

# Sluttet orden

*Har befalets lederstiler i HMKG, påvirkning på gardisters evne til å tilegne seg sluttet orden?*

**Kadett Kim Patrick Andresen**



**KRIGSSKOLEN**

Bachelor i militære studier; ledelse og landmakt

Krigsskolen

Høst 2012

## Forord

Denne oppgaven har inspirert meg som kommende troppsjef til å bli mer bevisst på hvordan min lederstil påvirker mine medarbeidere. Dette er verdifull kunnskap jeg tar med meg videre når jeg er ferdig på Krigsskolen. Å skrive en bacheloroppgave har vært en lærerik og tidkrevende prosess og jeg har fått et innblikk i hvordan man kan gjennomføre undersøkelser innenfor en samfunnsvitenskapelig metode.

Underveis har jeg fått god hjelp til gjennomføring av undersøkelsen, og vil derfor rette en stor takk til min veileder Ivar Naustvik som har brukt deler av fritiden sin på å gi meg råd underveis i prosessen. Jeg vil også rette en stor takk til Gardesjef Ole Anders Øie, som har hjulpet meg i utviklingen av problemstillingen og gitt meg stor frihet til å nytte Hans Majestet Kongens Garde til oppgaven. En takk rettes også til befal og gardister i 3. Gardekompani og 4. Gardekompani.

Til inspirasjon for oppgavens design og bruk av kilder har jeg sett til Thorjus Solheim sin bacheloroppgave fra 2011 med tittel ”*Utviklende lederskap - Læres på Krigsskolen, men mener soldater at det utøves*”.

Krigsskolen, Oslo, desember 2012

Kadett Kim Patrick Andresen

---

# Innholdsfortegnelse

<b>1. INNLEDNING .....</b>	<b>6</b>
1.1 BAKGRUNN .....	6
1.2 PROBLEMSTILLING .....	7
1.3 AVGRENSNING .....	7
1.4 FORKORTELSER.....	8
<b>2. METODE .....</b>	<b>9</b>
2.1 VALG AV METODE .....	9
2.2 UTVALGET .....	9
2.3 DATAINNSAMLING.....	10
2.3.1 <i>Analyse av data</i> .....	10
2.4 METODEKRITIKK .....	11
2.4.1 <i>Utvalget</i> .....	11
2.4.2 <i>Spørreundersøkelsen</i> .....	11
2.5 KILDEKRITIKK .....	12
<b>3. TEORI.....</b>	<b>13</b>
3.1 SLUTTET ORDEN .....	13
3.1.1 <i>Lederskap under sluttet orden</i> .....	13
3.2 MILITÆRT LEDERSKAP .....	15
3.3 UTVIKLENDE LEDERSKAP .....	16
3.4 TRANSFORMASJONSLEDELSE OG TRANSAKSJONSLEDELSE.....	16
3.5 LEDERSTILER .....	18
3.5.1 <i>Rollemodell</i> .....	19

---

3.5.2	<i>Personlig omtanke</i> .....	19
3.5.3	<i>Inspirasjon og motivasjon</i> .....	19
3.5.4	<i>Konvensjonelt lederskap</i> .....	20
3.5.5	<i>Ikke-lederskap</i> .....	21
<b>4.</b>	<b>RESULTATER</b> .....	<b>22</b>
4.1	UL FAKTORER.....	23
4.1.1	<i>Rollemodell (RM)</i> .....	23
4.1.2	<i>Personlig Omtanke (PO)</i> .....	24
4.1.3	<i>Inspirasjon og motivasjon (IM)</i> .....	25
4.1.4	<i>Totaloversikt UL faktorer</i> .....	26
4.2	POSITIVE KONVENsjONELLE FAKTORER.....	27
4.3	NEGATIVE KONVENsjONELLE FAKTORER.....	28
4.4	IKKE-LEDERSKAP.....	29
<b>5.</b>	<b>DISKUSJON AV RESULTATER</b> .....	<b>30</b>
5.1	UL FAKTORENE.....	30
5.1.1	<i>Rollemodell</i> .....	30
5.1.2	<i>Personlig omtanke</i> .....	32
5.1.3	<i>Inspirasjon og motivasjon</i> .....	33
5.1.4	<i>Delkonklusjon UL faktorer</i> .....	34
5.2	POSITIVE KONVENsjONELLE FAKTORER.....	34
5.2.1	<i>Etterstrebe overensstemmelse (KB+)</i> .....	34
5.2.2	<i>Iverksette nødvendige tiltak (K+)</i> .....	35
5.2.3	<i>Delkonklusjon positive konvensjonelle faktorer</i> .....	36
5.3	NEGATIVE KONVENsjONELLE FAKTORER.....	36

---

5.3.1	<i>Straff og belønning (KB-)</i> .....	36
5.3.2	<i>Overkontrollere (K-)</i> .....	37
5.3.3	<i>Delkonklusjon negative konvensjonelle faktorer</i> .....	38
<b>6.</b>	<b>OPPSUMMERING OG KONKLUSJON</b> .....	<b>39</b>
	<b>KILDELISTE</b> .....	<b>40</b>
	<b>VEDLEGG</b> .....	<b>42</b>
	<b>VEDLEGG 1</b> .....	<b>43</b>
	<b>VEDLEGG 2</b> .....	<b>46</b>
	<b>VEDLEGG 3</b> .....	<b>47</b>

# 1. Innledning

## 1.1 Bakgrunn

Sluttet orden har en lang historie hos militære styrker verden over. I utgangspunktet ble konseptet utviklet som en del av linejærtaktikken omtrent på 1650-tallet for å kunne kontrollere mannskap, styre taktiske manøvre og sørge for kontinuerlig ildkraft på slagmarken (Hobson, 2005, s 89). I dag er sluttet orden som regel kun brukt ved høytidlige og offisielle anledninger. Hans Majestet Kongens Garde (HMKG), er et godt eksempel på dette. Gardister er kjent for å være blant Norges aller beste innen sluttet orden, og kan oppfattes som et symbol i det norske samfunnet på standhaftighet og presisjon. Det stilles høye krav til en gardist, og derfor er det også mange timer med trening som ligger til grunn for å komme på et akseptabelt godt nivå.

3. (tredje) Gardekompani er avdelingens musikk – og drillkompani. De er blant verdens beste innenfor sluttet orden, og de har ved flere anledninger opptrådt på Edinburgh Military Tattoo, som mange anser som verdensmesterskapet i sluttet orden. Kompaniet har bevist å være en av verdens beste avdelinger, til tross for at de konkurrerer mot profesjonelle soldater som har gjort dette i flere år. Det stilles høye krav til de som ønsker å bli en del av 3. Gardekompani, og det gjennomføres derfor en seleksjonsprosess for å kunne bli en del av verdens beste kompani i sluttet orden.

Før jeg begynte på Krigsskolen, har jeg selv vært gardist og jobbet som befal i HMKG. På Krigsskolen er utvikling av lederskap en stor del av skolehverdagen. Konseptet om utviklende lederskap er en av hovedteoriene som kadettene undervises i innenfor faget ledelse. Etter dette har jeg undret meg veldig på hvordan befal i 3. Gardekompani klarer å oppnå så høye resultater innenfor sluttet orden med sine gardister i løpet av kun et år i førstegangstjeneste, dette sett i forhold til vaktkompaniene som også driver sluttet orden. Hvilken lederstil har 3. Gardekompani, og er det noen forskjell fra den lederstilen som finnes i vaktkompaniene?

## 1.2 Problemstilling

Med dette som bakgrunn, har oppgaven som mål å svare på følgende problemstilling:

*Har befalets lederstiler i 3. Gardekompani og 4. Gardekompani påvirkning på hvordan gardister tilegner seg sluttet orden?*

## 1.3 Avgrensning

Problemstillingen vil besvares ved å presentere sentrale teorier innfor konseptet utviklende lederskap og sluttet orden. Faktorer som påvirker utøvelsen av lederskap, som for eksempel lederskapskarakteristika og ledererfaring, samt lederskapets påvirkning av omgivelser, er faktorer som bli belyst i mindre grad i oppgaven. Dette er fordi oppgavens hovedformål er å kartlegge hvordan gardistene tilegner seg sluttet orden med bakgrunn i hvordan de oppfatter sitt befal. Dette gjøres gjennom å sammenlikne resultater fra gardister i 3. Gardekompani og 4. Gardekompani.

Får å sammenlikne lederstilene til de to gardekompaniene har jeg valgt å ikke ta hensyn til faktoren *tid* eller tid til utdanning. Årsaken til dette er at det blir svært vanskelig å ta hensyn til tid opp mot lederstilene, da de to kompaniene har forskjellig fokus under hele utdanningsperioden.

## 1.4 Forkortelser

HMKG:	Hans Majestet Kongens Garde
Kp.3:	3. Gardekompani – Musikk- og drillkompaniet
Kp.4:	4. Gardekompani – Gevær- og vaktkompani
SLO:	Sluttet orden / Eksersis
HI:	Hovedinstruktør
HJI:	Hjelpeinstruktør
UL:	Utviklende lederskap
RM:	Rollemodell
PO:	Personlig omtanke
KB+:	Krav og belønning (positivt konvensjonelt lederskap)
K+:	Kontroll (positivt konvensjonelt lederskap)
KB-:	Krav og belønning (negativt konvensjonelt lederskap)
K-:	Kontroll (negativt konvensjonelt lederskap)
IL:	Ikke-lederskap



## 2. Metode

Denne oppgaven har som mål å gi svar på om befalets lederstiler i HMKG er forskjellig fra musikk- og drillkompaniet, Kp.3 og vaktkompaniet, Kp.4. Dette vil måles innenfor lederstilene UL, konvensjonelt lederskap og ikke-lederskap. Dette vil knyttes opp mot hvordan forskjeller og likheter hos kompaniene påvirker gardistenes evne til å tilegne seg slutter orden (SLO) i de to kompaniene.

### 2.1 Valg av metode

Denne oppgaven bygger på en samfunnsvitenskapelig tilnærming. Dataene som er samlet inn er behandlet og fremstilt ved bruk av en tverrsnittstudie innenfor kvantitativ metode (Jacobsen, 2005, s 102). Til innsamling av data er det benyttet et spørreskjema som er utviklet av den Svenske Forsvarshögskolan. Undersøkelsen gir svar på hvordan gardister oppfatter sitt troppsbefal når det drives sluttet orden som del av tjenesten. Denne metoden er først og fremst valgt på bakgrunn at den er rettet mot soldatenes oppfatning av sitt befall. For å få inn data fra gardister med mest mulig ærlige svar, vil anonymiteten til den enkelte soldat være med på å styrke kvaliteten på dataene. Det ble derfor besluttet at befalet ikke skulle være tilstede da undersøkelsen ble gjennomført. For det andre vil det bli enklere å behandle dataene objektivt, da forfatteren selv har bakgrunn fra HMKG og Kp.4.

### 2.2 Utvalget

Utvalget er avgrenset til å gjelde to grupper som representerer hvert sitt kompani i HMKG, henholdsvis Kp.3 og Kp.4. Dette utvalget er valgt med bakgrunn i at begge gruppene er omtrent like langt ut i sin tjeneste i HMKG og er fortsatt under, eller nylig har avsluttet sin grunnutdanning innenfor SLO. Begge kompaniene har fra i sommer fått tilført nytt befall, men Kp.3 har overvekt av befall som har god faglig dyktighet innfor SLO. Utvalget er gjort og godkjent i samråd med Gardesjef, Oblt. Ole Anders Øie og de respektive kompanisjefene.

## 2.3 Datainnsamling

Til innsamling av data er det benyttet et spørreskjema fra den Svenske Forsvarshögskolan som nyttes til en 360 graders undersøkelse av ledere. Spørreundersøkelsen er en tverrsnittundersøkelse som har til hensikt å gi et øyeblikksbilde av et studert fenomen (Johannesen et al., 2010, s 74). Før spørreundersøkelsen ble gjennomført er det foretatt observasjoner av begge kompaniene under en SLO-økt med varighet på omtrent en time (12.11.2012). Observasjonene dannet et grunnlag for å konkretisere spørsmålene fra Forsvarshögskolan og sette de inn i settingen sluttet orden (se vedlegg 1). Observasjonene danner også et grunnlag for å kunne få en bedre forståelse av resultatene fra spørreundersøkelsen og vil bli brukt i diskusjonskapittelet til å eksemplifisere og konkretisere funn som er gjort. Undersøkelsene som ble gitt til respondentene består av 44 spørsmål, hvor 42 av disse tar for seg spørsmål knyttet til tre lederstiler innenfor modellen for utviklende lederskap. Respondentene blir bedt om å sette en skåre fra 1 til 9 på hvert av de 42 spørsmålene, hvor 1 er helt uenig og 9 er helt enig. Denne undersøkelsen er ikke en 360 graders undersøkelse, da den kun tar for seg hvordan gardistene i de to kompaniene oppfatter sitt befall.

### 2.3.1 Analyse av data

Resultatene fra undersøkelsene måles og diskuteres i henhold til kravene satt fra Forsvarshögskolan til hvilken grad lederen utøver de ulike lederstilene og er som følger:

Utviklende lederskap (UL): 7 eller høyere

Negativt konvensjonelt lederskap (KB- og K-): lavere enn 3

Ikke-lederskap (IL): lavere enn 2

Det er ulikheter med en differanse tilnærmet 1 eller høyere som er interessant og se på (Handledarpermen, 2007, s 8)

Resultatene avgjøres av gjennomsnittet for hver faktor og vil bli presentert i kapittel 4. I tillegg til gjennomsnittet for hver faktor, vil det også bli presentert gjennomsnittet for hver av delfaktorene innenfor de ulike lederstilene, samt gjennomsnittlig skårepoeng for hvert av spørsmålene som ble stilt i undersøkelsen. Resultatene vil knyttes til relevant teori presentert i kapittel 3.

---

## 2.4 Metodekritikk

### 2.4.1 Utvalget

Utvalget er gjort i samråd med Gardesjef, Oberstløytnant Ole Anders Øie. Alle respondentene i utvalget er vernepliktige gardister med mindre en 6 måneders tjenesteerfaring, hvor på samtlige har avsluttet sin videregående skoleutdanning denne sommeren (2012). Respondentene har derfor lav kunnskap om militær ledelse og lederskapsteori. Dette kan føre til at validiteten på resultatene fra undersøkelsen er lavere, da enkelte av spørsmålene kan være vanskelig å forstå for respondentene. Avslutningsvis kan forfatterens forhold til HMKG generelt og da særlig Kp.4, påvirke oppgavens objektivitet under analyse og tolkning av de innsamlede data.

### 2.4.2 Spørreundersøkelsen

Undersøkelsen er opprinnelig laget av den Svenske Forsvarshögskolan for å framstille og måle hvordan enkeltindividet oppfatter sin sjef/leder i arenaer der lederskap utøves. Tre av spørsmålene fra spørreundersøkelsen ble vurdert som lite relevant for å svare på problemstillingen, derfor er disse tatt vekk fra undersøkelsen. For å konkretisere spørsmålene til SLO ovenfor respondentene har dette blitt konkretisert i enkelte av spørsmålene uten å endre selve spørsmålsformuleringen fra det opprinnelige. Dette er i tillegg konkretisert i innledningen på spørreundersøkelsen hvor respondenten blir bedt om å se disse spørsmålene kun i lys av når det drives sluttet orden. Dette kan medføre at det vil bli vanskelig å få et korrekt og nøyaktig svar på noen av spørsmålene. Siden spørsmålene er gitt slik de er og det kun er mulig å svare ett av ni svaralternativer på hvert av spørsmålene, vil ikke spørsmålene gi svar på noe utover den enkelte respondent sin erfaring med sitt befal i forhold til respondentens tolkning av de ulike spørsmålene. Innsamling av data innefor kvantitativ metode skal gjøres formalisert og ved bruk av spesielt utviklede statistiske prosedyrer, det gis derfor ikke rom til å gripe tak i den enkelte respondent sine meninger utover det som spesifiseres i undersøkelsen (Johannessen, et al., 2010, s 237f). Derfor gis respondenten ett siste tilleggsspørsmål mulighet til å utdype svarene sine eller komme med tilleggsinformasjon til undersøkelsen, gitt at respondenten føler at det er behov for dette.

## 2.5 Kildekritikk

Jeg vil i stor grad nytte anerkjente institusjonelle kilder og reglementer fra det Norske Forsvaret som grunnlag for teori innenfor sluttet orden, militært lederskap og utviklende lederskap. Den Svenske Forsvarshögskolan har gjennomført empiriske studier innenfor utviklingen av spørreundersøkelsen som er nyttet i denne oppgaven. Undersøkelsen er ikke laget for en spesifikk setting som sluttet orden. Dette kan derfor være med på å svekke kvaliteten på dataene da dette ikke er etterprøvd.

---

## 3. Teori

Dette kapitlet vil ta for seg relevant teori som er lagt til grunn for analyse og tolkning av dataene fra spørreundersøkelsen som er gjennomført med gardister fra 3. og 4. Gardekompani.

### 3.1 Sluttet orden

Sluttet orden defineres i UD 1-1-1 *Eksersis reglement for Hæren* (1985) som ”En avdeling hvor mannskapene er ordnet med faste mellomrom (...) og hvor enhver er bestemt bundet til sin plass og sin virksomhet(...)” (Hærstaben, 1985, s 12). Den bestemte virksomheten enhver utfører i sluttet orden blir definert som eksersis (ibid) Hensikten med eksersis i sluttet orden beskrives i UD 1-1-1 som de krav som stilles til hvilke ferdigheter som må til for å kunne gjennomføre hurtige og velordnede oppstillinger og forflytninger. I tillegg skal eksersis i sluttet orden lære hvordan man skal opptre korrekt når man bærer uniform og fungerer som militær vakt. Videre beskriver UD 1-1-1 at:

”Utover disse praktiske ferdigheter skal eksersis i sluttet orden bidra til å utvikle:

- årvåkenhet og reaksjonsevne
- en stram og god fysisk holdning
- presisjon og nøyaktig utførelse

Det å marsjere i takt med andre kan, når forholdene er lagt til rette for det, gi en følelse av fellesskap og bidra til å styrke samholdet i avdelingen.” (ibid, s 11)

For å unngå misforståelser ved bruk av ulike begreper så vil jeg konstantere at begrepet sluttet orden eller forkortet ”SLO” vil bli brukt i denne oppgaven som en fellesbetegnelse for både sluttet orden og eksersis, da dette også er et allment bruk av begrepet i HMKG.

#### 3.1.1 Lederskap under sluttet orden

Med bakgrunn i egne erfaringer fra HMKG, er det befalet som normalt leder utdanningen og utførelsen av SLO i de fleste tilfeller i HMKG. Unntaket er når gardistene selv driver egentrening på SLO og ved enkelte seanser under vaktavløsningen ved de konglige residensene, der gardister som har utmerket seg og innehar stillingen som avløsningsfører (alf) eller ordonnans (ordo). For å bli godkjente vaktgardister eller bli godkjent som

vaktkompani, blir det gjennomført en evaluering av troppene og kompaniet etter endt ”gardeperiode”. En gardeperiode består normalt av fem uker med målrettet utdanning og trening innenfor de ferdigheter som kreves for å kunne gå vakt ved de konglige residensene. Disse ferdighetene omfatter blant annet SLO, nærkamp, vaktskytedrill, caseløsning og vaktinstrukser (Vedlegg 2). Gardeperioden er svært intensivt, og den krever fokus til enhver tid for å klare å bli god nok innenfor alle disse ferdighetene. SLO er den mest fremtredende ferdigheten under gardeperioden, og det er også dette det legges mest tid i. Det kreves derfor mye av troppsbefalet for å utdanne sine gardister til å bli dyktige i SLO.

UD 1-1-1 beskriver befalets forhold under sluttet orden. Her legger UD 1-1-1 særskilt vekt på befalets væremåte og opptreden når det drives sluttet orden, da befalets opptreden legger grunnlaget for sine undergittes holdninger. Befalingsmannen skal være omhyggelig, høflig og vise godt humør samt alltid ivareta sine menn så langt tjenesten tillater dette. Han eller hun skal være korrekt antrukket og stå fram som er godt eksempel for sine mannskaper og ikke tillate seg friheter som soldatene ikke har. (Hærstaben, 1985, s 11)

Videre i UD 1-1-1 beskrives befalets roller under SLO. I en revidert utgave (2011) er dette bedre presisert. Det skal være ett befall som har rollen som hovedinstruktør, og det er hovedinstruktøren som er den som fører ordet til samlet avdeling. Årsaken til dette er for å enklere kunne opprettholde fokuset til soldatene, når de forholder seg til kun en instruktør og ikke flere. Hjelpeinstruktører bør med fordel støtte under SLO leksjoner for å følge opp enkeltpersoner og for å sørge for at detaljer i utførelsen er korrekte. Eventuelle tilbakemeldinger må ikke virke unødvendige eller forstyrrende for resten av soldatene, da bør HJI heller trekke den enkelte eller flere som sliter til siden for å unngå å forstyrre hovedinstruktøren og resten av soldatene. (Vedlegg 3: UD 1-1-1 Revidert Utgave, 2011, s 7)

---

## 3.2 Militært lederskap

*Forsvarets Fellesoperative Doktrine* definerer militært lederskap på følgende måte:

"0619. Lederskap er å påvirke enkeltindivider og grupper til å arbeide mot felles mål. Dette gjøres gjennom å gi dem hensikt, ressurser, nødvendig styring og motivasjon, samtidig som en utvikler organisasjonen. Troverdige lederskap omfatter verdier, kunnskaper og ferdigheter og utøves gjennom handling. Kravet til ledere innenfor den militære profesjonen kan sammenfattes med være – vite – handle." (FFOD, 2007, s 162)

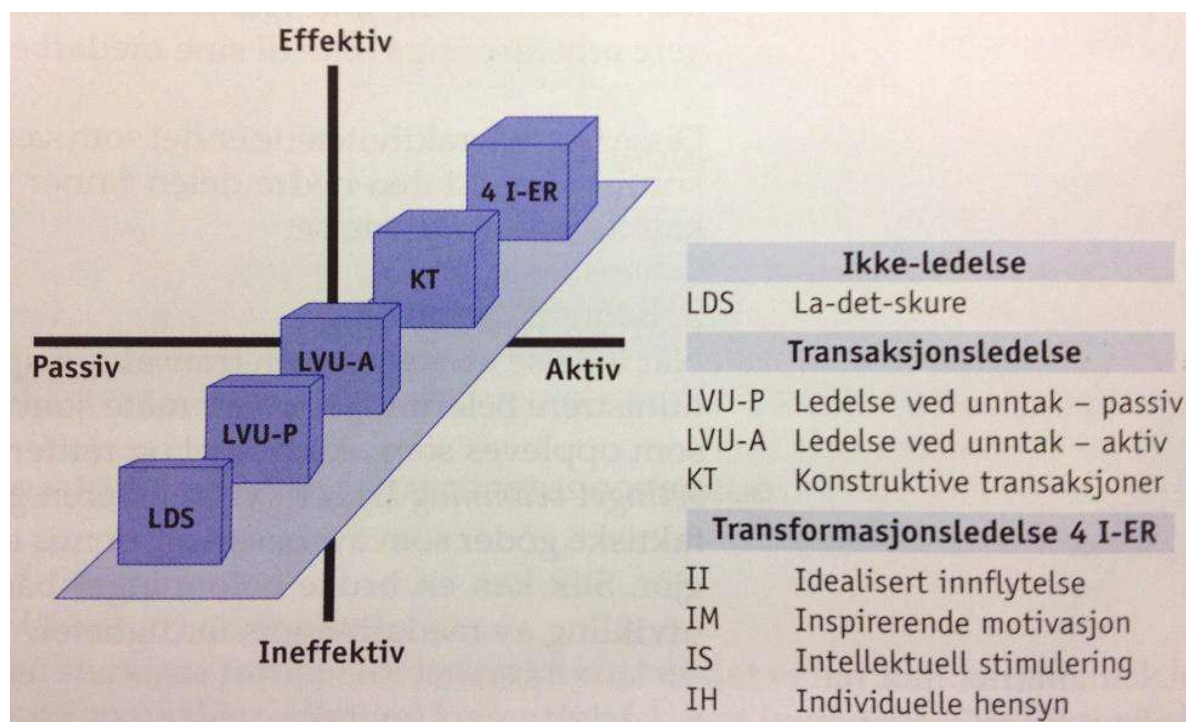
I FFODs definisjon stilles det krav til hva som forventes av en leder i Forsvaret og kan derfor ses på som retningslinjer for utøvelse av godt militært lederskap. Forsvaret har valgt oppdragsbasert ledelse som sin ledelsesfilosofi, som i korte trekk handler om at rammene for de undergitte blir gitt gjennom å fortelle dem hva som skal oppnås (taktisk oppgave) og hvorfor det skal oppnås (hensikt). Innenfor disse rammene er ideen at de undergitte står fritt til å selv velge hvordan de skal løse oppdraget. Dette er i kontrast med det som i "gamledager" var en vanlig ledelsesform, nemlig ordrebasert ledelse, der underordnede styres i detalj (jeg vil at du skal, for deretter å...) om hvordan de skal løse oppdraget som blir gitt av sin sjef.

Grunnen til at Forsvaret har valgt å bevege seg bort fra denne måten å drive ledelse på, beskrives i FFOD er fordi at oppdragsbasert ledelse "(....)erfaringsmessig gir rom for at initiativ kan tas på alle nivåer. Ved at den virker inkluderende og skaper delaktighet på alle nivåer i organisasjonen, gir den også størst robusthet i møte med stridens friksjoner." (FFOD, 2007, s 163) Videre beskrives det i FFOD at denne ledelsesfilosofien handler om å skape en kultur der profesjonalitet og gjensidig tillit dyrkes og blir ivaretatt i tråd med Forsvarets profesjonsidentitet. Oppdragsbasert ledelse beskrives også av Uhle-Wetter med begrepet "Auftragstaktik" som en av årsakene til at tyskerne vant mange av sine kamper under andre verdenskrig. Han understreker at oppdragsbasert ledelse er en mentalitet som bør trenes i avdelinger over tid, slik at det på ledelsesnivå, så vel som soldatnivå, indoktrineres som et grunnlag for å skape selvstendige tenkende individer som kan håndtere kaotiske situasjoner som oppstår i strid. Det skal avslutningsvis i dette avsnittet også sies at FFOD understreker i punkt 0625, at det forventes at ledere i Forsvaret behersker begge måtene å lede på når dette kreves.

### 3.3 Utviklende Lederskap

Et lederskaps-motto som ofte brukes i Forsvaret, sier at en skal "Løse oppdrag og ta vare på dine menn og kvinner". For å være i stand til dette må en leder i Forsvaret kunne balansere mellom det å være resultatorientert og relasjonsorientert. Det vil si at lederen må ivareta relasjoner til sine undergitte samt stimulere til individuell utvikling for å motivere sine undergitte for å oppnå best mulig resultat i sin oppdragsløsning. Teorien om utviklende lederskap er utviklet av Gerry Larsson, professor i psykologi ved den Svenske Forsvarshögskolan (2006). Han er sterkt inspirert av fullspektrumsmodellen (Full Range of Leadership Model) til Bernard M. Bass og Bruce J. Avolio, men modifisert for å bedre passe inn i den svenske lederskapskulturen (Larsson, 2006, s 44).

### 3.4 Transformasjonsledelse og transaksjonsledelse



**Figur 3.4:** Fullspektrumsmodellen for ledelse (Grønhaug, Kjell et al., 2001, s 216)

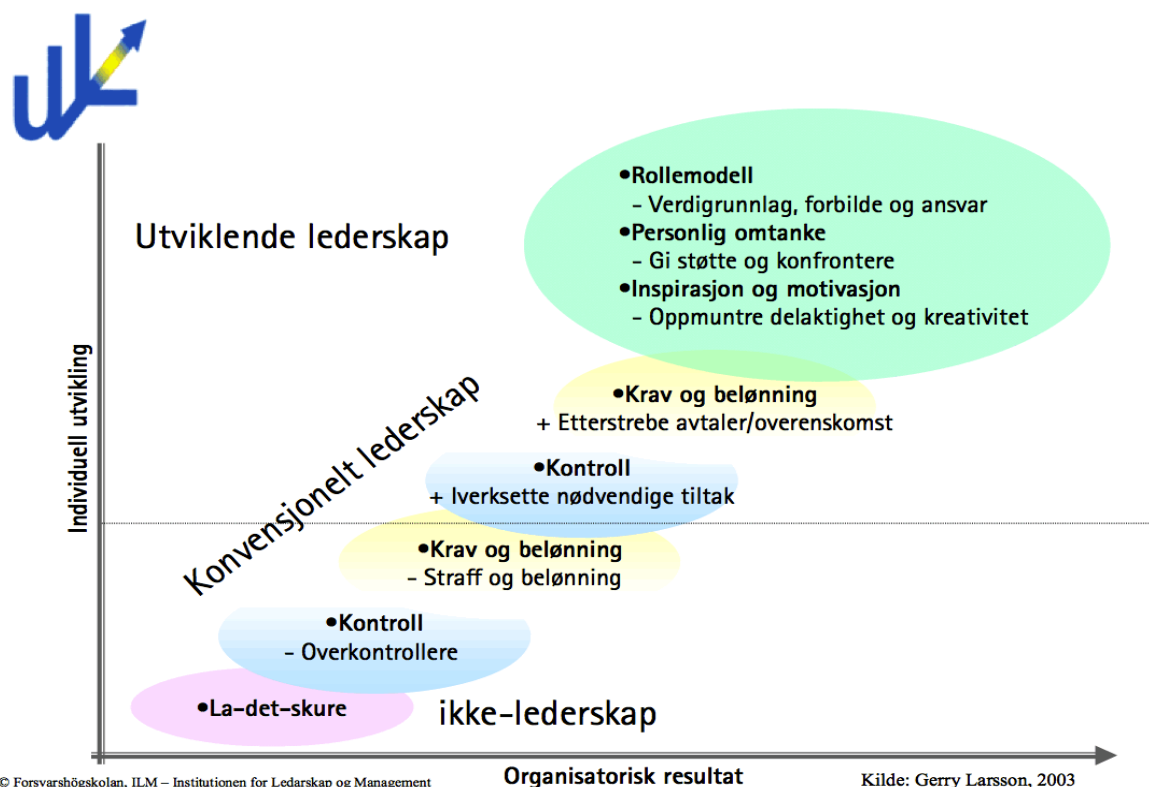
Fullspektrumsmodellen til Bass og Avolio setter transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og la-det-skure ledelse opp mot de to dimensjonene effektiv/ineffektiv og aktiv/passiv. En tredje dimensjon blir lagt til i modellen for å illustrere i hvor stor grad man utøver de ulike lederstilene (Venemyr, Geir O., 2005, s 42–43). Innenfor transformasjonsledelse finner du lederegenskapene Bass og Avolio kaller for de fire I'ene; Idealisert innflytelse, Inspirerende



---

motivasjon, Intellektuell stimulering og Individuelle hensyn. De transaksjonelle lederegenskapene omfatter Betinget belønning og Aktiv/Passiv ledelse-ved-unntak (Bass & Riggio, Ronald E., 2006, s 5-9). Den aktive går ut på å overvåke og loggføre feil som gjøres hos medarbeiderne slik at lederen kan korrigere underveis for å unngå at noe skal gå galt, i motsetning til passiv ledelse-ved-unntak vil lederen ikke gripe inn før noe har gått galt (Venemyr, 2005, s 35). Til slutt finner vi la-det-skure ledelse, hvor det er totalt fravær av ledelse (laissez-faire).

## 3.5 Lederstiler



**Figur 3.5:** Viser de ulike lederstilenes plassering innenfor forholdet mellom relasjon (individuell utvikling) og oppgave (organisatorisk resultat). Transaksjonelle lederstiler over den horisontale midtlinjen er de som oppfattes som positivt opp mot UL (Holth, Torill & Boe, Ole, 2010, s 10).

Modellen tar for seg tre ulike lederstiler som her kalles for ikke-lederskap, konvensjonelt lederskap og utviklende lederskap. Med lederstil menes hvordan lederen utøver sitt lederskap på medarbeidere, og hvordan lederens atferd oppfattes av omgivelsene rundt ham. Lederstilene settes inn i en graf der x-aksen angir graden av resultatoppnåelse og y-aksen angir graden av relasjon gjennom individuell utvikling (Holth og Boe, 2010, s 9f). Gjennom å utøve utviklende lederskap, ivaretar man prinsippet for Forsvarets ledelsesfilosofi slik at man kan bygge en kultur som er basert på profesjonalitet og tillit. Det kan man se hvis man går tilbake til FFODs definisjon på lederskap, der lederskap er å påvirke enkeltindivider og grupper til å nå et felles mål, hvor ordet "felles" er et nøkkelord for å se sammenhengen med modellen om utviklende lederskap. Modellen som er vist over (Fig.3.5) er utviklet av Gerry Larsson M.fl. ved den Svenske Forsvarshøgskolan, og skisserer ulike lederstiler i forholdet mellom resultat og relasjon.

---

### 3.5.1 Rollemodell

Her tar modellen for seg de tre delfaktorene *verdigrunnlag*, *forbilde* og *ansvar*. Den første delfaktoren *verdigrunnlag* bygger på lederens evne til å uttrykke et humanistisk syn ovenfor sine undergitte, og at det stilles høye krav til etikk, moral og lojalitet. Lederen kjennetegnes i denne delfaktoren ved å være rak i ryggen og tåle å stå i motvind (Larsson, 2006, s 45). Dette gjør han ved å være seg selv og vise at han representerer og identifiserer seg med (i dette tilfellet) Forsvarets verdigrunnlag. Den andre delfaktoren *forbilde* kjennetegnes ved at overensstemmelse mellom ord og handling. Videre handler det også om at lederen viser mot og tar ledelsen i vanskelige situasjoner (Ibid). Lederen er et forbilde for andre ved å lede gjennom eksemplets makt. Et eksempel kan være en leder som stiller et krav til sine undergitte og selv følger dette opp. Den tredje delfaktoren *ansvar* handler om at lederen tar på seg det fulle ansvaret for å løse avdelingens oppgaver/oppdrag og ta vare på sine undergitte enten oppdraget lykkes eller mislykkes (ibid, s 45–46).

### 3.5.2 Personlig omtanke

Innenfor personlig omtanke, tar modellen for seg de to delfaktorene *gi støtte* og *konfrontere*. Delfaktoren *gi støtte* dreier seg om lederens evne til å gi støtte til sine medarbeidere på både det følelsesmessige planet og det praktiske planet. For å gjøre dette må lederen ha og vise interesse for sine medarbeidere i både privat- og jobbsammenheng (Larsson, 2006, s 46). Den andre delfaktoren *konfrontere* innebærer at lederen evner å kunne ta opp vanskelige temaer og gi konstruktive tilbakemeldinger til sine medarbeidere, i den hensikt å stimulere utviklingen av sine medarbeidere.

### 3.5.3 Inspirasjon og motivasjon

Her handler det om lederens evne til å oppmuntre delaktighet og kreativitet. Dette gjør lederen gjennom sin væremåte og sine handlinger. Hvis lederen har positiv personlig utstråling forankret med et humanistisk verdigrunnlag, kan dette smitte over på medarbeiderne (Larsson, 2006, s 47). For å oppmuntre til delaktighet må lederen evne og motivere og engasjere sine medarbeidere. Dette kan lederen gjøre gjennom å sette opp klare mål for avdelingen eller delegere prestisjefylte oppgaver. Den andre delfaktoren handler om å oppmuntre medarbeiderne til å være kreative. Dette kan lederen gjøre gjennom å skape arenaer der medarbeiderne får lov til å utforske og prøve nye ting. (Ibid, s 47)

### **3.5.4 Konvensjonelt lederskap**

#### **3.5.4.1 Krav og belønning+**

Denne faktoren tar for seg å etterstrebe overensstemmelse. Her dreier det seg om lederens evne til å være åpen for ideer og forandringer fra sine medarbeidere og kunne se andres sider av en sak. Denne atferden hos lederen har vist seg å ofte inneha lederegenskapene vi ser hos de andre lederstilene innenfor utviklende lederskap (Larsson, 2006, s 47–48). Vi kan her se sammenhenger med personlig omtanke der man viser interesse for medarbeideres meninger. Vi kan også se at denne kan ha sammenheng med inspirasjon og motivasjon, fordi medarbeidernes synspunkter får kommet fram og tatt hensyn til, noe som kan oppmuntre til delaktighet.

#### **3.5.4.2 Kontroll+**

Faktoren kontroll tar for seg lederens evne til å iverksette nødvendige tiltak. Lederen har her en passiv rolle i forhold til oppgaven og vil kun bryte inn på en konstruktiv måte når noe galt inntreffer. Denne ledelsesstilen kan oppfattes av medarbeiderne som tillitsfull og betryggende da de oppatter at lederen ikke blander seg inn, men støtter hvis noe skulle gå galt. Bass omtaler denne ledelsesstilen som passiv ledelse-ved-unntak (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s 353)

#### **3.5.4.3 Krav og belønning-**

Denne faktoren tar for seg straff og belønning og er negativt fremmet i forhold til å etterstrebe overensstemmelse. Her bruker lederen et klart straff og belønningssystem for å motivere sine medarbeidere isteden for å la de bidra med sine synspunkter. Ledere som ofte benytter en slik lederstil har vist seg også ofte å opptre overkontrollerende (se neste punkt) overfor medarbeiderne sine (Larsson, 2006, s 48).

#### **3.5.4.4 Kontroll-**

Her dreier det seg om å være overkontrollerende ovenfor sine medarbeidere. Lederen vil her overvåke og loggføre medarbeidernes innsats og resultater, slik at lederen kan korrigere hvis det avviker fra planen (Larsson, 2006, s 48). Til forskjell fra K+ kan ledelsesstilen i følge Bass kalles aktiv ledelse-ved-unntak. Denne ledelsesstilen kan være nødvendig og effektiv i enkelte situasjoner der det spesielt er et høyt fokus på sikkerhet (Venemyr, 2005, s 35).

---

### 3.5.5 Ikke-lederskap

Bass omtaler denne lederstilen for *laissez-faire*, som betyr fravær av ledelse (Bass & Riggio, 2006, s 8) (Venemyr, 2005, s 35). Ledelsesstilen stammer fra Lewin (1938) og fremstiller en leder som unngår å ta ansvar og standpunkt til viktige spørsmål, samt er likegyldig og fraværende ovenfor oppgaver. Lederen overlater alt ansvar til medarbeiderne og bruker en hver anledning til å komme seg unna. (Larsson, 2006, s 49)

## 4. Resultater

Dataene innsamlet fra spørreundersøkelsen vil bli framstilt grafisk i dette kapitlet i følgende rekkefølge:

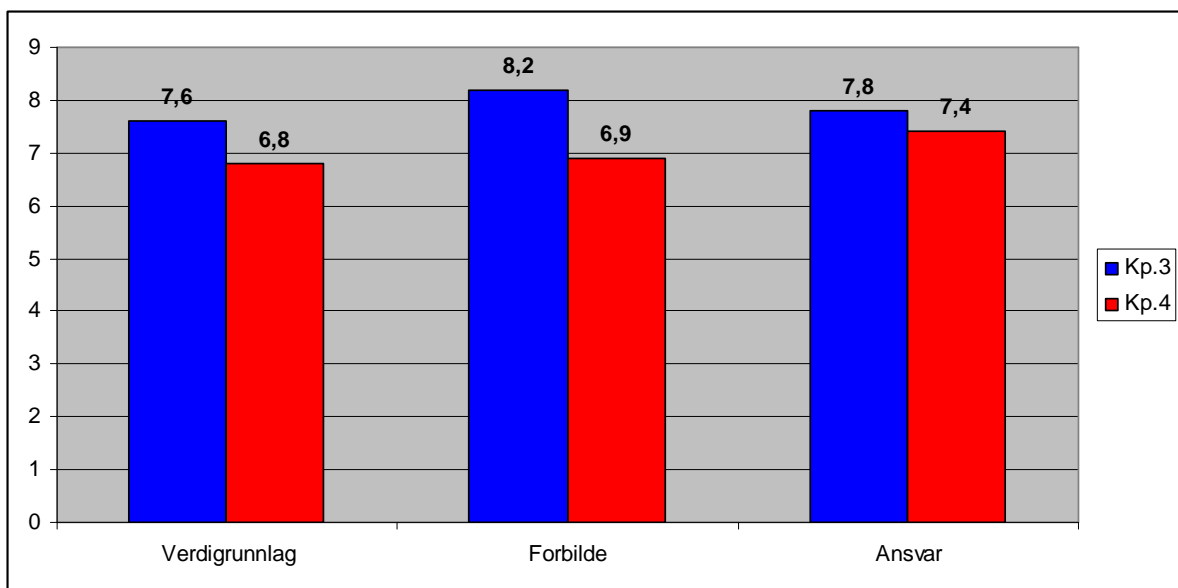
1. UL faktorer
2. Positive konvensjonelle faktorer
3. Negative konvensjonelle faktorer
4. Ikke-lederskap

I tillegg vil jeg fremstille skåren for hvert enkelt spørsmål i et skjema under hver av faktorene. Alle utregninger og grafiske modeller er utarbeidet i Microsoft Excel 2003 for Windows, og vil ta for seg gjennomsnittet av skåren gardistene i Kp.3 og Kp.4 har gitt til deres troppsbefal. Av praktiske årsaker er den faktiske kompanifargen brukt på fremvisningen av grafene, der Kp.3 har fargen blå og Kp.4 har fargen rød. Kapitlet har til hensikt å fremstille forskjeller og likheter mellom de to gardekompaniene sine gardisters oppfatning av sitt befall i lys av Gerry Larssons modell, når det drives SLO.

## 4.1 UL faktorer

### 4.1.1 Rollemodell (RM)

Figur 4.1.1 viser forskjellen mellom Kp.3 og Kp.4 innenfor de ulike delfaktorene for RM. Fra lavest til høyest differanse mellom kompaniene kan vi se at Kp.3 ligger 0,4 skårepoeng høyere enn Kp.4 på *ansvar*, 0,8 skårepoeng høyere på *verdigrunnlag* og størst differanse er det på *forbilde*, hvor Kp.3 ligger 1,3 skårepoeng høyere enn Kp.4.



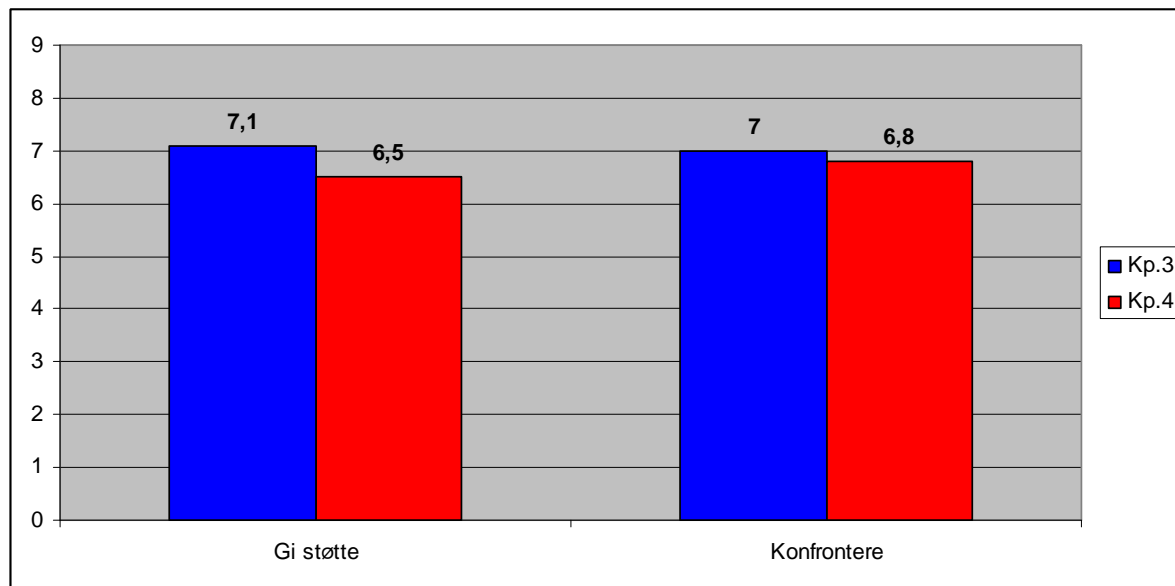
**Figur 4.1.1:** Viser gjennomsnittlig skåre for hvert av kompaniene til alle tre delfaktorene innenfor RM.

Spørsmål	Resultater (gj.snitt)	
	Kp.3	Kp.4
<i>Rollemodell</i>		
Uttrykker vurderinger som bygger på et humanetisk (likeverd) grunnsyn	7,3	6,55
Handler i overenstemmelse med sine intensjoner	7,85	7
Representerer troppen/kompaniet utad på en eksemplarisk måte	8,4	7,1
Erkjenner egne feil uten å komme med bortforklaringer	8,05	6,7
Tar ansvar for virksomheten - også i motgang	7,7	7,15
Utøver sjefsansvar på en eksemplarisk måte	7,95	7,4
Tar ansvar for at påbegynte oppgaver fullføres	7,85	7,55

**Figur 4.1.1.1:** Viser gjennomsnittlig resultat av skårepoengene for hvert av spørsmålene innenfor RM som ble stilt på spørreundersøkelsen.

### 4.1.2 Personlig Omtanke (PO)

Figur 4.1.2 viser forskjellen mellom Kp.3 og Kp.4 innenfor de ulike delfaktorene for PO. Den laveste differanse som skiller kompaniene er Kp.3 som ligger 0,2 skårepoeng høyere enn Kp.4 på *konfrontere*. Høyeste differansen er Kp.3 som ligger 0,6 skårepoeng høyere enn Kp.4 på *gi støtte*.



**Figur 4.1.2:** Viser gjennomsnittlig skåre for hvert av kompaniene til de to delfaktorende innenfor PO.

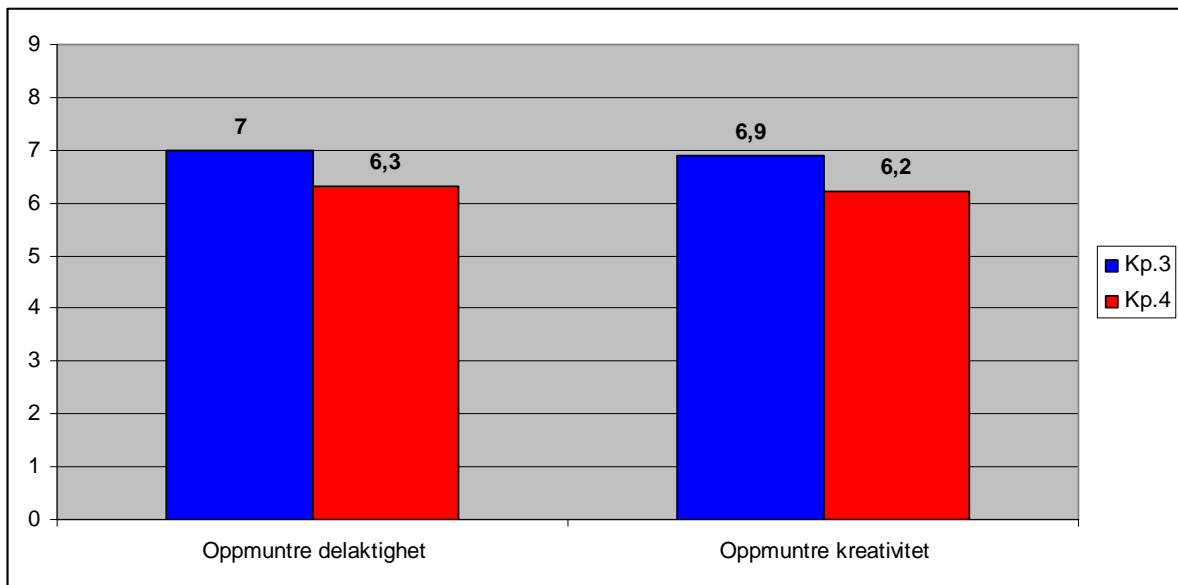
Personlig omtanke	Kp.3	Kp.4
Viser innsikt i og forståelse for andre menneskers behov	7,2	6,55
Tar seg tid til å lytte	6,9	6,7
Gir konstruktive tilbakemeldinger til både troppen og enkeltmann	8,1	7
Får andre til å føle seg betydningsfulle	6,5	5,7
Behandler andre slik han/hun selv ønsker å bli behandlet	6,85	6,5
Tar hensyn til dine og troppens synspunkter	6,15	6,65
Har lett for å samarbeide	7,4	7,1
Behandler personer som ikke får til SLO skikkelig, på en god måte	6,65	6,6
Takler relasjonsproblemer	7,05	6,7
Kan håndtere besværlige soldater	7,35	6,9

**Figur 4.1.2.1:** Viser gjennomsnittlig resultat av skårepoengene for hvert av spørsmålene innenfor PO som ble stilt på spørreundersøkelsen.



### 4.1.3 Inspirasjon og motivasjon (IM)

Figur 4.1.3 viser forskjellen mellom Kp.3 og Kp.4 innenfor de ulike delfaktorene for IM. Her ser vi at differansen på begge delfaktorene mellom kompaniene er 0,7 skårepoeng, hvor Kp. 3 ligger høyere på både *oppmuntre delaktighet* og *Oppmuntre kreativitet*.



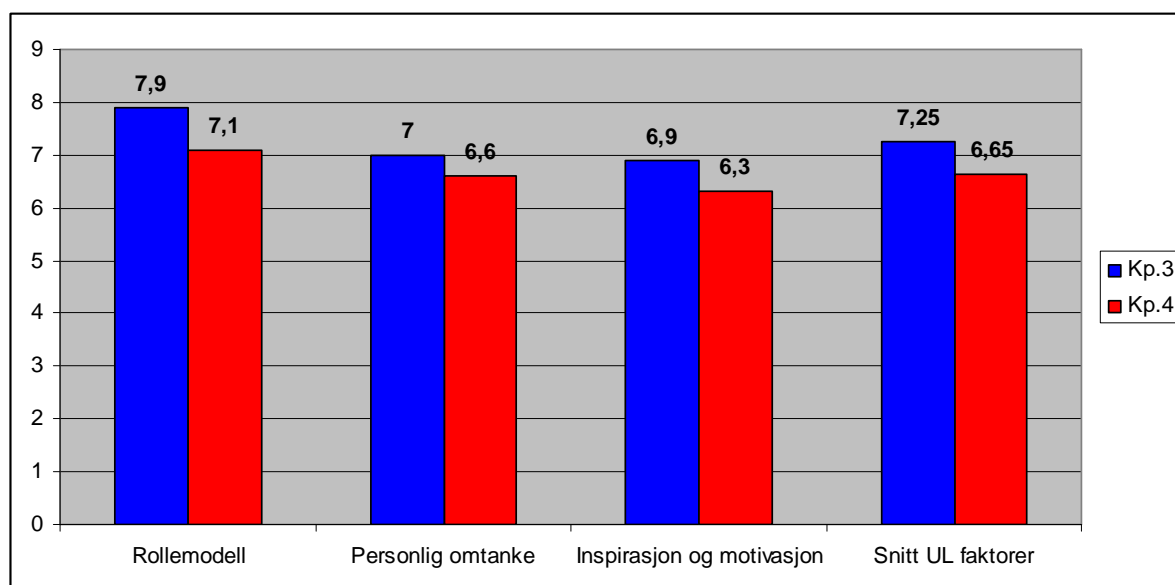
**Figur 4.1.3:** Viser gjennomsnittlig skåre for hvert av kompaniene til de to delfaktorene innenfor IM.

Inspirasjon og motivasjon	Kp.3	Kp.4
Skaper entusiasme for å drive sluttet orden	6,45	5,65
Delegerer til og med prestisjefylte oppgaver	6,45	6,1
Bidrar til en arbeidsglede som får troppen til å anstrenge seg mer	6,5	6,4
Får deg og andre i troppen til å føle ansvar for troppens utvikling i SLO	8,25	6,45
Skaper deltagelse i å sette opp troppens mål	6,95	6,95
Oppmuntrer deg og andre i troppen til å utvikle ens evner innenfor SLO	7,7	6,85
Inspirerer troppen gjennom å være kreativ	6,1	5,65

**Figur 4.1.3.1:** Viser gjennomsnittlig resultat av skårepoengene for hvert av spørsmålene innenfor IM som ble stilt på spørreundersøkelsen.

#### 4.1.4 Totaloversikt UL faktorer

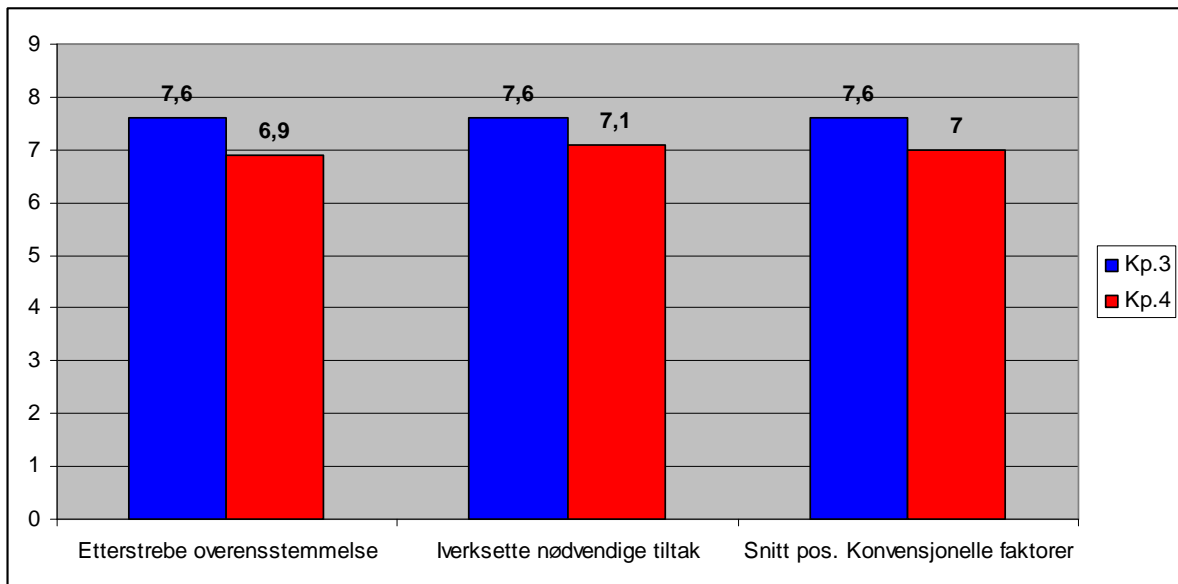
Figur 4.1.4 viser en totaloversikt over hvordan Kp.3 og Kp.4 skårer innenfor alle faktorene innenfor utviklende lederskap. Vi ser at Kp.3 oppfattes av sine gardister i stor grad å utøve utviklende lederskap innenfor alle faktorene, unntatt faktoren *inspirasjon og motivasjon* der de i gjennomsnitt mangler 0,1 skårepoeng i forhold til kravet. Kp.4 havner under kravet på nesten alle faktorene, unntatt faktoren *rollemodell* der Kp.4 i gjennomsnitt ligger med 0,1 skårepoeng over kravet. I sitt totalt for UL faktorene ser vi at gardistene i Kp.3 oppfatter sitt befal til å utøve et utviklende lederskap og ligger derfor 0,25 skårepoeng over kravet. Av snittet for alle UL faktorene ser vi at gardistene i Kp.4 oppfatter sitt befal til en mindre grad enn Kp.3 å utøve et utviklende lederskap.



**Figur 4.1.4:** Viser gjennomsnittlig skåre for hvert av kompaniene til alle tre faktorene innenfor UL. Forsvarshøgskolan sitt krav til UL er en skåre over 7.

## 4.2 Positive konvensjonelle faktorer

Figur 4.2 viser forskjellen mellom Kp.3 og Kp.4 innenfor de ulike delfaktorene for et positivt konvensjonelt lederskap. Disse delfaktorene representerer et godt lederskap og er med på å forsterke UL-faktorene (Holth & Boe, 2010, s 10). Vi ser at både Kp.3 og Kp.4 i snitt oppfattes som å utøve et positivt konvensjonelt lederskap.



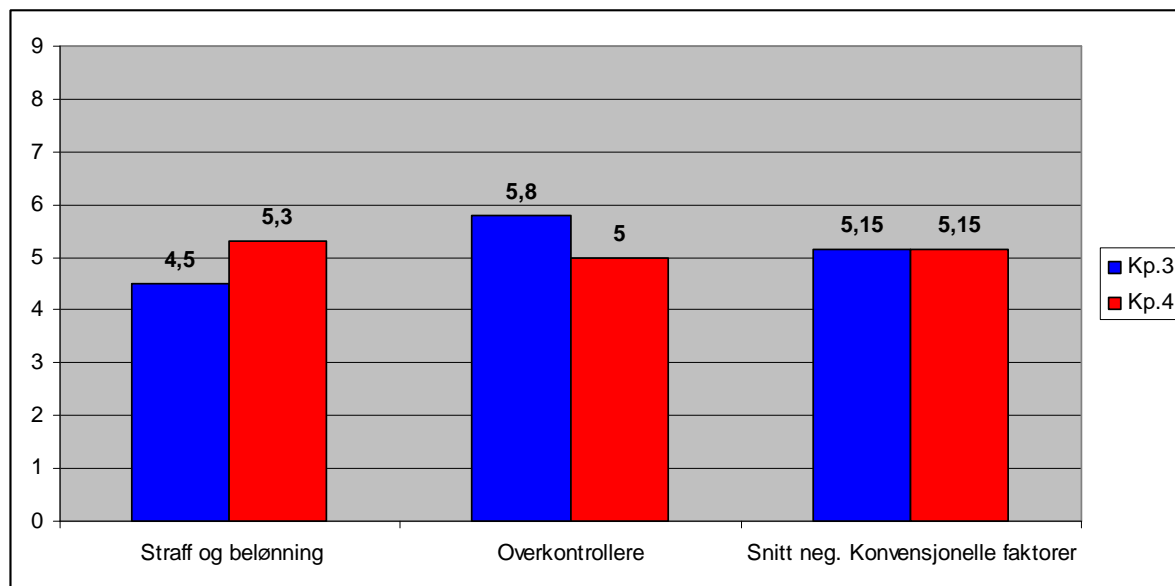
**Figur 4.2:** Viser gjennomsnittlig skåre for hvert av kompaniene til innenfor pos. Konvensjonelt lederskap.

Spørsmål	Resultater (gj.snitt)	
	Kp.3	Kp.4
<i>Etterstrebe overensstemmelse</i>		
Etterstreber enighet om hva som skal gjøres	7,15	6,4
Forteller hva som må gjøres for at målet skal nås	8,45	7,55
Konferer med troppen om hvordan oppgaver skal løses	7,15	6,6
<i>Iverksette nødvendige tiltak</i>		
Gjennomfører nødvendige tiltak når det trengs	7,65	7,1
Nøler ikke med å gripe inn når det holder på å gå galt	7,5	7,4
Legger vekt på å være oppdatert om situasjonen i troppen	7,6	6,85

**Figur 4.2.1:** Viser gjennomsnittlig resultat av skårepoengene for hvert av spørsmålene innenfor delfaktorene for positivt konvensjonelt lederskap som ble stilt på spørreundersøkelsen.

## 4.3 Negative konvensjonelle faktorer

Kravene for å skåre bra på disse delfaktorene er i følge Forsvarshøgskolan en skårepoeng lik 3 eller lavere. Verken Kp.3 eller Kp.4 skårer lavere enn 3 skårepoeng og ligger i snitt likt med 5,15 i verdi. Det er verdt å merke seg at Kp.4 ligger 0,8 skårepoeng høyere enn Kp.3 på *straff og belønning*, men ligger 0,8 skårepoeng under Kp.3 på delfaktoren *overkontrollere*.



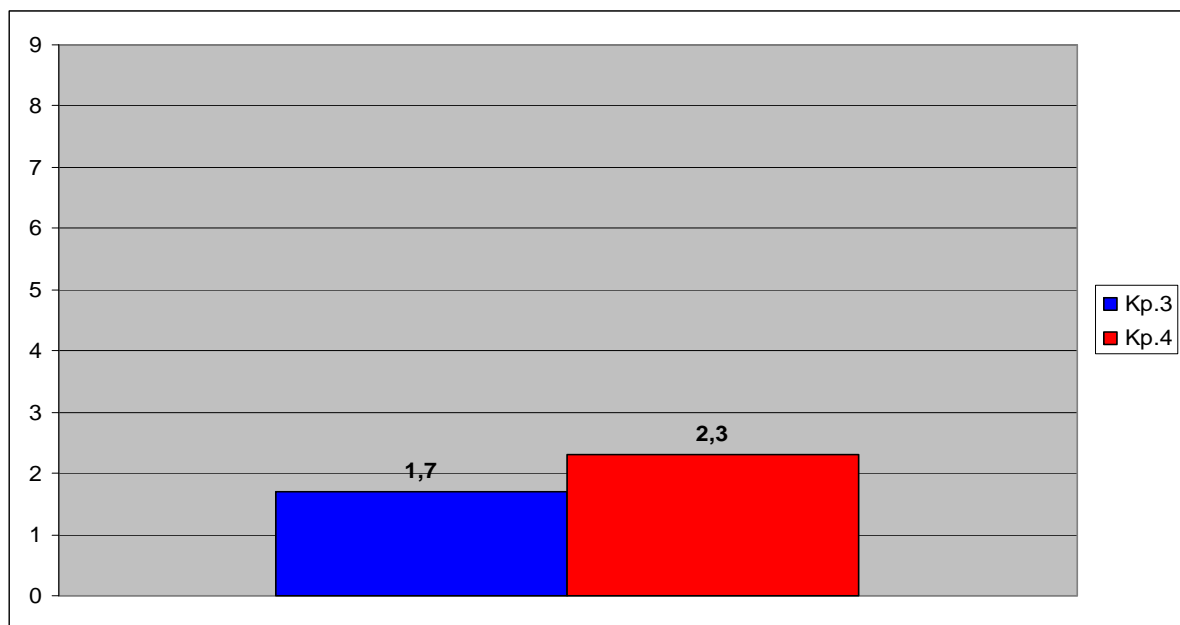
Figur 4.3: Viser gjennomsnittlig skåre for hvert av kompaniene til innenfor pos. Konvensjonelt lederskap.

Spørsmål	Resultater (gj.snitt)	
	Kp.3	Kp.4
<b>Straff og belønning</b>		
Belønner/berømmer bare soldater som utfører korrekt SLO	4,4	4,95
Opptrer belærende overfor soldater som ikke utfører korrekt SLO	5,15	5,35
Benytter et tydelig straff og belønningssystem	3,95	5,55
<b>Overkontrollere</b>		
"Loggfører" andres feil	5,65	4,9
Leter etter feil	6,35	6,4
Kommenterer skjeden om noe er bra, men slår straks ned på feil	6,05	4,55
Bruker mye energi på å kontrollere soldatene	5,15	3,95

Figur 4.3.1: Viser gjennomsnittlig resultat av skårepoengene for hvert av spørsmålene innenfor delfaktorene for negativt konvensjonelt lederskap som ble stilt på spørreundersøkelsen.

## 4.4 Ikke-lederskap

Kravene for å skåre bra på disse delfaktorene er i følge Forsvarshögskolan en skårepoeng lik 2 eller lavere. Figur 4.4 viser at begge kompaniene skårer lavt, men Kp.4 ligger 0,3 skårepoeng over kravet til Forsvarshögskolan. Siden det ikke er noen stor divergens fra kravet vil faktoren *ikke-lederskap* diskuteres i liten grad i neste kapittel.



**Figur 4.4:** Viser gjennomsnittlig skåre for hvert av kompaniene til innenfor faktoren ikke-lederskap.

Spørsmål	Resultater (gj.snitt)	
	Kp.3	Kp.4
<i>Ikke-Lederskap</i>		
Unngår å ta stilling til viktige spørsmål	2,4	2,4
Er likegyldig, og utfører oppgavene sine uten på bry seg	1,9	3,1
Finner et påskudd til å trekke seg unna når troppen skal ha SLO	1,1	1,9
Unngår å ta viktige beslutninger	1,35	1,85
Tar ikke ansvar for avgjørelser og troppens prestasjoner innen SLO	1,6	2,2

**Figur 4.4.1:** Viser gjennomsnittlig resultat av skårepoengene for hvert av spørsmålene innenfor faktoren for ikke-lederskap som ble stilt på spørreundersøkelsen.

## 5. Diskusjon av resultater

Dette kapittelet vil se på mulige årsaker til hvorfor befalet i Kp.3 og Kp.4 skårer slik de gjør på de ulike lederstilene. Kapittelet vil ta for seg alle faktorene innenfor utviklende lederskap, positivt konvensjonelt lederskap og negativt konvensjonelt lederskap. Det vil bli presentert en delkonklusjon etter hver av de tre lederstilene som vil danne grunnlaget for neste kapittel. Kapittelet vil forsøke å gi leseren et bilde av hvordan gardistene blir påvirket av sitt befal innenfor å tilegne seg sluttet orden. Det er i hovedsak resultater med en differanse på 1,0 eller høyere som vil bli diskutert i dette kapittelet, fordi en differanse på mindre enn 1,0 kan i følge Forsvarshøgsolan anses som like.

### 5.1 UL faktorene

Her vil oppgaven diskutere mulige årsaker til hvordan befalet i de to gardekompaniene blir oppfattet som utøvere av UL. I trå med forsvarets ledelsesfilosofi om oppdragsbasert ledelse, er utøvelsen av UL det man ønsker skal være mest fremtredende innenfor militært lederskap.

#### 5.1.1 Rollemodell

I UD 1-1-1 er delfaktorene innenfor rollemodell ivaretatt når reglementet beskriver befalets forhold under sluttet orden. Vi finner igjen verdigrunnlaget, og spesielt er faktorene *forbilde* og *ansvar* poengtert (Hærstaben, 1985, s 11). Å framstå som en rollemodell når det skal læres bort sluttet orden er en viktig faktor for å oppnå kravene til presisjon og detaljer i utførelsen. Befalet må inneha tilstrekkelig med faglig kompetanse og praktisk erfaring når de selv stiller krav til sine gardister. Delfaktorene *verdigrunnlag* og *ansvar* har en differanse mindre enn 1 skårepoeng, og kan derfor anses å være relativt likt hos begge kompaniene og vil ikke bli diskutert i stor grad i dette kapittelet, i tillegg er det særskilt vanskelig å se isolert på delfaktoren *verdigrunnlag* i lys av sluttet orden. Delfaktoren *forbilde* er derimot mer relevant i denne sammenhengen, da denne delfaktoren har stor innvirkning på gardistenes tillit og respekt til de krav som blir stilt til dem av befalet sitt (Larsson, 2006, s 46).

---

Befalet i Kp.3 skårer høyest av de to kompaniene innenfor faktoren rollemodell og det er trolig å anta at årsaken til dette er fordi befalet for det første har erfaring fra Kp.3 fra før. Når det ble spurt om noen av befalet som i dag jobbet hos Kp.3 ikke hadde noe eller liten erfaring fra samme kompani fra før, var svaret nei. Dette er fordi kompaniet i første rekke har ønsket å rekruttere tidligere gardister til befalingsmenn tilbake til kompaniet (Lt. Svelstad, Nk Kp.3, 12.11.2012).

Den faglige dyktigheten og praktiske erfaringen er høy hos Kp.3 og kan være en årsak til hvorfor de skårer høyt på faktoren rollemodell. Ser vi isolert på delfaktoren *forbilde*, kan vi se at Kp.3 skårer relativt høyt i forhold til Kp.4 med en differanse på 1,3 skårepoeng. Årsaken til dette kan være fordi det hos Kp.4 er hyppigere utskiftninger av befalet, og mange av de som kommer til kompaniet har liten erfaring med SLO. Selv om Kp.4 også skårer over 7 skårepoeng på faktoren rollemodell, ligger de nesten en hel verdi i snitt under Kp.3. Årsaken til dette kan være at befalet i kompaniet ikke har den faglige kompetansen som forventes av gardistene. Den mest fremtredende årsaken til dette kan være at befalet selv ikke oppfyller de kravene som stilles til gardistene i utførelsen av SLO, og befalet vil derfor slite med å gå foran som et godt eksempel noe vi ser av resultatene, der Kp.4 skårer rett under 7 på delfaktoren *forbilde*.

Ifølge Gerry Larsson handler delfaktoren *forbilde* om at det er samsvar mellom ord og handling. Et eksempel på dette i HMKG kan være at det blir stilt krav til at gardistene skal ha nystrøket uniform til morgendagens SLO-økt. For å kunne gå foran med et godt eksempel må befalet selv sørge for at de også stiller med nystrøket uniform til neste dags økt. Følgende gjelder også for kravene befalet stiller til utførelse innefor SLO. Ser vi isolert på spørsmålene ”Representerer troppen/kompaniet utad på en eksemplarisk måte” og ”Erkjenner egne feil uten å komme med bortforklaringer” som ble stilt i spørreundersøkelsen, ligger Kp.3 over 1 skårepoeng høyere enn Kp.4 på begge spørsmålene. Her er det tydelig at befalet i Kp.3 i stor grad opptrer som forventet av sine gardister i forhold til Kp.4. En årsak til at differansen er så stor mellom kompaniene kan også her ha rot i befalets faglige og praktiske dyktighet innenfor SLO. Befalet i Kp.3 med høy kompetanse innen SLO vil føle seg tryggere i rollen som instruktør, og vil derfor være mer åpen ovenfor sine gardister når det gjelder å innrømme egne feil. Befal i Kp.4 som i snitt har lavere kompetanse, vil derfor mulig skjule usikkerheten innenfor faget ved å stå på sitt.

### 5.1.2 Personlig omtanke

I UD 1-1-1 kommer delfaktorene *gi støtte* og *konfrontere* til syne gjennom at befalingsmannen skal være omhyggelig og høflig (Hærstaben, 1985, s 11). Videre er det også beskrevet i den reviderte utgaven (2011) at HJI skal støtte med tips og råd for å sørge for at detaljer og utførelse er korrekt (Vedlegg 3, s 7). Gerry Larsson understreker at disse delfaktorene er viktige for at lederen gjennom handlinger og væremåte skal ivareta sine medarbeidere. Når vi ser på resultatene på de to delfaktorene er det ikke store differanser mellom kompaniene. Både delfaktoren *gi støtte* og delfaktoren *konfrontere* har en differanse mindre enn 1 verdi. I snitt skiller det kun 0,4 skårepoeng mellom Kp.3 og Kp.4 på faktoren *personlig omtanke* og kan derfor anses å være relativt like innenfor denne faktoren.

Det er allikevel interessant å se på hvorfor Kp.3 skårer over 7 på begge delfaktorene. Da gardistene i Kp.3 oppfatter befalet sitt i å utøve utviklende lederskap innenfor faktoren *personlig omtanke*. Kp.4 skårer her i motsetning til Kp.3 under 7 på begge delfaktorene. Dette utelukker ikke at Kp.4 ikke utøver et utviklende lederskap, men resultatene viser at de ikke utøver dette i like stor grad som Kp.3. Ser man isolert på følgende spørsmål fra figur 4.1.2.1, "Gir konstruktive tilbakemeldinger til både troppen og enkeltmann", skiller Kp.3 seg ut vesentlig i forhold til Kp.4. Befalet i Kp.3 oppfattes av sine gardister i stor grad av å gi konstruktive tilbakemeldinger til troppen og enkeltmann. Dette kan også bekreftes etter observasjon av begge kompaniene. Dette kan komme av at Kp.3 er flinkere til og aktivt bruke sine hjelpeinstruktører (HJI) til å følge opp gardistene sine i SLO, kontra Kp.4 hvor det mulig oftere blir gitt tilbakemelding til samlet tropp. En annen observasjon som støtter denne antagelsen er at Befalet i Kp.3 virker mer bevisst i sin ordbruk under tilbakemeldinger som gis. Det ble sjeldent eller aldri brukt negativt ladede ord under tilbakemeldingene som ble gitt under SLO-økten som ble observert med Kp.3. Negativt ladede ord forekom oftere i tilbakemeldingene fra befalet i SLO-økten til Kp.4 noe som kan være en årsak til differansen mellom de to kompaniene.



---

### 5.1.3 Inspirasjon og motivasjon

Gerry Larsson beskriver at ledere kan oppfattes inspirerende ovenfor sine undergitte på flere måter. Dette kan lederen gjøre gjennom handlinger som gjør inntrykk som kan forsterkes med en personlig utstråling (Larsson, 2006, s 47). FFOD understreker også dette gjennom å være handlekraftig og utvise dette gjennom å inspirere omgivelsene (FFOD, 2007, s 162). Når det skal drives sluttet orden, som bærer preg av detaljer og presisjon i utførelsene, er det viktig å motivere gardistene til å presse seg til å bli bedre og tilfredsstillende de kravene som blir stilt til SLO i en avdeling som HMKG.

Begge delfaktorene innenfor inspirasjon og motivasjon har en differanse på 0,7 mellom kompaniene. Det er overraskende at begge kompaniene skårer relativt høye skårepoeng innenfor delfaktoren *oppmuntre kreativitet*, da SLO gir svært lite rom for å være kreativ. Årsaken til dette er vanskelig å anta, og det kan være interessant å se nærmere på hvorfor de skårer høyere enn forventet på denne delfaktoren innenfor SLO, men vil ikke bli diskutert nærmere i denne oppgaven.

Når det gjelder delfaktoren *oppmuntre delaktighet* var det forventet at særlig Kp.3 skulle skåre høyere enn det de gjorde. Årsaken til dette kan for det første ha rot i at gardistene i utgangspunktet er indre motiverte da de selv har søkt seg til kompaniet, og at det derfor ikke legges så stor vekt på dette fra befalet sin side. For det andre kommenterer flere av respondentene fra Kp.3 at deres motto "det er meg det kommer an på" flittig brukes av befalet. Mottoet er inspirert av Frank Beck som har lang erfaring med prestasjonsforbedring hos blant annet bedrifter og toppidretsutøvere (Beck, 2011). Beck har i flere år på rad holdt foredrag for de nye kontingentene hos Kp.3. Dette forsterker antagelsen om at ansvaret for motivasjonen til å drive sluttet orden i stor grad legges over på gardistene selv og rettes mot den indre motivasjonen hos den enkelte. Årsaken til at Kp.3 befalet likevel skårer 7 skårepoeng og derfor oppleves å oppmuntre til delaktighet er vanskelig å anta. Mulig kan ligge i at Beck sitt foredrag er i regi av befalet som senere forsterker dette ved aktivt bruk av mottoet. Det er derfor mulig å anta at befalet i Kp.4 mangler et liknende verktøy for å bli oppfattet av sine gardister til å oppmuntre delaktighet i like stor grad som Kp.3.

### 5.1.4 Delkonklusjon UL faktorer

Kp.3 ligger i snitt høyere enn Kp.4 innenfor utøvelse av UL. Dette kommer for det første til syne ved faktoren *rollemodell* som kan ha årsak i at den faglige og praktiske kompetansen innenfor SLO er høyere hos Kp.3. For det andre kan det antas at Kp.3 skårer høyere på faktoren *personlig omtanke* fordi de er flinkere til å gi konstruktive tilbakemeldinger til både tropp og enkeltmenn, og de er mer bevisst på ordbruken i tilbakemeldingene sine. For det tredje skårer Kp.3 høyere på faktoren *inspirasjon og motivasjon* fordi Kp.3 primært har en fordel gjennom at soldatene selv ønsker seg til kompaniet og er derfor mer indre motivert. Kp.3 ser ut til og aktivt å spille på den enkeltes indre motivasjon gjennom mottoet ”det er meg det kommer an på”, noe Kp.4 ikke ser ut til å gjøre i like stor grad. Faktorene er blant annet med på å forsterke gardistene sin tillit og respekt til befalet innenfor SLO. Når de får konstruktive tilbakemeldinger av et befalet har tillit til og respekt for på bakgrunn av befalets faglige og praktiske dyktighet, vil den enkelte føle seg sett og ivaretatt, kontra og forsvinne i mengden. Dette er med på å øke den enkeltes vilje til å utvikle sine ferdigheter i SLO, som forsterkes i bruk av mottoer og tiltak befalet gjør for å inspirere og motivere.

## 5.2 Positive konvensjonelle faktorer

Her vil oppgaven diskutere mulige årsaker til hvordan befalet i de to gardekompaniene blir oppfattet som utøvere av positivt konvensjonelt lederskap. Som nevnt i kapittel 3 er disse faktorene innenfor positivt konvensjonelt lederskap med på å styrke utøvelsen av UL.

### 5.2.1 Etterstrebe overensstemmelse (KB+)

Denne faktoren innenfor KB+ handler om lederens evne til å være åpen for innspill og forandringer fra sine undergitte og kunne se andre sider av en sak (Larsson, 2006, s 47–48). Dette kan i følge Bass blant annet gjøres gjennom at lederen gir, eller skaper enighet om arbeidsoppgaver som må gjøres for å nå et mål. Dette har vist seg å ha en god effekt på utvikling og prestasjonsevne hos medarbeiderne (Bass & Riggio, 2006, s 8). I UD 1-1-1 nevnes ikke denne faktoren i noen grad, men kan ses på som en faktor som forsterker særlig *personlig omtanke* og *inspirasjon og motivasjon* innenfor UL.

---

Av resultatene i kapittel 4 under punkt 4.2 ser vi at begge kompaniene skårer høyt på begge defaktorende innenfor positivt konvensjonelt lederskap. En differanse på 0,7 poeng skiller Kp.3 og Kp.4, og det er derfor en liten vesensforskjell i hvordan gardistene oppfatter sitt befal innenfor delfaktoren *etterstrebe overensstemmelse*. Allikevel ser vi at Kp.3 beholder den tidligere trenden fra UL faktorene med å skåre høyere enn Kp.4, også på de positive konvensjonelle faktorene. Ser man på spørsmålene stilt i undersøkelsen under denne delfaktoren, kan det virke som om gardistene i Kp.3 oppfatter befalet sitt til å være noe flinkere til å holde troppen informert om hvordan man skal nå de kravene som er satt til kompaniet innenfor SLO. Kp.4 sine gardister skårer også relativt høyt her, men oppfatter befalet sitt i noe mindre grad enn Kp.3 å etterstrebe overensstemmelse. En mulig årsak til hvorfor Kp.3 skårer noe høyere enn Kp.4 på denne delfaktoren kan være at ledelsen i Kp.3 er noe bedre på å holde befalet informert og oppdatert om hva som er viktig å rette fokus mot og viktigheten av dette. Da blir det også lettere for befalet og videreformidle denne informasjonen til sine gardister.

### 5.2.2 Iverksette nødvendige tiltak (K+)

Denne faktoren innenfor K+ handler om lederens evne til å la sine medarbeidere få en opplevelse av tillit gjennom å la de få prøve seg uten å bli fulgt opp til en hver tid. Lederen vil her kun bryte inn først når det oppstår en situasjon hvor lederen må ta ansvar (Venemyr, 2005, s 35). Dette er det Bass forklarer som passiv ledelse-ved-unntak (Bass & Riggio, 2006, s 8). Delfaktoren kan mulig ses i sammenheng med å forsterke UL-faktorene *rollemodell* (tillit) og *personlig omtanke* (gi støtte). UD 1-1-1 nevner heller ikke denne delfaktoren i noen stor grad i versjonen fra 1985, men ser man på den reviderte utgaven, vil man kunne finne delfaktoren igjen i beskrivelsen av hvordan HI og HJI skal forholde seg i forhold til å gripe inn med tilbakemeldinger. Dette for å unngå distraksjoner slik at fokus på oppgaven blir opprettholdt (Vedlegg 3, s 7).

Både Kp.3 og Kp.4 skårer relativt jevnt på delfaktoren *iverksette nødvendige tiltak* med en differanse på 0,5 skårepoeng. Det er derfor ikke noen stor vesensforskjell mellom kompaniene innenfor denne delfaktoren isolert sett som kan legge grunnlag for mulige årsaker til at Kp.3 skårer litt høyere.

---

### 5.2.3 Delkonklusjon positive konvensjonelle faktorer

Både Kp.3 og Kp.4 skårer relativt jevnt i snitt innenfor positive konvensjonelle faktorer. Kp.3 skårer noe høyere enn Kp.4, og vi ser størst differanse innefor delfaktoren *etterstrebe overensstemmelse* der Kp.3 ligger 0,7 skårepoeng høyere enn Kp.4, som mulig kan være grunnet i at befalet i Kp.3 er flinkere til å informere sine gardister for å oppnå de resultatene som ønskes innenfor SLO. På denne måten vil gardistene oppleve trygghet gjennom å vite at det ikke dukker opp noen store overraskelser i nær framtid. Dette er med på å fjerne en eventuell usikkerhet hos gardistene, som gjør at de lettere kan holde fokus på oppgavene som skal gjøres innenfor SLO. Hvis vi sammenlikner resultatene fra positivt konvensjonelt lederskap med resultatene fra UL, ser det ut til at gardistene i begge kompaniene oppfatter befalet deres i å utøve et positivt konvensjonelt lederskap i noe større grad.

## 5.3 Negative konvensjonelle faktorer

Her vil oppgaven diskutere mulige årsaker til hvordan befalet i de to gardekompaniene blir oppfattet som utøvere av negativt konvensjonelt lederskap. Dette er faktorer man ønsker å se i mindre grad hos en militær leder, og kravet til Forsvarshögskolan sier at en bør ligge under 3 i verdi på denne lederstilen.

### 5.3.1 Straff og belønning (KB-)

Denne faktoren innenfor KB- sier noe om hvordan lederen velger å motivere sine medarbeidere. I motsetning til UL-faktorene IM og KB+, spiller lederen på den ytre motivasjonen til sine medarbeidere. Her stiller lederen krav til sine medarbeidere og bruker et tydelig straff og belønningssystem hvor de belønnes hvis medarbeiderne tilfredsstillter kravene som blir stilt til dem og straffes hvis det ikke er tilfredsstillende (Larsson, 2006, s 48).

Av resultatene i figur 4.3 ser vi at begge kompaniene ligger over 3 skårepoeng innenfor delfaktoren *straff og belønning* med en differanse på 0,8 mellom Kp.3 og Kp.4. Særlig kommer det fram at befalet i Kp.4 oppleves i størst grad av de to kompaniene i å benytte et tydelig straff og belønningssystem, da Kp.4 har en skårepoeng 1,6 i verdi høyere enn Kp.3.

Kp.4 skårer også noe høyere enn Kp.3 på de to andre spørsmålene innenfor denne delfaktoren. En mulig årsak til at begge kompaniene skårer så høyt som de gjør kommer til en vis grad fram i undersøkelsens siste spørsmål, der gardistene får mulighet til å utdype svarene sine. Flere av gardistene i begge kompaniene nevner at det er hyppighet og varighet på pausene under SLO-øktene som blir brukt som et slags straff og belønningssystem. I Kp.4 nevner også en av gardistene at det har hendt enkelte ganger at det har gått utover lunsjtiden fordi de er for dårlige og må bruke mer tid på SLO. Befalet i begge kompaniene oppleves også i noen grad og kun berømme de som er flinke og opptre belærende overfor de som er mindre flinke. Enkelte av gardistene beskriver i undersøkelsen at de tror befalet gjør dette bevisst for at de skal presse seg til å prestere enda bedre.

### 5.3.2 Overkontrollere (K-)

Denne faktoren innenfor K- sier noe om i hvilken grad lederen oppfattes som overkontrollerende overfor sine medarbeidere. I motsetning til K+, vil lederen vil her bryte inn ved minste avvik fra planen gjennom å overvåke og ”loggføre” feil hos sine undergitte (Larsson, 2006, s 48). Dette er det Bass forklarer som aktiv ledelse-ved-unntak (Bass & Riggio, 2006, s 8).

Begge kompaniene skårer også relativt høy på denne delfaktoren, og det som er særlig interessant å se av resultatene er, at for første og eneste gang skårer Kp.4 mer positivt enn Kp.3 med 0,8 skårepoeng lavere innenfor delfaktoren *overkontrollere*. Ser vi på spørsmålene for denne delfaktoren i figur 4.3.1 oppfatter gardistene i Kp.3 at befalet i større grad en Kp.4 å loggfører feil, kommentere om noe er bra og kontrollere gardistene. En mulig årsak til at Kp.3 befalet oppleves slik i større grad en Kp.4 kan være fordi Kp.3 er flittigere i bruken av HJI'er i følge observasjoner som ble gjort av de to kompaniene sine SLO-økter. Dette forsterkes av gardistene hos Kp.3 i spørreundersøkelsen da enkelte av gardistene beskriver i det siste spørsmålet at HJI'er noterer og kontrollerer på vegne av befalet. En av gardistene beskriver at de opplever at dette brukes på en positiv måte, da de gjør dette får oppfølging av den enkeltes utvikling noe som gjør respondenten mer oppmerksom på ting som kan forbedres. At gardistene i Kp.3 oppfatter sitt befal som mer overkontrollerende enn i Kp.4 sitt tilfelle kan også komme av at Kp.3 i undersøkelsesperioden fortsatt driver en seleksjonsprosess opp mot å bli godkjente musikk- og drillgardister. Hos Kp.4 skal

gardistene også godkjennes som vaktgardister, men gjennomgår ikke en seleksjonsprosess på lik linje med gardistene hos Kp.3.

### **5.3.3 Delkonklusjon negative konvensjonelle faktorer**

Hos både Kp.3 og Kp.4 oppfattes befalet i større grad en ønsket, å utøve et negativt konvensjonelt lederskap. Dette kan for det første være fordi befalet i begge kompaniene har en tendens til å bruke ulik varighet og hyppighet på blant annet pausene under SLO-øktene som straff eller belønning. For det andre opplever gardistene befalet i begge kompaniene som overkontrollerende. Denne tendensen er sterkest hos Kp.3, men blir ikke nødvendigvis sett på som en negativ adferd av gardistene i kompaniet. Årsaken til dette ligger muligens i at gardistene hos Kp.3 i tidsrommet for undersøkelsen var i en seleksjonsprosess, noe som ikke gjaldt for Kp.4. Hvis befalet ikke er bevisst i bruken av et negativt konvensjonelt lederskap i lys av når det drives SLO kan dette over tid virke prestasjonshekkende kontra prestasjonsfremmende. Gardistene vil nok jobbe for å tilfredsstille de minstekravene som blir stilt til dem, men ofte ikke noe utover dette. Gardister i Kp.3 som er i en seleksjonsprosess vil nok prøve å prestere så godt de kan uavhengig av hva minstekravet for å bli selektert er. Derfor kan det under seleksjonsprosessen være et nyttig verktøy kombinert med mottoet ”det er meg det kommer an på”, men det kan antas at denne atferden ikke vil holde i lengden uten at den endres mer mot UL faktorene.

## 6. Oppsummering og konklusjon

Denne oppgaven har hatt som mål å svare på om befalets lederstiler i Kp.3 og Kp.4 har påvirkning på hvordan gardistene tilegner seg sluttet orden. Dette har blitt gjort gjennom en spørreundersøkelse fra Forsvarshøgskolan hos gardistene i begge kompaniene, for å få fram hvordan gardistene oppfatter sitt befal i utøvelse av de ulike lederstilene representert i Gerry Larsson sin modell for utviklende lederskap. Resultatene fra undersøkelsen har blitt knyttet opp mot relevant teori som har lagt grunnlaget for å diskutere forskjeller og likheter hos de to kompaniene.

Med problemstillingen som utgangspunkt har vi sett av resultatene fra undersøkelsene at befalet i begge kompaniene ser ut til å oppfattes som utøvere av et positivt konvensjonelt lederskap i en noe større grad enn UL. Disse faktorene er med på å forsterke utøvelsen av UL hos befalet og vil ha en positiv påvirkning på gardistenes evne til å tilegne seg SLO. Særlig viser resultatene at Kp.3 i større grad enn Kp.4 er flinkere til dette og vil derfor sannsynligvis oppnå bedre resultater hvis man ser på lederstilene isolert sett. Både UL og positivt konvensjonelt lederskap vil mulig påvirke gardistene ved at de har økt tillit, motivasjon og fokus opp mot SLO og derfor tilegner seg dette lettere. Innenfor faktorene for negativt konvensjonelt lederskap skårer begge kompaniene også høyt. Det er som nevnt ikke ønskelig med høye skårer innefor denne faktoren og vil trolig svekke kompanienes skårer innefor UL og positivt konvensjonelt lederskap hvis denne ledelsesstilen fortsetter over tid. Dette er fordi gardistene ofte ikke vil ønske å prestere mer enn det som er forventet opp i mot minstekravet som stilles til dem innenfor SLO. Kp.3 skårer høyere enn Kp.4 på delfaktoren *overkontrollere* noe som bryter med trenden resten av resultatene viser. Dette kan som nevnt trolig være en konsekvens av at Kp.3 i motsetning til Kp.4 gjennomgår en seleksjonsprosess for sine gardister.

Resultatene tar kun for seg lederstilene og utelater hvordan andre faktorer som nevnt i innledningen påvirker lederskapet. Ut i fra dette kan man ikke se at det er store vesensforskjeller i hvordan lederstilene blant befalet i de to kompaniene påvirker hvordan gardistene tilegner seg sluttet orden utover det overnevnte. Dette kan derfor være interessant i en senere studie å se på hvor mye disse andre faktorene påvirker gardistene innefor SLO.

## Kildeliste

- Bass, Bernard M. & Riggio, Ronald E. (2006) *Transformational Leadership* (2. utg.). London: Psychology Press
- Beck, Frank (2011). *Det er meg det kommer an på.* (12. opplag) Sandefjord: Skagerrak Forlag AS
- Forsvarshögskolan. (2007). Moment 8 – Förberedelse för feedback och individuell tolkning av sammanställningen av ULL. I Forsvarshögskolan, *Handledar permen* (s 1-9)
- Forsvarsstaben. (2007). *Forsvarets Fellesoperative Doktrine* Oslo:forfatter
- Forsvarets Overkommando/ Hærstaben. (1985). *UD 1-1-1: Ekserserreglement for Hæren.* Oslo: Forsvarets stabsskole
- Grønhaug, Kjell, Hellesøy, Odd & Kaufmann, Geir. (2001). *Ledelse i teori og i praksis.* Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjerke AS
- Hobson, Rolf. (2005). *Krig og strategisk tenkning i Europa 1500 – 1945; Samfunnsendring – statssystem – militærteori.* Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Holth, Torill & Boe, Ole. (2010). *Finnes det noen sammenhenger mellom utøvelsen av lederstilen utviklende lederskap og personlighetstrekk hos kadetter på KS?* Lokalisert [27.10.12] på URL: [http://www.krigsskolen.no/downloads/KS\\_fagrapport\\_4.pdf](http://www.krigsskolen.no/downloads/KS_fagrapport_4.pdf)
- Jacobsen, Dag Ingvar. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode.* (2. utg.) Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Johannessen, Asbjørn., Tufte, Per Arne & Kristoffersen, Line. (2010). *Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig Metode.* (4. utg.) Oslo: Abstrakt Forlag AS
- Kaufmann, Geir & Kaufmann, Astrid (2009) *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg.) Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjerke AS
- Larsson, Gerry & Kallenberg, Kjell (2006) *Direkt Ledarskap.* Stockholm: Davidsons tryckeri



---

Uhle-Wetter, Franz (1993). *Auftragstaktik: Mission Orders and the German Experience*. I:

Hooker jr., Richard D. (red): *Maneuver Warfare. An Anthology*. Novato, Presido Press, side 236–247.

Venemyr, Geir Ove. (2005). *Transformasjonslederen: Forsvarets*

*lederideal?* Masteroppgave, Norges Handelshøyskole, Bergen

## Vedlegg

Vedlegg 1 Spørreundersøkelse

Vedlegg 2 Gardeperiode, Leksjonsbeskrivelser

Vedlegg 3 UD 1-1-1 *Ekserserreglement for Hæren* (2011) til revisjon (Ikke godkjent per 14.11.2012)

# Vedlegg 1

Spørreundersøkelse

Svenske Forsvarshögskolan											ID - 301
<p>I denne spørreundersøkelsen vil du bli presentert med ulike påstander om ditt befall.</p> <p>Du skal på en skala fra 1 til 9, der <b>1 = Helt uenig</b> og <b>9 = Helt enig</b>,  sette <b>et</b> kryss over det tallet du best mener passer for ditt troppsbefall (som en gruppe)  Du skal se på disse påstandene <b>kun</b> i lyset av når det drives sluttet orden (SLO)</p> <p>Spørreundersøkelse fra Svenske Forsvarshögskolan</p>											
1	Hvor mange befall har du i din tropp?	Antall:									
2	Uttrykker vurderinger som bygger på et humanetisk (likeverd) grunnsyn	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
3	Handler i overenstemmelse med sine intensjoner	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
4	Representerer troppen/kompaniet utad på en eksemplarisk måte	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
5	Erkjenner egne feil uten å komme med bortforklaringer	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
6	Tar ansvar for virksomheten - også i motgang	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
7	Utøver sjefsansvar på en eksemplarisk måte	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
8	Tar ansvar for at påbegynte oppgaver fullføres	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
9	Skaper entusiasme for å drive sluttet orden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
10	Delegerer til og med prestisjefylte oppgaver	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
11	Bidrar til en arbeidsglede som får troppen til å anstrenge seg mer	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
12	Får deg og andre i troppen til å føle ansvar for troppens utvikling i SLO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
13	Skaper deltagelse i å sette opp troppens mål	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
14	Oppmuntrer deg og andre i troppen til å utvikle ens evner innenfor SLO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
15	Inspirerer troppen gjennom å være kreativ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
16	Viser innsikt i og forståelse for andre menneskers behov	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
17	Tar seg tid til å lytte	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
18	Gir konstruktive tilbakemeldinger til både troppen og enkeltmann	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
19	Får andre til å føle seg betydningsfulle	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
20	Behandler andre slik han/hun selv ønsker å bli behandlet	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
21	Tar hensyn til dine og troppens synspunkter	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
22	Har lett for å samarbeide	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
23	Behandler personer som ikke får til SLO skikkelig, på en god måte	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
24	Takler relasjonsproblemer	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
25	Kan håndtere besværlige soldater	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
26	Etterstreber enighet om hva som skal gjøres	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
27	Forteller hva som må gjøres for at målet skal nås	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
28	Konferer med troppen om hvordan oppgaver skal løses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
29	Belønner/berømmer bare soldater som utfører korrekt SLO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
30	Opptrer belærende overfor soldater som ikke utfører korrekt SLO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
31	Benyttter et tydelig straff og belønningssystem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
32	Gjennomfører nødvendige tiltak når det trengs	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
33	Nøler ikke med å gripe inn når det holder på å gå galt	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
34	Legger vekt på å være oppdatert om situasjonen i troppen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
35	"Loggfører" andres feil	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
36	Leter etter feil	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
37	Kommenterer skjeden om noe er bra, men slår straks ned på feil	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
38	Bruker mye energi på å kontrollere soldatene	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

39	Unngår å ta stilling til viktige spørsmål	1	2	3	4	5	6	7	8	9
40	Er likegyldig, og utfører oppgavene sine uten på bry seg	1	2	3	4	5	6	7	8	9
41	Finner et påskudd til å trekke seg unna når troppen skal ha SLO	1	2	3	4	5	6	7	8	9
42	Unngår å ta viktige beslutninger	1	2	3	4	5	6	7	8	9
43	Tar ikke ansvar for avgjørelser og troppens prestasjoner innen SLO	1	2	3	4	5	6	7	8	9
44	Er det noe du vil utdype eller tilføye som ikke kommer godt nok fram i undersøkelsen?									

Takk for hjelpen!

## **Vedlegg 2**

Gardeperiode: Leksjonsbeskrivelser

## Vedlegg 3

Hærstaben (2011). *UD 1-1-1: Ekserserreglement for Hæren*. Til revisjon. Oslo, side 1-9.