal prioriteres nedover i underenheter (jf. Selznick, 2011).

Forskjeller mellom kompani og tropper tyder på at samtaler og diskusjon varierer i de forskjellige gruppene. Dette tolkes som en god ting, da resultatene fra undersøkelsen viser relativ likhet mellom kompaniene. At troppsnivå opplever forskjellige situasjoner som krever forskjellig vektning av verdier ansees som naturlig, gruppene er også sammensatt av forskjellige individer som alle skal prege gruppens kultur, uten at denne skal gå i konflikt med overordnede verdier og kultur (jf. Beyer, 2006). Når noen tropper har 100% av respondentene som identifiserer seg med enkelte av verdiene, er det rimelig å anta at verdiene fungerer som rettesnorer og er tilstedeværende i tjenesten.

## **6.2 Ledelse og utdanning**

I dette delkapittelet vil det fokuseres på hvordan verdier forankres i organisasjonen gjennom å se på organisasjonens fokus på ledelse og utdanning.

Ledelsesteorien innenfor verdibasert ledelse fremhever lederens personlige egenskaper. Forventningene fra teorikapittelet var at dette bør gjenspeiles i hvordan Forsvaret som organisasjon ser på selektering og utdanning av ledere, og ledelse generelt. Ettersom organisasjonens verdier er forankret i nasjonale verdier, forventes det fra teorien om verdibasert ledelse at verdiene presiseres gjennom forklaring og eksempler.

### **Verdibasert ledelse**

Som nevnt i delkapittel 6.1 er ikke Forsvarssektorens og Forsvarets verdigrunnlag identisk. Forskjeller i kjerneverdier og beskrivelsen av verdiene tilpasser verdigrunnlaget slik Selznicks beskriver i sin teori. Valg av nøkkelverdier, eller kjerneverdier, starter fra toppen samtidig som ledere på lavere nivåer utfordres til å utvikle egne kjerneverdier som forsterker eller samvirker med de overordnede verdiene (jf. Jacobsen og Thorsvik, 2014). Noe som ytterligere underbygges når en ser hvordan hver enkelt offiser forventes å utvikle sitt eget verdigrunnlag, med utgangspunkt i Forsvarets verdier.

Gjennom denne tilnærmingen antas organisasjonen å oppnå at befalet som driver ledelse og utdanning, reflekterer og diskuterer egne verdier og organisasjonens verdier med kollegaer og vernepliktige. Noe som igjen øker sannsynligheten for at verdiene spres nedover i organisasjonen, da det er samtaler og diskusjon som former og gjør oss bevisst egne og andres verdier (jf. Beyer, 2006).

Måten Forsvaret implementerer sine verdier samsvarer godt med ledelsesteorien institusjonell ledelse, noe som er naturlig da denne teorien også ligner på militær tankegang (jf. Selznick, 2011). Denne institusjonaliseringen Forsvarssjefen og Sjef Hæren gjør skaper rammer for hvordan underenheter kan arbeide og fokusere. At det gjennomgående resultatet i analysen av spørreundersøkelsen viser relativ likhet mellom kompaniene (jf. Tabell 4, 5, 10 -12, 18 og 19) skaper et inntrykk av at tilnærmingen fungerer godt for å skape likhet nedover hos underenheter.

Institusjonell ledelse og oppdragsbasert ledelse fremhever begge sjefens intensjon og hensikt som suksessfaktorer i det å kunne utnytte organisasjonens menneskelige ressurser til det fulle (Selznick, 2011). Gjennom aktiv bruk av hensikt, viser sjefen hva han ønsker å oppnå, og skaper med dette en forståelse hos sine underordnede som muliggjør initiativ og selvstendighet.

Forsvarets behov for hurtig beslutningstaking ned på lavt nivå er begrunnelsen for ledelsesfilosofien (jf. Forsvarsstaben, 2012). Etter å ha gått gjennom Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse, er det tydelige likheter mellom oppdragsbasert ledelse og verdibasert ledelse (jf. Beyer, 2006). Forsvarssjefens indirekte ledelse benytter de samme virkemidlene som presenteres i institusjonell ledelse (jf. Selznick, 2011), samtidig som det presiseres konkrete krav om transformasjonsledelse fra underordnede militære ledere (jf. Jacobsen og Thorsvik, 2014). Vurderingsgrunnlaget *skikkethet som militær leder* er et meget tydelig eksempel på hvordan hver enkelt leders personlige verdier vurderes opp mot jobben som offiser eller sersjant.

At Forsvaret driver utstrakt utdanning av egne ansatte gir organisasjonen gode muligheter til å påvirke resultatet. At organisasjonen derfor fokuserer så sterkt på transformasjonsledelse, kan derfor sees på som et resultat av nettopp utdanningsinstitusjonene. Verdier tar tid å forme, en skolesituasjon som aktivt diskuterer problemstillinger og verdier antas å være en god arena for å forme verdier slik organisasjonen ønsker (jf. Beyer, 2006). En tilnærming som kan fremstå som hjernevasking dersom organisasjonen ikke er nøye med å hjemle egne verdier i nasjonens verdier, og opprettholder åpenhet rundt temaet.

### Opplevd ledelse

Oppdragsbasert ledelse, som transformasjonsledelse, trekker frem hvordan ledere skal gå foran som rollemodeller (jf. Forsvarsstaben, 2012). Hvordan dette oppleves av de vernepliktige mannskapene vil kunne gi en indikasjon på om denne tilnærmingen fungerer, og om det blir en effektor i det å spre verdiene nedover i organisasjonen.

Når respondentene ble spurt om befalet i deres avdeling viser og innehar Forsvarssektorens kjerneverdier, svarer flertallet at dette i stor grad stemmer (jf. Tabell 18). Gjennom å se andelen som har svart i øvre del av skalaen, og dermed mener befalet innehar verdiene i mer eller mindre stor grad, er det *åpenhet* som kommer dårligst ut med eneste verdi som får rett i underkant av 70%. Resterende ligger rundt 80%. Dette indikerer at befalet i 2. og 4. Gardekompani, gjennom daglig tjeneste og ledelse, går foran som gode rollemodeller for disse verdiene. Helt i henhold til føringene i både Forsvarssjefen og Sjef Hæren sine føringer (jf. Forsvarsstaben, 2012 og Hæren, 2018).

Gjennom å se nærmere på opplevd gjensidig respekt mellom soldater og befal viser dataene de samme tendensene som tidligere, med relativ likhet på tvers av kompaniene, men større variasjoner på troppsnivå (jf. Tabell 19 og 20). På troppsnivå er det tydelig at noen tropper har større opplevd gjensidig respekt enn andre. Noe som styrker indikatoren om at dette er personavhengig for ledere på lavere nivå.

### Utdanning av vernepliktige

Gjennom grunnleggende soldatutdanning og avdelingenes egne utdanningsprogrammer tilegner de vernepliktige soldatene seg mye ny kunnskap og nye ferdigheter. De som står for denne utdanningen har gjennomført militær lederutdanning i regi av Krigsskolen eller befalsskolen og er dermed vurdert på *skikkethet som militær leder*.

Offiserer og sersjanter fungerer som ledere, instruktører og utdanningsledere for de vernepliktige (jf. Krigsskolen, 2017 og Hæren, 2018). Unge sersjanter leder lagene, som igjen ledes av en ung offiser som troppsjef, støttet av en noe eldre troppsersjant. I Garden er det kun to lagførere med befalsutdanning, noe som gir totalt fire ansatte for 40-50 vernepliktige. Disse fire vil naturlignok ha stor innflytelse på hvordan soldatene i troppen opplever fokuset på forskjellige verdier.

Når respondentene svarer på hvordan forsvarssektorens kjerneverdier har vært i fokus gjennom tjenesten, er det på troppsnivå i 4.Gardekompani forskjeller på enkeltverdier som strekker seg fra 25% til 11%, med snittavvik på 18% (jf. Tabell 13). Dette må tolkes som relativt store forskjeller og kan tyde på at troppsbefalets personlige verdigrunnlag fokuserer forskjellig, noe som resulterer i at kjerneverdiene kommuniseres ulikt nederst i organisasjonen. Noe som ikke nødvendigvis bryter med institusjonelt perspektiv på ledelse, men i større grad avviker fra Forsvarssjefens ambisjon (jf. Selznick, 2011).

På tvers av kompaniene er det interessant å se at maksimalt avvik er på kun 13%, på samme spørsmål og at tre av verdiene har avvik mellom 1-4% (jf. Tabell 12). Dette tyder på relativ likhet mellom kompaniene noe som indikerer at utdanningsprogrammene til bataljonen og ledelse fra kompanisjefene sikrer en viss likhet i organisasjonen som helhet, selv om befalet på troppsnivået fokuserer forskjellig. Dette er identisk med hele hensikten til institusjonelt perspektiv på ledelse, da det er organisasjonens mål som helhet som ønskes oppnådd (jf. Selznick, 2011).



## 7 Avslutning

Med utgangspunkt i forskningsspørsmålet: *I hvilken grad fører utøvd ledelse og gjennomført utdanning, til at forsvarssektorens verdigrunnlag forankres helt ned til den vernepliktige soldaten i Hans Majestet Kongens Garde?* har oppgaven tatt for seg om disse verdiene faktisk slår rot, og hvordan organisasjonen tilnærmer seg denne oppgaven med å skape en forankring ned til laveste nivå.

Ettersom verneplikten fortsatt er en viktig del av Forsvaret, er det relativt høy ambisjon å spre organisasjonens verdier helt ned til de vernepliktige soldatene. Gjennom undersøkelsen har det kommet frem at Forsvaret har gode rutiner og føringer for å oppnå en slik høy ambisjon. Forsvarets tilnærming til å implementere disse verdiene i hele organisasjonen samsvarer godt med teorien og viser at organisasjonen har en bevisst strategi for å sette verdier i fokus.

### 7.1 Verdiforankring

Utgangspunktet er forskningsspørsmålet; *hvordan opplever vernepliktige i Garden at verdigrunnlaget og kjerneverdiene har vært i fokus gjennom utdanningen?* er det tydelig at det er forskjell mellom hvordan soldaten opplever (*føler*) fokuset på verdier og i hvilken grad de mener de er kjent med (*bevisst*) forsvarssektorens kjerneverdier. Flertallet av de vernepliktige i Garden identifiserer seg med kjerneverdiene til Forsvaret og nesten alle identifiserer seg med Hærens verdier.

Gjennom forskningen er det tydelig indikasjoner på at verdier har ett stort fokus i organisasjonen og at disse konkretiseres og fremheves nedover opp mot underenhetenes oppdrag. Ett eksempel på dette er verdigrunnlagene til Forsvarssjefen og Sjef Hæren, som bryter verdier og hensikt ned til underavdelinger helt i henhold til Selznicks teori. Indikasjoner fra spørreundersøkelsen tyder også på at dette er en tendens som fortsetter videre nedover og blir synlig gjennom forskjeller i dataene på troppsnivå.

Forsvarets fokus på verdier har store likhetstrekk med Selznicks institusjonell ledelse, og Hofstedes teori rundt mental programmering og verdier. At det er relativt like resultater på tvers av de to geværkompaniene indikerer at det er oppnåelig å følge overordnet hensikt og verdier, selv om dette også brytes ned til lavere nivå (jf. Selznick, 2011).

## 7.2 Ledelse og utdanning

Å se på hvordan ledelse og utdanning gjennomføres nedover i en organisasjon er vanskelig. For å kunne svare på forskningsspørsmålet; *Hvordan identifiserer den vernepliktige soldaten i Garden seg med forsvarssektorens verdigrunnlag?* var det nødvendig å se på hvordan den vernepliktige opplever ledelse og utdanning, opp mot verdifokus.

Det er tydelig at mye av dette er avhengig av yngre militære ledere, og hvordan disse har kommunisert og etterlevd sine personlige verdigrunnlag som rollemodeller. Ettersom Forsvaret legger såpass stor vekt på yngre ledere i implementeringen av felles verdigrunnlag, er funnene om hvordan dette resulterer i opplevde forskjeller på troppsnivå, meget interessant.

For å belyse temaet er det hensiktsmessig å se på disse forskjellene i lys av forskningsspørsmålet: *I hvilken grad føler de vernepliktige i Garden at disse kjerneverdiene er gjeldene for den daglige tjenesten og ledelsen i avdelingen de er en del av?*

Med en organisering som gjør fire personer hovedansvarlig for nesten all ledelse og utdanning for en så stor vernepliktige gruppe, er det ikke overraskende at det er forskjeller på tvers av troppene. Med fokus på rollemodellen, er opplevelsen av gjensidig respekt mellom befal og soldater en god indikasjon på hvordan kjerneverdien *respekt* etterlevs nedover i organisasjonen. De tydelige forskjellene mellom troppene, samsvarer med transformasjonsledelsesteori og viser at bruken av rollemodeller er sterkt personavhengig, og vil gi ulike resultater (jf. Høst, 2011).

Det er overraskende hvordan resultatene på tvers av kompaniene tyder på relativt stor likhet. Dette er gjennomgående for nesten alle svar i spørreundersøkelsen. Sett fra et overordnet nivå tyder dette på at Forsvarssjefen i stor grad lykkes med sin plan for



implementering av verdier nedover i organisasjonen. Ettersom institusjonelt perspektiv på ledelse også anbefaler at underordnede sjefer skal kunne konkretisere og utdype kjerneverdier og verdigrunnlag nedover i organisasjonen (jf. Selznick, 2011) kan det derfor konkluderes med at organisasjonens kjerneverdier i stor grad forankres helt ned i organisasjonen.

### **Anbefalt videre forskning**

Gjennom forskningen har det dukket opp mange spennende nye temaer som det kan være interessant å se nærmere på. Ettersom Forsvarssjefen har stort fokus på sine underordnede militære ledere og gir disse mye ansvar og frihet, er det spennende å se nærmere på utdanning av disse. Særlig i en periode hvor Forsvaret er i ferd med å gjennomføre omfattende endringer på sitt utdanningssystem for offiserer og sersjanter.

Mer konkret vil en kvalitativ studie som ser nærmere på hvordan yngre militære ledere faktisk er bevisst egne verdigrunnlag ytterligere kunne belyse Forsvarets strategi for verdiforankring. En slik kvalitativ studie vil kunne se hvordan yngre ledere bruker disse verdiene aktivt i sin funksjon som rollemodeller for sine soldater. Da vil studien også kunne gi større forståelse for hvorfor det er forskjeller på tvers av troppene i denne undersøkelsen.



## 8 Kilder

Bang, Henning. (2011). *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforlaget.

Beyer, Peter. (2006). *Værdibaseret ledelse - den ældste vin på den nyeste flaske*. København: Forlaget Thomson AS.

Eid, Jarle og Bjørn Helge Johnsen (red.). (2006). *Operativ Psykologi*. Bergen: Fagbokforlaget.

Forsvaret. (Hentet 21.03.2018, kl 1130)

<https://forsvaret.no/organisasjon/h%C3%A6ren>

Forsvaret. (2015). *Forsvarets verdigrunnlag*. (Hentet 21.03.2018, kl 1950)

<https://forsvaret.no/fakta/historie-oppdrag-verdier/forsvarets-verdiar/verdier-vi-kan-forsvare>

Forsvarets høgskole. (2016). *Reglement for utdanning i Forsvaret*. Oslo: Forsvarets høgskole. (Hentet 19.04.2018, kl 2145)

<https://wpstatic.idium.no/kol.no/2016/10/Reglement-for-utdanning-i-Forsvaret.pdf>

Forsvarsdepartementet. (2012). *Forsvarssektorens verdigrunnlag*. Oslo:

Forsvarsdepartementet. (Hentet 21.08.2017, kl 1930)

[https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/fd/dokumenter/rapporter-og-regelverk/forsvarssektorens-verdigrunnlag-endelig\\_september-2012.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/fd/dokumenter/rapporter-og-regelverk/forsvarssektorens-verdigrunnlag-endelig_september-2012.pdf)

Forsvarsstaben. (2012). *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret*. Oslo: Forsvarets Høgskole.

Hofstede, Geert. (2003). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. California: Sage Publications

Hæren. (2015). *Utdanningsdirektiv 1: Hæren*. Oslo: RK grafisk.

Hæren. (2018). *Hærens sersjanter – til prøve*. Bardufoss: Hærstaben. (Hentet 28.03.2018, kl 2140) [https://forsvaret.no/aktuelt/\\_ForsvaretDocuments/2017-12-05%20U%20Haerens%20Sersjanter%20-%20til%20prove.pdf](https://forsvaret.no/aktuelt/_ForsvaretDocuments/2017-12-05%20U%20Haerens%20Sersjanter%20-%20til%20prove.pdf)

Høst, Tor. (2011). *Ledelse – en helhetlig modell*. Oslo: Universitetsforlaget.

Jacobsen, Dag Ingvar. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. (2014). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.

Krigsskolen. (2017). *Studiehåndbok operativ 17/18*. Oslo: Krigsskolen.

Patton, George Smith. (1947). *War as I knew it*. New York: Houghton Mifflin Company

Rokeach, Milton. (1979). *Understanding Human Values*. New York: The Free Press

Selznick, Philip. (2011). *Leadership in Administration*. Louisiana: Quid Pro, LLC.

## Vedlegg 1: Spørreundersøkelsen

### Masteroppgave - Forsvarssektorens verdigrunnlag

#### Bakgrunnsinformasjon

**Alder \***

**Kjønn \***

**Hvilket kompani tilhører du? \***

- Kp 1
- Kp 2
- Kp 4

**Hvilken tropp tilhører du? \***

- Tropp 1
- Tropp 2
- Tropp 3
- Tropp 4
- Kompanistab

**Hvilken tropp var du i på Gardesskolen? \***

- Tropp 1
- Tropp 2
- Tropp 3
- Tropp 4

## Del I: Forsvarssektorens verdigrunnlag

Føler du at verdier og verdisyn er noe det fokuseres på i Forsvaret?

ja

nei

Er du kjent med Forsvarssektorens verdigrunnlag? \*

ja

nei

Hvilken av disse verdiene inngår i Forsvarssektorens verdigrunnlag \*

Kryss av for de du mener er en del av verdigrunnlaget

Åpenhet

Ærkjærhet

Lojalitet

Mot

Respekt

Toleranse

Ansvar

Vidsyn

Pålitelig

Felleskap

Hvorfor fokuseres det på verdier i en organisasjon som Forsvaret?

Hvis du mener det ikke fokuseres på verdier, kommenter hvorfor du opplever det slik.

## Del II: Soldatverdier

Er gode verdier viktig for å være en god soldat?

ja

nei

Ranger disse verdiene fra viktigst til minst viktig, basert på hva du mener er gode soldatverdier. \*

Ranger fra 1 (viktigst) til 10 (minst viktig)

Åpenhet

Ærkjærhet

Lojalitet

Mot

Respekt

Toleranse

Ansvar

Vidsyn

Pålitelig

Felleskap

Er det viktig for deg at dine medsoldater innehar de øverste verdiene du nettopp har rangert? \*

ja

nei

Nevn inntil fem verdier du mener er viktige for å kunne være en god soldat.





**I hvilken grad føler du at kompaniet ditt verdsetter disse verdiene? \***

	Liten grad		Hverken/eller		Stor grad	Vet ikke
Åpenhet - for ros, kritikk, det å si ifra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respekt - for medsoldater, befal og oppdraget	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ansvar - for egne ferdigheter, oppdraget, laget, troppen, kompaniet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mot - til egenutvikling, å si ifra når noe er galt, til å gi en tilbakemelding	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vidsyn - vise at du og avdelingen er en del av noe større.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Hvilken av de undernevnte mener du er det nivået som fokuserer mest på verdier i utdanning og daglig tjeneste? \***

Rangere fra 1-4 hvor en er nivået med mest fokus.

Bataljonen

Kompaniet

Troppen

Laget



**Hvilken av de undernevnte mener du har hatt størst påvirkning på deg og dine verdier? \***

Rangere fra 1-4 hvor en er nivået størst innvirkning.

Bataljonen

Gardeskolen

Kompaniet

Troppen

Laget

**Påvirket Gardeskolen ditt verdisyn?**

Hvilken verdier du mener er viktige

ja

nei

**Hvordan påvirket tiden på Gardeskolen ditt verdisyn? \***

Endret du hva du synes var viktig? Ble du mer bevist viktige soldatverdier?

**Hvilken av dine verdier er de viktigste som definerer deg som person?**





## Del VI: Avslutning

**Hvem har hatt størst innvirkning på å definere det du oppfatter som viktige soldatverdier? \***

Svar med stillingstittel eks. troppsjef, lagfører, kompanisjef, medsoldater, prest etc.

**Hvem har hatt størst innvirkning på å forme dine soldatverdier? \***

Svar med stillingstittel eks. troppsjef, lagfører, kompanisjef, prest, medsoldater etc.

**Nevn en spesifikk leksjon eller øvelse som for deg synliggjorde viktigheten enkelte soldatverdier. \***

Forklar gjerne hvorfor.

**Har du noen forslag til hvordan utdanningen og fokuset på gode soldatverdier kan gjøres bedre i bataljonen og kompaniet?**

Alle forslag kan potensielt skape bedre tjeneste for fremtidige gardister, samt resultere i bedre operativ effekt for HMKG.

» [Redirection to final page of Online Undersøkelse \(endre\)](#)

## Vedlegg 2: Svar fra spørreundersøkelsen

### Masteroppgave - Forsvarssektorens verdigrunnlag

#### 1. Alder \*

Antall deltakere: 199

- (0.0%): 18

36 (18.1%): 19

154 (77.4%): 20

6 (3.0%): 21

1 (0.5%): 22

1 (0.5%): 23

- (0.0%): 24

- (0.0%): 25

- (0.0%): 18

- (0.0%): 19

1 (0.5%): 20

- (0.0%): 21

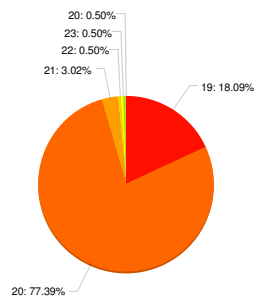
- (0.0%): 22

- (0.0%): 23

- (0.0%): 24

- (0.0%): 25

- (0.0%): >25

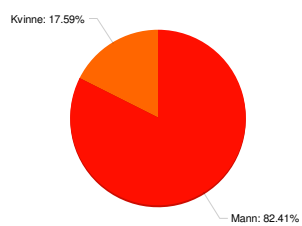


#### 2. Kjønn \*

Antall deltakere: 199

164 (82.4%): Mann

35 (17.6%): Kvinne



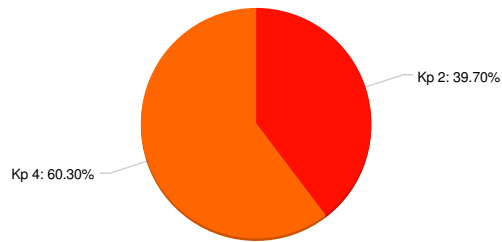
3. Hvilket kompani tilhører du? \*

Antall deltakere: 199

- (0.0%): Kp 1

79 (39.7%): Kp 2

120 (60.3%): Kp 4



4. Hvilken tropp tilhører du? \*

Antall deltakere: 199

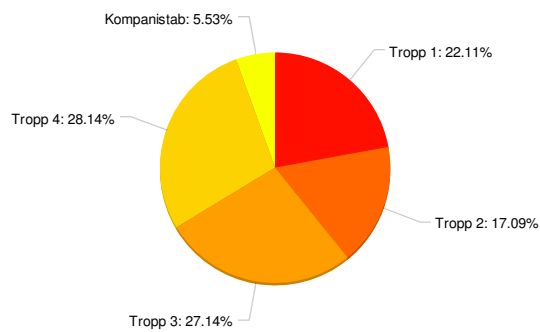
44 (22.1%): Tropp 1

34 (17.1%): Tropp 2

54 (27.1%): Tropp 3

56 (28.1%): Tropp 4

11 (5.5%): Kompanistab



5. Hvilken tropp var du i på Gardesskolen? \*

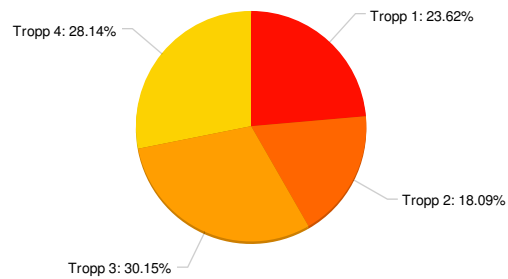
Antall deltakere: 199

47 (23.6%): Tropp 1

36 (18.1%): Tropp 2

60 (30.2%): Tropp 3

56 (28.1%): Tropp 4



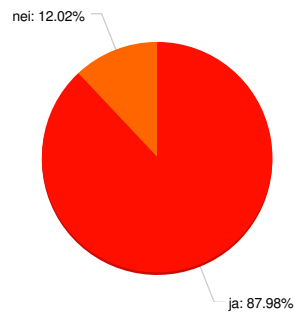


6. Føler du at verdier og verdisyn er noe det fokuseres på i Forsvaret?

Antall deltakere: 183

161 (88.0%): ja

22 (12.0%): nei

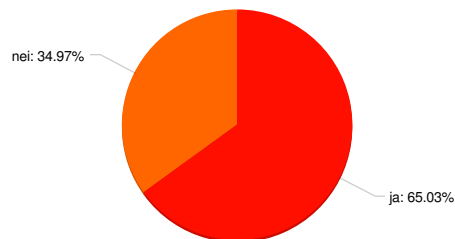


7. Er du kjent med Forsvarssektorens verdigrunnlag? \*

Antall deltakere: 183

119 (65.0%): ja

64 (35.0%): nei



8. Hvilken av disse verdiene inngår i Forsvarssektorens verdigrunnlag? \*

Antall deltakere: 183

36 (19.7%): Åpenhet

64 (35.0%): Ærkjærhet

123 (67.2%): Lojalitet

164 (89.6%): Mot

171 (93.4%): Respekt

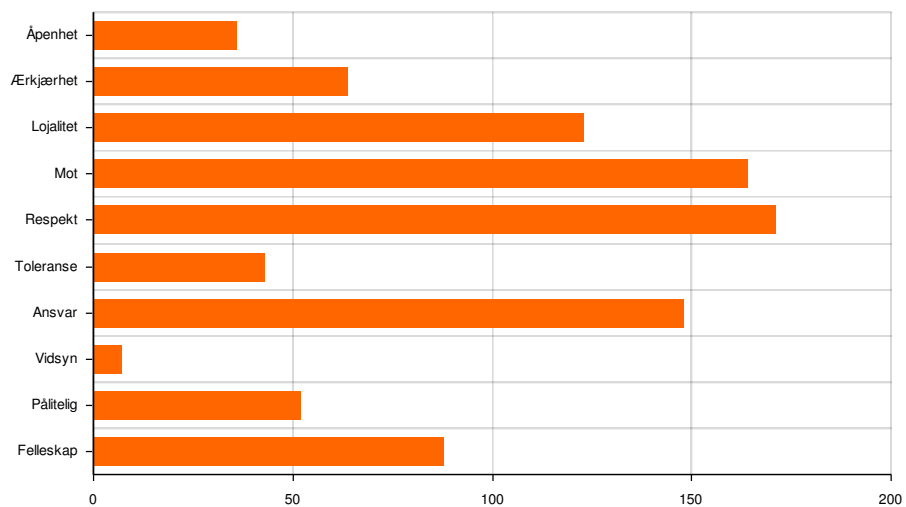
43 (23.5%): Toleranse

148 (80.9%): Ansvar

7 (3.8%): Vidsyn

52 (28.4%): Pålitelig

88 (48.1%): Felleskap



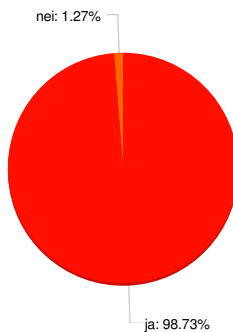
- Gode verdier gir grunnlag for gode holdninger, derfor er det en viktig del av Forsvaret.
- Fordi det er viktig å være klar over hvorfor vi utfører den jobben vi gjør, hvorfor det skal være vits i å forsvare et land som Norge.
- Fordi at Forsvaret er avhengige av at alle har felles verdier når så mange forskjellige folk skal fungere godt sammen.
- Fordi verdiene har ligget i grunn for Forsvaret i lang tid, og det er derfor viktig å bygge videre på disse. Det skaper også karakter når man legger grunnverdier inn i hverdagen.
- For å kunne holde virke i kritiske og gode situasjoner. Og å funke som et lag

10. Er gode verdier viktig for å være en god soldat?

Antall deltakere: 157

155 (98.7%): ja

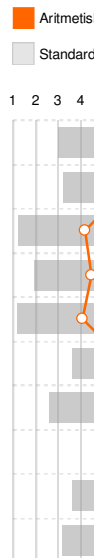
2 (1.3%): nei



11. Ranger disse verdiene fra viktigst til minst viktig, basert på hva du mener er gode soldatverdier. \*

Antall deltakere: 157

	1.		2.		3.		4.		5.		6.		7.		8.		9.		10.		Ø	±
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
Åpenhet	11x	7,01	15x	9,55	14x	8,92	19x	12,10	10x	6,37	23x	14,65	19x	12,10	21x	13,38	14x	8,92	11x	7,01	5,63	2,67
Ærkjærhet	13x	8,28	11x	7,01	10x	6,37	18x	11,46	12x	7,64	14x	8,92	19x	12,10	21x	13,38	27x	17,20	12x	7,64	6,02	2,79
Lojalitet	36x	22,93	27x	17,20	18x	11,46	18x	11,46	11x	7,01	6x	3,82	9x	5,73	11x	7,01	12x	7,64	9x	5,73	4,18	2,95
Mot	18x	11,46	29x	18,47	21x	13,38	16x	10,19	17x	10,83	18x	11,46	17x	10,83	9x	5,73	5x	3,18	7x	4,46	4,47	2,57
Respekt	39x	24,84	24x	15,29	20x	12,74	18x	11,46	9x	5,73	10x	6,37	10x	6,37	9x	5,73	8x	5,10	10x	6,37	4,06	2,90
Toleranse	4x	2,55	8x	5,10	18x	11,46	21x	13,38	17x	10,83	13x	8,28	20x	12,74	26x	16,56	24x	15,29	6x	3,82	6,02	2,44
Ansvar	12x	7,64	17x	10,83	17x	10,83	20x	12,74	25x	15,92	26x	16,56	13x	8,28	16x	10,19	6x	3,82	5x	3,18	4,97	2,37
Vidsyn	10x	6,37	8x	5,10	5x	3,18	2x	1,27	6x	3,82	6x	3,82	12x	7,64	14x	8,92	26x	16,56	68x	43,31	7,80	2,91
Pålitelig	2x	1,27	10x	6,37	21x	13,38	10x	6,37	20x	12,74	27x	17,20	18x	11,46	19x	12,10	19x	12,10	11x	7,01	6,03	2,40
Felleskap	12x	7,64	8x	5,10	13x	8,28	15x	9,55	30x	19,11	14x	8,92	20x	12,74	11x	7,01	16x	10,19	18x	11,46	5,82	2,69

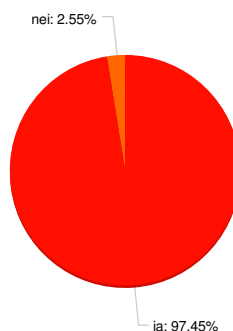


12. Er det viktig for deg at dine medsoldater innehar de øverste verdiene du nettopp har rangert? \*

Antall deltakere: 157

153 (97.5%): ja

4 (2.5%): nei



13. Nevn inntil fem verdier du mener er viktige for å kunne være en god soldat.

Antall deltakere: 107

👁 Vis alle 72 tidligere svar

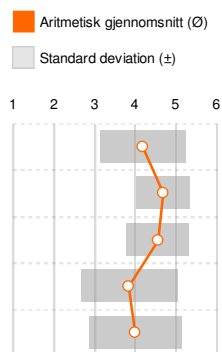
- Åpen for å treffe nye folk, respekt til hverandre og befal, bryter på når den skal være på, ærlig og kunne kommunisere som voksne.
- Mot, respekt, lojalitet, fellesskap og toleranse
- Respekt, Lojalitet, ansvar, mot
- Ærlighet
- Ansvarlighet
- Modighet
- Velvillighet
- Pålitelighet
- Ansvar
- Mot
- Respekt
- Toleranse
- RAM, åpenhet og pålitelighet
- Tolerant, åpen, respekt.
- Fellesskap, mot, respekt, toleranse og ansvar
- Ærlig
- Hyggelig
- Respelt
- Disiplin, selvrespekt, motivasjon, selvinnsikt og viljestyrke
- Ansvar
- Pålitelig
- Respekt
- Lojalitet
- Viljestyrke, fysisk robusthet, lojalitet, Ansvarsfull, mot
- Handlings dyktig, mot, ydmykhet, lojalitet og kunnskapssøkende
- Respekt, fellesskap, ansvar
- Ansvarsfull, pålitelig, positiv, ydmyk, ærlig
- Lojalitet, ansvar, respekt, mot, fellesskap
- Mot, Ansvar, Lojalitet, Respekt, Styrke, Tolmodigheit
- Helhetsforståelse, enkeltmannsegenskaper, fremgangsmot, lærevillig
- Respekt for hverandre, ta ansvar og stille krav til medsoldater, ha mot til å initiativ og stole på at avgjørelsene dine er de rette, ha lojalitet og til slutt fellesskap
- Pålitelig, ansvar, lojal, respekt og mot
- Verdiene som er listet er alle ekstremt viktige for å kunne ute og være en god soldat, men de jeg anser som vitale egenskaper og verdier er Lojalitet, i det at du er lojal mot dine medsoldater, befal og ikke minst deg selv, at du er lojal til dine verdier og de verdiene som er fastsatt av forsvarer. Respekt anser jeg som særdeles viktig, ikke bare for å fungere i ett kollektiv som forsvarer, men det å ha respekt for oppgaver og oppdrag som blir gitt og behandle dem med respekt og på riktig måte.

- Omsorgsfull, vise respekt, ansvarsfull, lojal, og mot
- Mot ærlighet respekt lojalitet ansvar
- Mot, ansvar, respekt, lojalitet, fellesskap
- Mot, Respekt, Lojalitet, Ærlighet, Ansvar
- Fellesskap
- Mot
- Respekt
- Ansvar
- Lojalitet
- Lojalitet
- Uselvisk
- Toleranse, pålitelighet, respekt, ansvar, mot
- Lærevillig
- Sosial
- Folkeskikk
- Sammarbeidsvillig
- Forståelse av var vi driver med og hvorfor
- Respekt, mot, ansvar, lojalitet og åpenhet
- Stå-på-vilje
- Systematisk
- Ærlighet, mot, respekt, åpenhet, samarbeid
- Ansvar, lojalitet, mot og fellesskap

14. I hvilken grad føler du at utdanningen du har vært gjennom har gjort deg bevist på disse verdiene? \*

Antall deltakere: 148

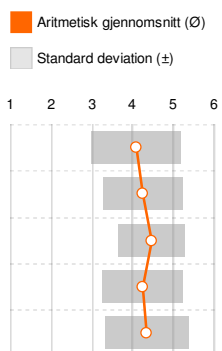
	Liten grad (1)		2. kolonne (2)		Hverken/eller (3)		4. kolonne (4)		Stor grad (5)		Vet ikke (6)		Ø	±
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
Åpenhet - for ros, kritikk...	5x	3,38	4x	2,70	25x	16,89	43x	29,05	68x	45,95	3x	2,03	4,18	1,05
Respekt - for medsoldate...	-	-	1x	0,68	12x	8,11	20x	13,51	115x	77,70	-	-	4,68	0,65
Ansvar - for egne ferdigh...	2x	1,35	-	-	13x	8,78	32x	21,62	101x	68,24	-	-	4,55	0,77
Mot - til egenutvikling, å...	11x	7,43	6x	4,05	32x	21,62	45x	30,41	54x	36,49	-	-	3,84	1,18
Vidsyn - vise at du og avd...	9x	6,08	5x	3,38	24x	16,22	52x	35,14	57x	38,51	1x	0,68	3,99	1,12



15. I hvilken grad føler du at befalet ditt innehar disse verdiene? \*

Antall deltakere: 148

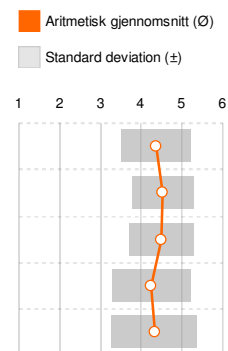
	Liten grad (1)		2. kolonne (2)		Hverken/eller (3)		4. kolonne (4)		Stor grad (5)		Vet ikke (6)		Ø	±
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
Åpenhet - for ros, kritikk...	5x	3,38	6x	4,05	35x	23,65	26x	17,57	76x	51,35	-	-	4,09	1,10
Respekt - for medsoldate...	3x	2,03	3x	2,03	30x	20,27	32x	21,62	80x	54,05	-	-	4,24	0,98
Ansvar - for egne ferdigh...	-	-	4x	2,70	18x	12,16	32x	21,62	93x	62,84	1x	0,68	4,47	0,82
Mot - til egenutvikling, å...	4x	2,70	3x	2,03	25x	16,89	40x	27,03	75x	50,68	1x	0,68	4,23	0,99
Vidsyn - forstå at en er d...	4x	2,70	3x	2,03	20x	13,51	39x	26,35	75x	50,68	7x	4,73	4,34	1,02



16. I hvilken grad føler du at kompaniet ditt verdsetter disse verdiene? \*

Antall deltakere: 148

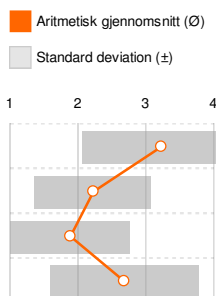
	Liten grad (1)		2. kolonne (2)		Hverken/eller (3)		4. kolonne (4)		Stor grad (5)		Vet ikke (6)		Ø	±
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
Åpenhet - for ros, kritikk...	1x	0,68	2x	1,35	22x	14,86	42x	28,38	80x	54,05	1x	0,68	4,36	0,84
Respekt - for medsoldate...	1x	0,68	1x	0,68	14x	9,46	37x	25,00	94x	63,51	1x	0,68	4,52	0,76
Ansvar - for egne ferdigh...	1x	0,68	2x	1,35	14x	9,46	40x	27,03	89x	60,14	2x	1,35	4,49	0,80
Mot - til egenutvikling, å...	3x	2,03	3x	2,03	23x	15,54	47x	31,76	69x	46,62	3x	2,03	4,25	0,95
Vidsyn - vise at du og avd...	5x	3,38	5x	3,38	19x	12,84	31x	20,95	85x	57,43	3x	2,03	4,32	1,06



17. Hvilken av de undernevnte mener du er det nivået som fokuserer mest på verdier i utdanning og daglig tjeneste? \*

Antall deltakere: 147

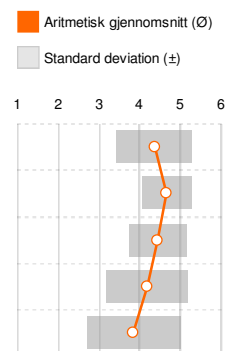
	1.		2.		3.		4.		Ø	±
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
Bataljonen	24x	16,33	13x	8,84	17x	11,56	93x	63,27	3,22	1,16
Kompaniet	37x	25,17	45x	30,61	61x	41,50	4x	2,72	2,22	0,86
Troppen	61x	41,50	47x	31,97	34x	23,13	5x	3,40	1,88	0,88
Laget	25x	17,01	42x	28,57	35x	23,81	45x	30,61	2,68	1,09



18. I hvilken grad føler du at du som soldat identifiserer deg med disse verdiene? \*

Antall deltakere: 134

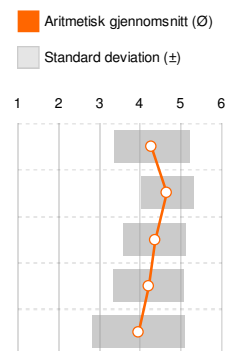
	Liten grad (1)		2. kolonne (2)		Hverken/eller (3)		4. kolonne (4)		Stor grad (5)		Vet ikke (6)		Ø	±
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
Åpenhet - for ros, kritikk...	3x	2,24	1x	0,75	20x	14,93	33x	24,63	76x	56,72	1x	0,75	4,35	0,93
Respekt - for medsoldate...	-	-	-	-	10x	7,46	26x	19,40	98x	73,13	-	-	4,66	0,61
Ansvar - for egne ferdigh...	-	-	1x	0,75	13x	9,70	46x	34,33	74x	55,22	-	-	4,44	0,70
Mot - til egenutvikling, å...	3x	2,24	4x	2,99	27x	20,15	32x	23,88	68x	50,75	-	-	4,18	1,00
Vidsyn - se og vise gjenn...	7x	5,22	8x	5,97	34x	25,37	36x	26,87	49x	36,57	-	-	3,84	1,15



19. I hvilken grad føler du at du som person innehar disse verdiene? \*

Antall deltakere: 134

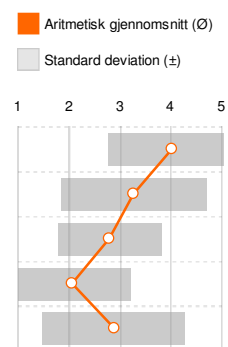
	Liten grad (1)		2. kolonne (2)		Hverken/eller (3)		4. kolonne (4)		Stor grad (5)		Vet ikke (6)		Ø	±
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
Åpenhet	2x	1,49	2x	1,49	25x	18,66	34x	25,37	70x	52,24	1x	0,75	4,28	0,93
Respekt	1x	0,75	-	-	7x	5,22	27x	20,15	99x	73,88	-	-	4,66	0,65
Ansvar	1x	0,75	-	-	17x	12,69	49x	36,57	67x	50,00	-	-	4,35	0,76
Mot	1x	0,75	3x	2,24	24x	17,91	47x	35,07	58x	43,28	1x	0,75	4,20	0,87
Vidsyn	5x	3,73	7x	5,22	33x	24,63	38x	28,36	47x	35,07	4x	2,99	3,95	1,13



20. Hvilken av de undernevnte mener du har hatt størst påvirkning på deg og dine verdier? \*

Antall deltakere: 135

	1.		2.		3.		4.		5.		Ø	±
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
Bataljonen	12x	8,89	8x	5,93	10x	7,41	40x	29,63	65x	48,15	4,02	1,27
Gardeskolen	23x	17,04	19x	14,07	30x	22,22	26x	19,26	37x	27,41	3,26	1,43
Kompaniet	20x	14,81	25x	18,52	57x	42,22	30x	22,22	3x	2,22	2,79	1,02
Troppen	54x	40,00	46x	34,07	16x	11,85	12x	8,89	7x	5,19	2,05	1,16
Laget	26x	19,26	37x	27,41	22x	16,30	27x	20,00	23x	17,04	2,88	1,39

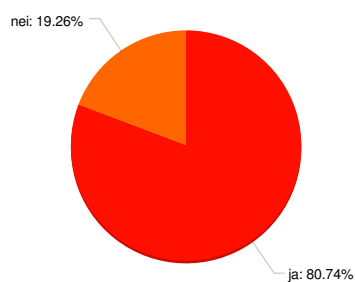


21. Påvirket Gardeskolen ditt verdisyn?

Antall deltakere: 135

109 (80.7%): ja

26 (19.3%): nei



24. Vurder påstandene på en skala fra 1 til 9, basert på hvordan du opplever tjenesten som gardist \*

Antall deltakere: 123

	Helt uenig		Hverken/eller						Helt enig		Ø	±								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9											
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)											
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%								
Når jeg blir satt til å gjø...	1x	0,81	5x	4,07	15x	12,20	7x	5,69	14x	11,38	31x	25,20	28x	22,76	12x	9,76	10x	8,13	5,87	1,91
Hvis jeg gjør noe bra bli...	6x	4,88	6x	4,88	17x	13,82	7x	5,69	24x	19,51	27x	21,95	18x	14,63	9x	7,32	9x	7,32	5,35	2,09
Hvis jeg gjør noe feil bli...	1x	0,81	3x	2,44	5x	4,07	6x	4,88	16x	13,01	19x	15,45	34x	27,64	20x	16,26	19x	15,45	6,58	1,82
Jeg føler jeg får tilbakem...	1x	0,81	-	-	5x	4,07	8x	6,50	19x	15,45	24x	19,51	25x	20,33	16x	13,01	25x	20,33	6,63	1,78
Jeg vet hva min jobb er ...	-	-	-	-	3x	2,44	4x	3,25	5x	4,07	15x	12,20	28x	22,76	24x	19,51	44x	35,77	7,51	1,53

25. Vurder påstandene på en skala fra 1 til 9, basert på hvordan du opplever tjenesten som gardist \*

Antall deltakere: 123

	Helt uenig		Hverken/eller						Helt enig		Ø	±								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9											
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)											
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%								
I troppen er vi alle viktig...	3x	2,44	-	-	4x	3,25	6x	4,88	9x	7,32	21x	17,07	34x	27,64	22x	17,89	24x	19,51	6,83	1,80
Jeg ønsker å gjøre en go...	-	-	-	-	-	-	-	-	5x	4,07	5x	4,07	28x	22,76	21x	17,07	64x	52,03	8,09	1,13
Det er lov å gjøre feil, a...	2x	1,63	1x	0,81	2x	1,63	3x	2,44	9x	7,32	10x	8,13	14x	11,38	18x	14,63	64x	52,03	7,68	1,85
Jeg ønsker å gjøre en go...	-	-	1x	0,81	1x	0,81	3x	2,44	8x	6,50	8x	6,50	14x	11,38	28x	22,76	60x	48,78	7,86	1,53
Jeg har respekt for befa...	-	-	1x	0,81	3x	2,44	7x	5,69	10x	8,13	15x	12,20	27x	21,95	18x	14,63	42x	34,15	7,24	1,74

26. Vurder påstandene på en skala fra 1 til 9, basert på hvordan du opplever tjenesten som gardist \*

Antall deltakere: 123

	Helt uenig		Hverken/eller						Helt enig		Ø	±								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9											
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)											
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%								
Innsatsen jeg gir blir set...	3x	2,44	4x	3,25	9x	7,32	9x	7,32	15x	12,20	27x	21,95	29x	23,58	12x	9,76	15x	12,20	6,06	1,99
Befalet er avhengig av at...	-	-	2x	1,63	2x	1,63	1x	0,81	20x	16,26	15x	12,20	26x	21,14	29x	23,58	28x	22,76	7,07	1,64
Kravene som er satt gje...	3x	2,44	2x	1,63	6x	4,88	4x	3,25	14x	11,38	21x	17,07	19x	15,45	14x	11,38	40x	32,52	6,85	2,10
Jeg har tillit til de over m...	-	-	-	-	1x	0,81	2x	1,63	8x	6,50	13x	10,57	16x	13,01	29x	23,58	54x	43,90	7,80	1,42
Befalet har tillit til meg.	1x	0,81	2x	1,63	1x	0,81	3x	2,44	15x	12,20	24x	19,51	21x	17,07	27x	21,95	29x	23,58	7,02	1,71

27. Vurder påstandene på en skala fra 1 til 9, basert på hvordan du opplever tjenesten som gardist \*

Antall deltakere: 123

	Helt uenig		Hverken/eller								Helt enig		Aritm		Stanc		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Σ	%	Ø	±	1	2	3	
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)								
I troppen min gir vi hvera...	1x 0,81	4x 3,25	6x 4,88	5x 4,07	5x 4,07	21x 17,07	23x 18,70	22x 17,89	36x 29,27	6,98	1,99						
Det er greit at eg gir kon...	3x 2,44	4x 3,25	5x 4,07	5x 4,07	17x 13,82	18x 14,63	29x 23,58	9x 7,32	33x 26,83	6,59	2,10						
Jeg tørr å si ifra når jeg...	4x 3,25	3x 2,44	7x 5,69	5x 4,07	15x 12,20	20x 16,26	22x 17,89	11x 8,94	36x 29,27	6,60	2,20						
Det askepteres at jeg si...	3x 2,44	5x 4,07	7x 5,69	8x 6,50	17x 13,82	22x 17,89	22x 17,89	14x 11,38	25x 20,33	6,29	2,14						
Det forventes at jeg sier...	1x 0,81	2x 1,63	6x 4,88	- -	13x 10,57	15x 12,20	21x 17,07	20x 16,26	45x 36,59	7,24	1,90						