



FORSVARET

Forsvarets høgskole

Enhetsbefalets tid er forbi

***Militærordningens konsekvens for OR-seleksjon i
Hæren***

Major Arild Bondø Kubban

Masteroppgave
Forsvarets høgskole

Høst 2016

Forord

Forskning er artig!

Jeg vil uttrykke takknemlighet til de hjelperne som har bidratt til å få gjennomført studien slik jeg ønsket. Først til oblt/dr Tor Arne Berntsen for å ha gjort veiledning til en positiv opplevelse, og som uten sukk har sjonglert utkast imellom seminarjobber og fedrekvoteavvikling. Men jeg tror likevel jeg har vært en snill student. Så til biblioteket ved FHS, som må være det mest veldrevne høyskolebiblioteket i landet – og som kan finne de mest usannsynlige skriftstykker og sende dem hvor som helst i verden studenten måtte befinne seg. Videre er jeg svært takknemlig overfor psykologspesialist i arbeids- og organisasjonspsykologi, Rudi Myrvang, direktør for cut-e Nordic, for lånet av konsernets kvasi-ipsative shapes-tester og ikke minst for bruk av deres nettløsning for distribusjon og innsamling. Uten denne vederlagsfrie tjenesten hadde ikke prosjektbudsjettet strukket til på hverken tid eller økonomi, og jeg hadde måttet bruke SS-tester med manuell distribusjon, innsamling og scoring. Jeg trodde jeg hadde kontroll på statistikk fra tidligere arbeid, men kompetansen holdt åpenbart ikke til forskning. Den gamle grensejegeren Torjus Dalseide – som utvilsomt har allment evnenivå-score i øvre kvartil - har mange talenter i tillegg til å være statistiker. Jeg kan uten skam erkjenne at han har lært meg alt jeg nå kan om både statistikk og programmeringsspråket *python*TM. Takk også til mine kvantitative medstudenter Sprad og Maur som prøvde å hjelpe meg med min lille tilleggsmetode, men måtte strekke våpen for SPSS uten å få innsikt i hva de ulike ikke-parametriske testene faktisk regner ut. Diskusjon med kollega Hårek har likedan vært både viktig og festlig. Det er mye felles trøst og moro i beslektet forskningstematikk!

Men aller viktigst har selvsagt vært tilgang til empirien. Spesiell takk går derfor til de profesjonelle, nysgjerrige og velvillige soldatene *of all ranks* i Grensevakten ved Garnisonen i Sør-Varanger.

Arild Bondø Kubban

Kirkenes, november 2016

Sammendrag

Den nye militærordningen deler befalskorpset i to – *officers* (OF) og *other ranks* (OR). OF og OR skal skilles på blant annet kompetanse og ledelse. Førstegangsseleksjonen av OR inn i OR-søylen gjennomføres likevel som før: Alle Hærens lederkandidater må gjennom Forsvarets opptak- og seleksjon (FOS) for å bli tildelt skoleplass – enten de skal bli OR eller OF. FOS skiller ennå ikke på seleksjonskriterier eller jobbprediktorer for å peke ut de beste kandidatene til OR og OF, men prioriterer allment evnenivå (AE) og skolekarakterer i seleksjonen av alle kandidater. Studien vurderer det teoretiske grunnlaget for FOS, og leter i ledelses- og arbeidslivsforskningen etter alternative jobbprediktorer for å gjøre seleksjonen målrettet i overensstemmelse med militærordningens krav. En jobbanalyse gjennomføres etter teoriens anbefaling for å etablere jobbprediktorer for henholdsvis OF og OR. Jobbutsnitt og personlighetstrekket Planmessighet identifiseres som OR-jobbprediktorer komplementære til AE. Lagfører på OR5-nivå er Hærens første OR-jobb for sersjanten. Teoriutvalgets gyldighet blir derfor undersøkt ved å sammenligne lederskapet utøvd av to grupper lagførere på OR5-nivå i Grensevaktene som er selektert med ulike jobbprediktorer: En gruppe førsteårs sersjanter som er selektert på FOS; og en gruppe 18-måneders førstegangstjenestegjørende selektert av avdelingen selv. Studien benytter hovedsakelig kvalitative, men også kvantitative metoder for å kartlegge ledereffektivitet og egenskaper hos de to lagførerkategoriene, og sammenholder dette med de ulike jobbprediktorer som ble anvendt ved seleksjon.

Empirien støtter verdien av jobbutsnitt som jobbprediktor, men vektlegger både oppgave- og relasjonsorientert lederadferd for effektiv ledelse på lagførernivå. Empirien gir imidlertid ingen støtte til teoriens indikasjon på personlighetstrekkene Planmessighet og Medmenneskelighet som jobbprediktorer for denne lederadferden. Studien finner likevel at 18-månedernes seleksjonsgrunnlag er bedre egnet for jobbprediksjon til OR-korpsets første jobb på OR5-nivå enn FOS. Årsaken er at teoriens to beste jobbprediktorer - jobbutsnitt og AE – nyttes bevisst og ubevisst i seleksjonen, mens FOS ikke leter etter OR spesifikt.

Implikasjoner for seleksjonspraksis og videre forskning diskuteres.

Nøkkelord: militærordningen, seleksjon, jobbanalyse, jobbprediktorer, allment evnenivå, jobbutsnitt, personlighetstrekk, *big five*, 18-måneders førstegangstjeneste, mesterlære, *skills*-teori, kvasi-ipsative tester, ikke-parametriske tester

Abstract

The Norwegian Armed Forces divides its leaders into officers (OF) and other ranks (OR), complying to NATO practice after 85 years of selecting candidates with the potential to become both. OF and OR are to be distinguished by type of competencies and leadership tasks, while selection methods do not. General Mental Ability (GMA) and high-school grades remain the principal job predictors used in selection, regardless of applicants' candidacy for OR or OF-training. This study provides a job analysis, as recommended by theory, to identify job criteria for OR and OF respectively, and searches leadership theory for alternative job predictors to GMA and grades. The job analysis advocates the need for OR task-oriented leader behavior, low-level leadership and practical expert-based competencies. Leadership theory is merged with the principles of modern apprenticeship learning and skills-theory, identifying GMA, work sample and the FFM-trait conscientiousness as suitable job predictors for OR selection, offering a prediction value of .61 (GMA and work sample combined) (Schmidt & Hunter, 1998) and .71 (Jesús F Salgado, Anderson, & Tauriz, 2015).

Team leader at the OR5-level is the first leadership posting for army sergeants. This study investigates the validity of the job analysis by comparing two groups of team leaders at the OR5-level within the Border Guard Battalion. One group is comprised of first-year sergeants selected by the centralized model utilizing GMA and grades. The other group includes 18-months conscripts selected by the Battalion after 12 months of mandatory service. Although mainly qualitative, this study utilizes both qualitative and quantitative methods for data collection and analysis to measure leadership effectiveness and leader traits and competencies, correlating this with the two groups' different selection criteria.

Findings support the general validity of work sample and GMA as job predictors, and include the need for both task-oriented and relational-oriented leader behavior for team leaders. Although disorderly and weakly formalized, 18-months selection criteria are assessed to exceed the centralized selection in job prediction value for OR, due to the application of the two strongest of predictors - work sample and GMA. In comparison – the centralized model does not search for OR specifically. Any correlation between FFM-traits and leader behavior were not supported by the findings of this study.

Implications for Army selection practice and further research are discussed.

Innhold

1 Innledning – ny befalsordning, men seleksjon som før?	1
1.1 PROBLEMSTILLING OG FORVENTEDE FUNN	4
1.2 OPPGAVENS OPPBYGNING	5
2 Teoretisk grunnlag – seleksjon og prediktorer	6
2.1 EFFEKTIV LEDELSE = FORSVARSSJEFENS GRUNNSYN	7
2.2 FOS-PERSPEKTIVET – INTELLIGENS OG SKOLEKARAKTERER	8
2.2.1 Allment Evnenivå (AE)	8
2.2.2 Skolekarakterer	9
2.2.3 FOS' øvrige seleksjonsaktiviteter	10
2.2.4 Jobbanalysen - en prediksjonsmodell for FOS	12
2.3 JOBBANALYSE OR OG OF	15
2.3.1 Grunnlagsdokumentenes krav til OR og OF	15
2.3.2 Jobbprediktorer fra trekkteorien	17
2.3.3 Katz' <i>skills</i> -teori og perspektiv på læring	20
2.3.4 Mestrlære og Hærens egenart som organisasjon	22
2.3.5 Alternative OR-prediktorer: Planmessighet og jobbutsnitt (work sample)	24
2.3.6 Prediksjonsmodeller for OF og OR	26
2.4 DELKONKLUSJON - SELEKSJONSFORUTSETNINGER FOR 18-MÅNEDERS FØRSTEGANGSTJENESTE	28
3 Forskningsdesign – hva kan måles?	30
3.1 STRATEGI- OG METODEVALG	30
3.2 HYPOTESER OG INDIKATORER – VALIDITET OG RELIABILITET	32
H-1: 18-månedere som lagførere på OR5-nivå utøver et lederskap som er minst like effektivt som GBU-sersjanter	34
H-2: Årsaken er 18-månedernes teknisk-faglige realkompetanse som GBU- sersjantene mangler innledningsvis	36
H-3: Og/eller at 18-månederne selekteres til lagførere på andre jobbprediktorer enn GBU-sersjanter, med fokus på Planmessighet og jobbutsnitt	37
3.3 IKKE-PARAMETRISKE METODER OG KVASI-IPSATIVE TESTER – KVANTITATIV TILLEGGSMETODE TIL DEN KVALITATIVE UNDERSØKELSEN FOR H-3	39
3.4 FORSKNINGSETISKE OVERVEIELSER	41
4 Analyse	43
4.1 EFFEKTIV LEDELSE PÅ LAGFØRERNIVÅ – AVDELINGENS BESKRIVELSE	43
4.2 DE MEST EFFEKTIVE LAGFØRERNE - STORE INDIVIDUELLE FORSKJELLER (H-1)	45
4.3 RELEVANTE FORBILDER OG MÅLBILDEFORSTÅELSE GIR REALKOMPETANSE FOR EFFEKTIV LEDELSE (H-2)	48
4.4 SELEKSJON OG JOBBPREDIKTORER (H-3)	51
4.4.1 Egenskaper hos lagførerne selv – trekk og AE/karakterer	54
4.5 STERKEST PREDIKSJONSGRUNNLAG FOR OR – FOS ELLER 18-MÅNEDERS TJENESTE?	60
5 Oppsummering og konklusjon	64
5.1 OPPSUMMERING	64
5.2 KONKLUSJON	64
5.3 VURDERING AV OPPGAVENS FUNN	66
5.4 POTENSIELLE IMPLIKASJONER FOR SELEKSJONSPRAKSIS OG VIDERE FORSKNING	67
Litteraturliste	72
Vedlegg	i

1 Innledning – ny befalsordning, men seleksjon som før?

Etter 85 år er enhetsbefalets tid forbi i Hæren. Hærens ledere skal ikke lenger gis anledning til samme utdanning og tjenesteløp. Den nye militærordningen deler befalskorpset i to, *officers* (OF) og *other ranks* (OR), og skal blant annet sørge for å konservere Forsvarets behov for dybdekompetanse (Forsvarsdepartementet, 2014, s. 47). 70 % av lederne skal bidra til dette og være OR innen 2020, og nettopp OR-korpsets nye rolle representerer de største endringene for Hæren så langt (HST, 2015, s. 4). Mange uklarheter omgir ordningen. Én ting som synes klart, er at OF og OR skal skilles på henholdsvis akademisk og praktisk erfaringsbasert kompetanse (Forsvarsdepartementet, 2014, s. 48).¹ I følge nytt Reglement for utdanning i Forsvaret (RUF) (FHS, 2016b), gjeldende fra 1. aug 2016, er befalsskolene helt uten studiepoengivende fag og reflekterer dermed at OR med grunnleggende befalsutdanning (GBU) gis en annen kompetanse enn OF-kollegene med bachelorstudium på grunnleggende offisersutdanning (GOU). Forsvarets opptak og seleksjon (FOS) er fortsatt inngangen til en lederkarriere i Hæren, enten man skal ta GBU og bli OR eller GOU og bli OF. Likevel selekteres personellet under dette opptaket på samme måte som før militærordningen med hovedvekt på allment evnenivå (AE) og karakterer fra videregående skole (VGS). Disse seleksjonskriteriene ansees å være gode prediktorer for kandidatenes potensial for å mestre utdanning og rollen som leder (FHS, 2015, s. 7-8).² Imidlertid er intelligens- eller evnetester opprinnelig utviklet for å måle akademisk potensial (Tomas Chamorro-Premuzic, Furnham, & Ackerman, 2006, s. 261-262). Skolekarakterer synes å ha lav eller tvilsom verdi som jobbprediktor (Furnham, 2008, s. 49, 71, 128; Øyvind L. Martinsen, 2015; Yukl, 2002), og er kanskje ikke det beste seleksjonsparameteret for Hærens fremtidige ledere. Finnes det andre prediktorer som kan nyttes nå som 70 % av lederne i Hæren skal basere sitt lederskap på ikke-akademisk kompetanse?

Sitatet til Gahr Støre er fra www.vg.no 29.08.2016

¹ Dette gjelder ikke spesialister som allerede har akademisk eller høyskolefagutdanning som leger, jurister, prester, maskinister, sykepleiere mv. (Forsvarsdepartementet, 2014, s. 48)

² I prosjektbeskrivelsen for Lederkandidatstudien, som beskriver seleksjonsaktiviteten ved FOS, fremgår det at AE og skolekarakterer ikke bare er bestemmende for å bli innkalt til opptak, men også anvendes for å etablere såkalt skoleprofil, altså for å predikere hvor godt kandidatene er i stand til å tilegne seg utdanningen de skal gis på GBU eller GOU (FHS, 2015, s. 8). AE og VGS-karakterenes avgjørende betydning før og under opptaket bekreftes av sjefpsykologen i Forsvaret (Ole Christian Lang Ree: Foredrag - Seleksjon og kvantitativ forskning. FSTS 20. juni 2016).

Det er åpenbare grunner til å beholde velprøvde FOS, som antagelig er «et av de mest omfattende seleksjonsprogrammer til utdanning i Norge» (FHS, 2015, s. 3). Dessuten er intelligens svært anerkjent og skoleresultater mye brukt som jobbprediktorer i seleksjon. En av konklusjonene ledelsesforskningen er enig om er at AE har en særstilling som seleksjonskriterium og høy verdi som jobbprediktor (Furnham, 2008, s. 209; Øyvind L. Martinsen, 2015; Yukl, 2002). Men intuitivt synes det likevel unødvendig å sile vekk potensielle OR-kandidater ved hjelp av jobbprediktorer som ikke samsvarer med den praktiske yrkeskompetansen de er tiltenkt. Den sentrale metastudien til Schmidt & Hunter (1998) illustrerer at det finnes andre, treffsikre prediktorer. De lister validitetskoeffisientene til 19 ulike jobbprediktorer som nyttes i seleksjon i ulike yrker. Validiteten til AE som jobbprediktor er .51.³ Jobbutsnitt, som er en praktisk prøve på de arbeidsoppgaver jobben faktisk inneholder, har hele .54 (Schmidt & Hunter, 1998, s. 265). Noen av ledelsesforskningens tallrike studier angir videre sammenhenger mellom ulike personlighetstrekk og jobbsuksess for ledere og andre yrker med og uten akademisk kompetanse. Salgado et al (2015) peker f.eks på Planmessighet som det personlighetstrekket med best validitet som jobbprediktor – uavhengig av yrke og kriterier for jobbprestasjon (Barrick & Mount i Furnham, 2008, s. 123-125, 128, 140; Jesús F Salgado et al., 2015, s. 798-799). Personlighetstrekk gir også prediktiv verdi for akademisk prestasjon, i følge Chamorro-Premuzic (2003, s. 248), som bør være relevant for OF-kandidater ved seleksjon. Trekket Åpenhet knyttes til akademisk suksess (De Fruyt & Mervielde, 1996, s. 412-413, 415, 421; Poropat, 2014, s. 26), selv om ikke alle studier støtter dette (Chamorro-Premuzic & Furnham, 2003, s. 238, 247). Det er uansett fremholdt at personlighetstester kan tilføre seleksjonsprosesser prediktiv treffsikkerhet «*over and above cognitive ability testing*» (Arnold et al i Furnham, 2008, s. 39). Slik kan antagelig også trekkteorien bidra med bedre, eller i det minste kompletterende, jobbprediktorer til allment evnenivå og skolekarakterer for å skille ut hhv de beste OF og OR-kandidatene til Hæren. Men hva mer kan ha verdi for seleksjon av OR spesielt, med sin erfaringsbaserte, praktiske kompetanse?

Mesterlære er en eldgammel, praktisk kunnskapstradisjon som i følge Kvale & Nielsen (1999) har fått sin renessanse i moderne fagutdanning hvor teoretisk-akademisk kunnskapsoverføring er utilstrekkelig (Kvale & Nielsen, 1999, s. 19, 120). Alle kan se for seg håndverkerlærlingen som undervises *on-the-job* av en erfaren kollega som behersker alle sider ved faget.

³ Denne verdien for AE-validitet er «*for medium complexity jobs*» (Schmidt & Hunter, 1998, s. 264-265). Nærmere forklaring og nyansering gis i kapittel 2.

Mesterlære som pedagogisk modell favoriserer tilsynelatende formidling av OR-enes kompetansetype. Men kan ledelse læres på denne måten?

Robert Katz (1955) hevder at ledelse både kan og bør læres i praksis. Hans *skills approach* vektlegger ferdigheter, eller evnen til å omsette kunnskap i handling, fremfor lederens iboende egenskaper som intelligens og personlighetstrekk. *Technical skills*, dvs kyndighet på verktøy og teknikker i produksjonsleddet eller organisasjonens kjernevirksomhet, er den mest sentrale ferdigheten en leder på lavt nivå trenger for å lykkes (Katz, 1955, s. 37-38, 42). Katz' gamle *skills approach* er senere revitalisert og utvidet (Mumford, Zaccaro, Connelly, & Marks, 2000).

Hvor kan man så vende seg for å undersøke verdien av alternative jobbprediktorer for seleksjon til et nytt befalskorps? Et OR-korps som har sitt rasjonale i praktisk, erfaringsbasert kompetanse, og hvis lederskap derfor synes å virke under *skills*-teoriens og mesterlærens mekanismer?

Som del av et pilotprosjekt i Hæren har Grensevakten Garnisonen i Sør-Varanger hatt flere mannskaper til 18-måneders førstegangstjeneste. Fra og med januar 2016 har 18-månedere også tjenestegjort som lagførere i Utdanningskompaniet – side om side med GBU-sersjanter. Befalsrollen som lagfører er en stilling på nivået OR5, som er den laveste sersjantgraden (Forsvarsdepartementet, 2014, s. 48). Den foreløpige evalueringen av ordningen tilsier at 18-månederne har lyktes svært godt. Dette gjelder også når de sammenlignes med sine GBU-utdannede kolleger, selv om de ikke har vært gjennom FOS, men er selektert av avdelingen selv.⁴ Hvorfor er det slik?

Én årsak kan være at 18-månederne har en form for teknisk-faglig realkompetanse opparbeidet gjennom tjenestegjøring i nettopp den avdelingen hvor de gis lederrolle. De behersker det de skal lære bort og de sammenhenger de skal lede i, på en annen måte enn GBU-kollegene som kommer med lederutdanning fra Hærens befalsskole (HBS): De har kanskje Katz' *technical skills*, og mesterlæreperspektivet kan veie opp for manglende formalkompetanse på ledelse. En annen årsak kan være at avdelingen selekterer uavhengig av AE og skoleresultat. Avdelingen har jo anledning til å selektere disse lederne etter å ha sett hvordan de har prestert i 12 måneder. Dette gir en helt annen forutsetning enn under FOS.

⁴ Doculive saksnr [2015001013 \(B\)](#) og [2015011071 \(B\)](#); (Informant 1)

Bevisst eller ubevisst vil det være naturlig at avdelingen selekterer etter nettopp Planmessighet, altså hvor grundig og samvittighetsfullt de har gått inn for å mestre utdanning, trening og oppdragsløsning. Like naturlig vil det være om de er selektert gjennom jobbutsnitt, altså hvilken gjennomføringsevne de har utvist i løpet av et år.

Å være lagfører er OR-korpset første lederjobb for hær-sersjanten og tilsvarer gradsnivået OR5 (Forsvarsdepartementet, 2014, s. 49). Grensevaktens pilot representerer derfor en unik mulighet til å sammenligne lagførere på OR5-nivå som gjør samme jobb, men der den ene gruppen er selektert gjennom FOS og den andre av avdelingen selv. FD har etterspurt mer grunnforskning på ledelse i kjølvannet av militærordningen.⁵ Den pågående Lederkandidatstudien 2015-2019 ved Forsvarets Høgskole er blant annet et ledd i dette (FHS, 2015).

Den grunnleggende antagelsen for prosjektet er at 18-måneders førstegangstjenestegjørende i befalsrollen som lagførere ikke står tilbake for GBU-utdannede, pga 18-månedernes teknisk-faglige realkompetanse. 18-månederne har andre trekk, egenskaper eller kvaliteter enn det som til nå selekteres på FOS.

1.1 Problemstilling og forventede funn

Problemstilling: Kan 18-måneders førstegangstjeneste gi bedre grunnlag enn FOS for jobbprediksjon og dermed seleksjon til Hærens OR?

Hypotese 1: 18-månedere som lagførere på OR5-nivå utøver et lederskap som er minst like effektivt som GBU-sersjanter

Hypotese 2: Årsaken er 18-månedernes teknisk-faglige realkompetanse som GBU-sersjantene mangler innledningsvis

Hypotese 3: Og/eller at 18-månederne selekteres til lagførere på andre jobbprediktorer enn GBU-sersjanter, med fokus på Planmessighet og jobbutsnitt

Hypotesene er utledet fra ledelses- og kunnskapsteori. Hensikten med studiens datainnsamling blir å skaffe forutsetning for å teste hypotesene på lagførergruppene i Grensevakten. Fra undersøkelsen forventes en beskrivelse av effektiv lagførerledelse fra avdelingen, som kan knyttes til oppgaveorientert lederadferd og personlighetstrekket

⁵ Oblt Harald Rønn/FD V; Workshop - Ny Militærordning; FHS 26.april 2016.

Planmessighet. Videre ventes informantene å vurdere 18-månedernes lederskap til å være like effektivt, eller bedre, enn GBU-sersjantenes. Det forventes at årsaken til dette er at 18-månederne har en eller annen form for realkompetanse etter å ha tjenestegjort i samme avdeling som de nå jobber. Det forventes videre at 18-månederne har høyest forekomst av OR-trekket Planmessighet fordi avdelingen favoriserer dette i lederskapet, mens GBU-sersjantene forventes å ha høyest forekomst av OF-trekket Åpenhet fordi de er selektert som enhetsbefal på FOS og skal kunne kvalifisere seg til å bli offiserer siden. 18-månederne ventes å være selektert på jobbutsnitt og Planmessighet – bevisst eller ubevisst fra avdelingens side.

1.2 Oppgavens oppbygning

Oppgaven skal først detaljere det teoretiske grunnlaget som sannsynliggjør hypotesene. For å identifisere prediktorer for jobbprestasjon er det nødvendig å vite hva jobben krever. Det skal derfor gjennomføres eksempler på en jobbanalyse basert på sentrale grunnlagsdokumenter for militærordningen. Slik kan jobbprediktorer for OR skilles fra OF, og teoriens anbefalte prediktorer for ulike jobbkrav fordeles på befalskategoriene. Det er også nødvendig å definere noen begreper for å gjøre hypotesene testbare. Dette hentes fra Forsvarssjefens Grunnsyn på ledelse (Forsvarsstaben, 2012), som også vil være sentralt i jobbanalysen.

Deretter beskrives metodiske overveielser for datainnsamling og analyse. Metoder og verktøy for innhenting og bearbeiding oppgis for både den kvalitative og den kvantitative delen av empirien. Valg av strategi, metode og verktøy begrunnes i diskusjon mot faktorene validitet, reliabilitet og prosjektets tidsramme. Potensielle etiske utfordringer blir vurdert og tatt høyde for.

Videre drøftes funn, hypotesenes støtte i empirien og betydningen av funnene. Avslutningsvis diskuteres studiens generaliseringsverdi og funnenes potensielle konsekvens for seleksjon av Hærens OR-korps.

2 Teoretisk grunnlag – seleksjon og prediktorer

Denne oppgaven skal fokusere på jobbprediktorer, altså de faktorer som ved seleksjon kan måles og forutsi sammenheng med jobbprestasjon etter ansettelse. Og først og fremst jobbprediktorer for ledere. Jobbsuksess måles på forskjellige måter, men typisk gjennom parametere som inntjening, leder- og medarbeiderevalueringer og lønns- og stillingsavansement. Ulike parametervalg for jobbsuksess passer selvsagt ulike typer seleksjonsformål. Men en av årsakene til uenighet om funn eller validitetskoeffisienter i ledelsesforskningen er at metastudier, dels med basis i samme primærforskning, kan nytte ulike typer mål på sentrale variabler som f.eks ledereffektivitet eller menneskelige egenskaper (Øyvind L. Martinsen, 2015, s. 15, 290). For å beholde oversikten må det derfor gjøres et utvalg.

Mye av arbeidslivs- og ledelsesforskningen knyttet til jobbprediksjon handler om læring eller *trainability*, spesielt når betydningen av intelligens er involvert (Furnham, 2008, s. 199; Øyvind L. Martinsen, 2015, s. 195, 54, 277-281; Schmidt & Hunter, 2004, s. 171). Dette er naturlig når det å lære seg en (ny) jobb og å utvise adekvat adferd raskt er sentralt for å lykkes i jobben. Teorien gjengitt her må derfor også inkludere læring.

Først skal det teoretiske grunnlaget for FOS-prediktorene diskuteres. Deretter gjøres andre anerkjente jobbprediktorer rede for, og egnetheten for seleksjon av hhv OF og OR til Hæren vurderes. Kapitlet behandler først og fremst prediktorer som er knyttet til lærbare ferdigheter, til arv og personlighet (intelligens og personlighetstrekk), samt mesterlære som praktisk kunnskapsoverføringsmodell. For å følge tråden i teorien og forsøke angi hvilke prediktorer som kan ha best verdi i seleksjon av hhv OF og OR, følges Martinsens (2015, s. 281-283) anbefaling om å gjøre en jobbanalyse. Dette gir forutsetning for å lage eksempler på prediksjonsmodeller for FOS, OR og OF. Disse eksemplene skal imidlertid ikke gjøre krav på å foreslå komplette prediksjonsmodeller for fremtidig seleksjon av lederkandidater til de to befalskorpene, men er kun anvendt for å systematisere teoriutvalget.

2.1 Effektiv ledelse = Forsvarssjefens Grunnsyn

Ledelsesforskning og -teori forsøker å identifisere effektiv ledelse, men mål på hva dette er varierer mellom studiene (Øyvind L. Martinsen, 2015, s. 15, 290). Hypotesene fra innledningen inkluderer også begrepet effektiv ledelse, og det er derfor nødvendig med en definisjon. For Forsvarets del er dette allerede definert i Forsvarssjefens (FSJ) Grunnsyn på ledelse, som balansen mellom å være rollemodell, ha oppdragsfokus, relasjonsfokus og utviklingsfokus (Forsvarsstaben, 2012, s. 12-13). En slik balansert lederadferd bærer i seg flere viktige elementer. For det første inkluderes det gamle militære postulatet «løs oppdraget – ta vare på dine menn» gjennom oppdrags- og relasjonsfokus. For det andre omfattes det velkjente situasjonsbestemte lederskap av den foreskrevne balansen mellom de ulike adferdsfokus. For det tredje krever rollemodell-adferden viktig kompetanse, blant annet faglig dyktighet, samt at militære ledere har et bevisst forhold til eksempelets makt (Forsvarsstaben, 2012, s. 10-12). I tillegg er FSJ Grunnsyn godt forankret i ledelsesforskningen.

Situasjonsbestemt lederskap er en populær og hyppig revidert modell som stammer fra 1960-tallet (Øyvind L. Martinsen, 2015, s. 170). Viktigste er likevel at Grunnsynet støtter seg på Ekvall & Arvonens (1991) tredelte integrerende modell for å kategorisere effektiv lederadferd. Disse forskerne samlet de behavioristiske trådene på 1990-tallet etter at debatten om hva en leder gjør når han leder hadde gått frem og tilbake etter Ohio State- og Michigan-studiene på 1950-tallet. Ekvall og Arvonen la endringsorientert adferd til de opprinnelige oppgave- og relasjonsorientert adferd. Dette ga god forklaringskraft, og inkluderer samtidig situasjonsbestemt lederskap (Øyvind L. Martinsen, 2015, s. 144; Yukl, 2002, s. 64-67, 75).⁶

Effektiv ledelse for denne oppgavens formål er altså en balanse mellom oppgave-, relasjons- og utviklingsorientert adferd og i tillegg fremstå som rollemodell. Under datainnsamlingen skal informantene riktignok få svare på hva de selv anser å være effektivt lederskap i sin avdeling og på sitt nivå, men FSJ Grunnsyn vil være nyttig for å kategorisere disse beskrivelsene.

FSJ Grunnsyn er formulert før militærordningen ble vedtatt innført. Men det forskningsbaserte grunnlaget for Grunnsynet er såpass solid at det er vanskelig å se for seg at inndeling av lederne i OF og OR skal innebære noe annet enn lederskapet beskrevet i Grunnsynet. Det politiske grunnlaget for ny militærordning, Kompetansemeldingen (Meld. St.

⁶ Koblingen mellom FSJ Grunnsyn og ledelsesforskningens grunnlag er for øvrig godt beskrevet i Håndbok 360°MIL Lederutviklingsverktøy (Forsvarsstaben, 2015)

14 (2012-2013), 2013), etterlyser dessuten løsninger for å ivareta Forsvarets kompetansebehov – ikke for å endre lederskapet som utvises i etaten. Da er det mer naturlig å se for seg at lederadferden beskrevet i Grunnsynet fortsatt skal utgjøre summen av ledelse som skal utøves i Forsvaret, men at balansen eller fordelingen av adferd fordeles på en ny måte mellom OF og OR. For hvis begge lederkategoriene er tiltenkt samme lederadferd – hva er da hensikten med å skille lederne i to korps? Faglig dyktighet, som i FSJ Grunnsyn er sentralt for rollemodell-adferd, rommer mye. Men man kan anta at OR-korpsets erfaringsbaserte praktiske kompetanse skal ivareta det som intuitivt fremstår som grunnleggende faglig dyktighet for soldatyrket, slik som våpen- og kjøretøytjeneste, stridsteknikk mv.

2.2 FOS-perspektivet – intelligens og skolekarakterer

2.2.1 Allment Evnenivå (AE)

Enten det kalles *General Mental Ability (GMA)*, IQ, *g* eller Allment Evnenivå (AE) – intelligens har overveldende verdi som jobbprediktor, på tvers av yrker, og uavhengig av om jobben innebærer ledelse eller ei.

The prediction validity of intelligence is ubiquitous. Across all jobs and all ratings of success (...) Being intelligent provides a big, but not decisive, advantage [and] has a large causal effect on one's career." (Gottfredson i Furnham, 2008, s. 199, 201)

Intelligens er altså den enkelt-egenskapen som forklarer variasjon i jobbprestasjon overlegent best – .51 (Schmidt & Hunter, 1998, s. 265). Intelligens forklarer variasjonen i ledelse med omtrent det samme, i følge Øyvind L. Martinsen (2015, s. 192). Det tilsvarende 25 % av variasjonen, og er en sterk sammenheng i psykologisk forskning⁷ (Furnham, 2008, s. 190, 196, 197; Øyvind L. Martinsen, 2015, s. 192; Schmidt & Hunter, 2004; Schmidt & Hunter, 1998). Logikken er at smarte folk både lærer nye ting raskt og at de raskere greier å anvende tidligere ervervet kunnskap i nye sammenhenger bedre enn folk som ikke er fullt så smarte (Furnham, 2008, s. 198-199; Øyvind L. Martinsen, 2015, s. 181-182). Dermed synes FOS å være på forskningsmessig trygg grunn. Men det er fortsatt 75 % av variasjonen som må tilskrives andre forhold. Forskingen peker dessuten på situasjonelle forhold hvor intelligens hos lederen ikke kommer så godt til sin rett. Under press synes viktigheten av lederens intelligens å være redusert, antagelig fordi overlegen kognisjon trenger tid og en viss ro for å

⁷ Variasjonsutregning i prosent fra korrelasjonskoeffisienter, og verdi på sammenheng, er i henhold til Cohen (1992) for hele oppgaven.

komme til anvendelse (Øyvind L. Martinsen, 2015, s. 183). Dette er et viktig poeng. Det er slett ikke alle analyse- og beslutningssituasjoner for militære ledere som er under press. Men de som er kritiske vil gjerne være det. Videre kan lederens intelligens være kontraproduktiv når den er høyere enn lederens undergitte (Øyvind L. Martinsen, 2015, s. 183; Northouse, 2016, s. 24). Forskerne vet ikke hvorfor, men det kan ha med kommunikasjon å gjøre, eller at lederen kanskje må «*dumb it down*» for å forholde seg adekvat til sine undergitte. Dette er kanskje ikke et problem for norske militære ledere ettersom konkurransen om førstegangstjeneste og grenaderopptak er stor. Flere avdelinger har dessuten forholdsvis høye krav til AE for innkalling. Men alle som har tjenestegjort med vernepliktige og grenaderer – også de siste årene – vet at det ofte er helt andre kvaliteter enn intelligens som gjør dem til gode soldater.

Schmidt & Hunter, som både sammen og hver for seg står for mye av (grunn)forskningen og teoriutviklingen på AEs universelle betydning for jobb- og opplæringsprestasjon, understreker at AE er viktigere dess mer kompleks og akademisk yrket er. Viktigheten av AE synes å være proporsjonal med jobbens kompleksitet (Furnham, 2008, s. 209). I flere sentrale metastudier påtar de seg bl.a den ubeskjedne oppgaven å sammenfatte 100 års forskning på feltet, og deler jobbkompleksitet i fem kategorier. Mest komplekst er yrker innen vitenskap og toppledelse, midt i finner man faglærte, andre håndverkere og mellomledere, nederst er yrker med utelukkende manuelt fysisk arbeid. Selv om AE predikerer jobbprestasjon også for den siste kategorien, er prediksjonskraften, eller korrelasjonskoeffisienten, størst for den første – hele .58. (Furnham, 2008, s. 180, 209; Schmidt & Hunter, 2004, s. 165-166) Dersom AE er den viktigste enkelt-jobbprediktoren er den altså aller viktigst for akademiske-/topplederjobber. Denne sterke korrelasjonen mellom intelligens' økende viktighet med kompleksitet i oppgaver og jobb-nivå støttes også av Gottfredsson gjengitt av Furnham (2008, s. 199-201).

Intelligens er altså i følge forskningen den overlegent beste enkeltprediktoren for jobbprestasjon – uavhengig av yrke og nivå i organisasjonen – selv om korrelasjonen mellom høy AE og jobbprestasjon øker med jobbens kompleksitet, nivå og akademisk innretning. Stress og lederens høyere AE enn sine undergitte, reduserer verdien av høy intelligens.

2.2.2 Skolekarakterer

Akademiske prestasjoner alene har lav validitet som jobbprediktor (Furnham, 2008, s. 49, 71, 128). To artikler i Dagens Næringsliv henviser til Roth, BeVier, Switzer III, og Schippmann

(1996) sin forskning på korrelasjonen mellom skolekarakterer og jobbsuksess (Halvorsen, 2011; Myrvang, 2011). Beskjedne 9 % av variasjonen kan forklares med karakterer, og da er ikke yrke eller type jobb tatt hensyn til. Rekrutteringsbransjen mener likevel at karakterer er et uttrykk for analytisk legning, flid og holdninger til læring. (Halvorsen, 2011; Myrvang, 2011). Artiklene antyder dessuten at det er en slags forventning blant kandidatene om at skolekarakterer skal vektlegges i seleksjon, siden dette er vanlig etter år med konkurranse på karaktersnitt for å komme inn på videregående skoler, linjer eller høyere utdanning. Dette gjelder kanskje også kandidatene på FOS og kan være årsaken til at karakterer vektlegges så sterkt der på tross av lav prediksjonsverdi. Likevel kan en dum, men flittig student få bedre karakterer enn en smart og slapp. Dersom man er ute etter å måle intelligens og pliktoppfyllelse vil det være bedre å måle det man faktisk er ute etter, i følge Myrvang (2011) – f.eks AE og personlighetstrekket Planmessighet, som står for ansvarsbevissthet, flid og pliktoppfyllelse. Personlighetstrekk skal omtales straks. Men karakterer og holdninger til læring dreier seg dessuten om motivasjon. En oppvakt person vil ikke automatisk lære dersom faget ikke interesserer, eller før tilstrekkelig modning har funnet sted (Aakre & Hagen, 2011, s. 11, 16).

2.2.3 FOS' øvrige seleksjonsaktiviteter

Selv om AE og skolekarakterer er de viktigste seleksjonsparametrene på FOS, i følge Sjefpsykologen i Forsvaret,⁸ gjennomføres en rekke andre seleksjonsmetoder for å kartlegge kandidatens egnethet. Dette er i henhold til teoriens anbefaling - flere metoder og flere parametre i seleksjon øker treffsikkerhet (Øyvind L. Martinsen, 2015, s. 292). Det gjennomføres et strukturert intervju, hvor hensikten er å etablere lederprognose og skoleprognose for kandidatene. Lederprognose angir hvordan søkeren, gitt utdanning og trening, forventes å prestere som befal, mens skoleprognose basert på karakterer og AE angir hvordan kandidaten forventes å prestere under utdanning (FHS, 2015, s. 8). Slik teller altså AE og skolekarakterer to ganger – først for å bli innkalt, deretter for å etablere skoleprognose. Om lag 40 % av kandidatene som tilbys skoleplass har påbegynt eller allerede gjennomført førstegangstjeneste. Dette inkluderes i skoleprognosen for enkelte skoler som får sine elever fra FOS. Hæren vektlegger imidlertid ikke tidligere tjeneste (FPVS, 2016, s. 6, 9).

⁸ I følge Sjefpsykologen i Forsvaret: Ole Christian Lang Ree; Foredrag - Seleksjon og kvantitativ forskning. FSTS juni 2016.

Intervju er et mye brukt seleksjonsverktøy, også for lederkandidater, men som har lav prediksjonsverdi. Strukturerte intervju, slik det anvendes på FOS, kan imidlertid ha bedre korrelasjon med jobbprestasjon. Men det krever at det er gjort en grundig jobbanalyse av arbeidshverdagen til kandidatene etter utdanning slik at man vet hva man skal spørre dem om og hva svarene betyr (Furnham, 2008, s. 49, 53, 71; Schmidt & Hunter, 1998, s. 265). Uansett tillegges altså likevel ikke intervjuet vekt på linje med AE og karakterer.

Videre gjennomføres en ni dagers feltøvelse hvor hensikten er å kartlegge kandidatenes lederpotensial under forhold som ligner mer på dem yrket dreier seg om. Gjennom ulike oppgaver hvor de leder hverandre, får kandidatene anledning til å utvise hvilke grunnleggende lederegenskaper⁹ de har i seg fra før - evne til initiativ, omsorg, beslutningstaking, håndtering av usikkerhet og å oppnå tillit. I tillegg vurderes robusthet og ansvarsglede. Oppgavene er utarbeidet slik at de ikke krever særlig militær forkunnskap (båreløp, orientering, bygge tårn, teltoppsett, skarpskyting osv) (FHS, 2015, s. 8-9). Lederprognosen utarbeides som en funksjon av intervjuet og seleksjonsøvelsen og teller ca 50 % av total vurdering for tildeling av skoleplass etter at man først er innkalt, i følge FOS selv (FPVS, 2016, s. 6). I tillegg kommer medisinsk seleksjon og fysiske tester for å verifisere at kandidatene tilfredsstillers minimumskrav til fysisk skikkethet.

Alle kandidater gis ytterligere psykometriske tester i form av personlighetstesten MIL5PF, som er en tilpasset kortversjon av en femfaktor-modell selvvrderingstest som kartlegger personlighetstrekkene Ekstroversjon, Nevrotisisme, Åpenhet, Medmenneskelighet og Planmessighet. Disse testene anvendes ikke automatisk i seleksjonen, men psykologenes tolkning av score kan gis dersom en skole er i tvil om en kandidat, eller dersom psykologene kan identifisere særlig uheldige trekk-kombinasjoner¹⁰ (FHS, 2015, s. 5; FOS, 2016). Disse

⁹ Lederegenskapene nevnt her ble anvendt under FOS 2015, altså det opptaket hvor GBU-utvalget i denne studiens undersøkelser ble selektert. I 2016 er disse endret til (1) Rollemodell, (2) Løse oppdrag, (3) Mentalt robust, (4) Samspill, og (5) Utvikling (FOS, 2016, s. 5). De fem lederegenskapene er utdrag fra FSJ Grunnsyn, og må ikke forveksles med lederadferd (oppgave-, relasjons- og utviklingsorientert lederadferd) eller *Big Five* personlighetstrekk som er brukt ellers i oppgaven.

¹⁰ Det er ikke kjent hva som regnes som uheldige trekkkombinasjoner og hvorvidt det er *supertraits* (de fem hoved-personlighetstrekkene) eller fasettene tilhørende hvert trekk som vurderes. Dette er nok spesielle tilfeller med ekstremscorer hvor en kandidat f.eks scorer en kombinasjon av høyt på nevrotisisme, høyt på ekstroversjon og lavt på medmenneskelighet, dvs scorer som nærmer seg en diagnose.

testene blir altså kun anvendt som tilleggs-screening for å skille ut åpenbart upassende kandidater.¹¹

Av søkerne innkalles altså kandidater på bakgrunn av skolekarakterer og AE som scoret på sesjon. Ved oppmøte gjennomføres de minst ressurs- og tidkrevende seleksjonstiltakene som fysiske og medisinske tester. Slik blir det en viss avskalling før de mer omfattende testene intervju og til slutt seleksjonsøvelse. Kandidatene blir kontinuerlig vurdert, også mellom selve testene. Det gjennomføres daglige statusmøter og omfattende nivellering av offisersvurderinger fra selektørene for å sikre lik vurdering av kandidatene (FPVS, 2016).

Det er derfor viktig å understreke omfanget og profesjonaliteten som FOS gjennomføres med. Av flere tusen søkere blir om lag $\frac{1}{3}$ innkalt til opptaket. Mellom 1000 og 1500 kandidater blir i løpet av to uker veiet, målt, vurdert og fordelt på ca 500 plasser på et 20-talls skoler i alle forsvarsgrener – fra utskrevet befalskurs (UB) á seks måneders varighet til gjennomgående krigsskole (GOU) på fire år med bachelor. Selektører fra alle avdelinger som bidrar omfatter offiserer og psykologer, i tillegg til medisinsk og administrativt personell. Disse gjennomfører intern kursing for å kalibrere seleksjonsprosessenes enkeltheter og for å gi alle kandidater en god og rettferdig behandling (FOS, 2016). De ulike skolene har også egne særkrav som skal sjongleres under de ulike seleksjonsaktivitetene. Omtalen av FOS som et meget omfattende seleksjonsprogram for utdanning er altså berettiget.

Berettiget er likevel kritikken som fremsatt i innledningen. AE og skolekarakterer teller to ganger: Først som eneste seleksjonskriterium ved innkalling, deretter ved utregning av skoleprognose. Selv om skoleprognose skulle telle mindre enn 50 % for tildeling av skoleplass under selve opptaket, har Sjefpsykologen sine ord i behold når han påpeker at AE og karakterer totalt sett er viktigst for FOS.

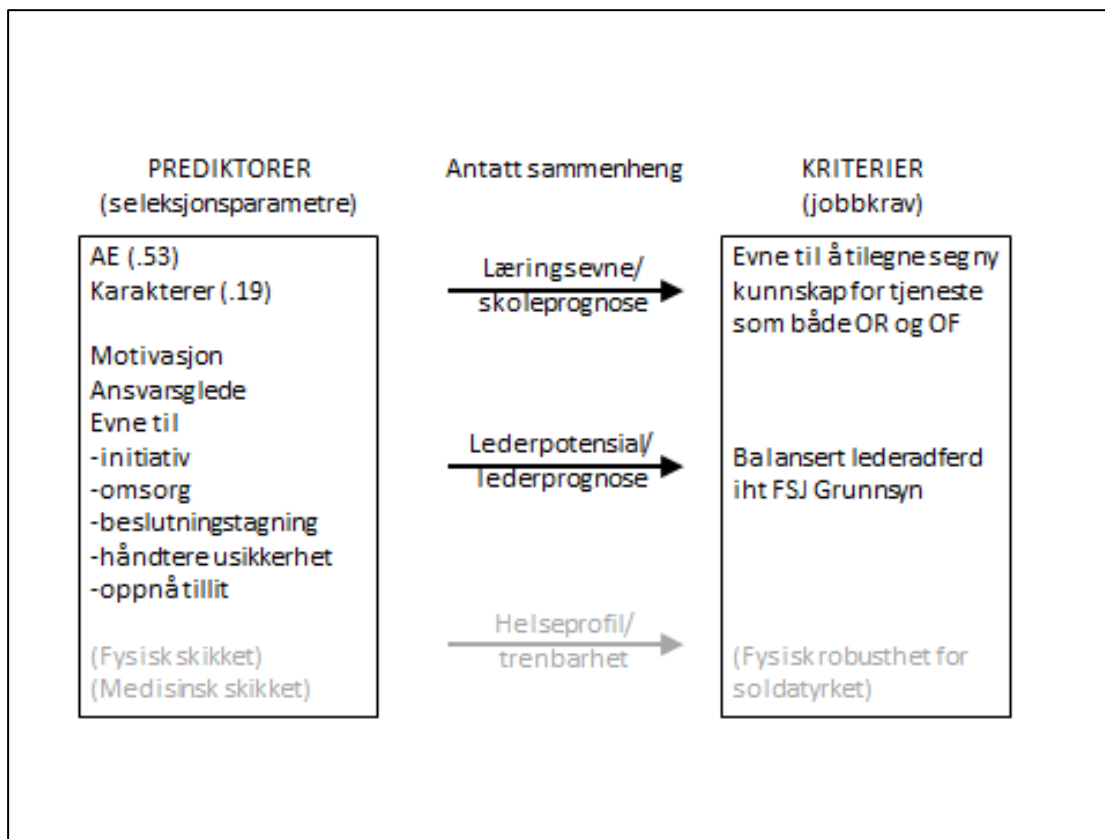
2.2.4 Jobbanalysen - en prediksjonsmodell for FOS

Regjeringen har etterspurt en analyse av kompetansebeholdningen og forutsetningen for kompetansestyring i Forsvaret (Meld. St. 14 (2012-2013), 2013). Dette ble utført av

¹¹ Samtale med Kommandersersjant Ørjan Jensen/Instruktør Mil Lederskap/Krigsskolen 23. nov 2016. Respondentene i denne studien som har vært gjennom FOS var på opptak sommeren 2015. I følge dem selv gjennomførte de personlighetstester selv om de bare hadde søkt Hærens Befalsskole (HBS). Derfor har slike personlighetstester antagelig blitt gjennomført for flere enn høyskolekandidatene tidligere også, selv om dokumentene brukt for å beskrive FOS her kan forstås som at MIL5PF-testene er innført fra 2016, og at kun høyskolekandidatene underlegges slike tester (FHS, 2015; FOS, 2016; FPVS, 2016). Dette er imidlertid ikke avgjørende for denne studien. FOS har uansett erfaring med bruk av personlighetstester under seleksjonen.

Forsvarsdepartementet, og anbefalingen fremlagt etter analyse av Forsvarets behov, mål og markedssituasjon som del av samfunnets utdannings- og arbeidsmarked for øvrig (Forsvarsdepartementet, 2014). Disse tiltakene representerer starten på den prosessen Martinsen (2015, s. 281) foreskriver for å lykkes med kompetansestyring og rekruttering. Resten av prosessen har imidlertid ikke vært like god. Martinsen beskriver hva som bør være fortsettelsen: En jobbanalyse, hvor man vurderer hvilken adferd eller hva som kreves i den jobben man skal rekruttere til. Når det er gjort identifiseres hvilke egenskaper eller kvaliteter hos potensielle kandidater som vil forutsi, eller predikere, evner og adferd som jobben krever. Dette kan etableres som en prediksjonsmodell, hvor jobbkravene utgjør kriterier, kandidatens ønskede kvaliteter er prediktorene, og forventet sammenheng mellom prediktorer og kriterier kan trekkes. Prediktorene kan deretter måles eller vurderes på annen måte ved hjelp av intervju, psykometriske tester eller andre metoder (Øyvind L. Martinsen, 2015, s. 281-283).

I følge Furnham (2008) er det imidlertid sjelden at jobbanalyse gjennomføres slik Martinsen beskriver før man begynner å lete etter kandidater – overraskende nok ettersom store ressurser brukt på rekruttering kunne blitt mer målrettet (Furnham, 2008, s. 35). Det ligger helt sikkert en slik analyse bak FOS, men ettersom bare innholdet i seleksjonen, eller testmetodene er gjengitt her, kan det settes opp en «*reversed*» prediksjonsmodell for FOS – kun for å illustrere hvordan en slik modell kan arte seg. Tidligere militær tjeneste er utelatt som prediktor, ettersom dette ikke teller for opptak til Hærens Befalsskole (HBS).



Figur 2.1: Prediksjonsmodell FOS (eksempel)

FOS skaffer altså lederkandidater som skal kunne tjenestegjøre som både OR og OF, som har evne til å ta til seg læring effektivt, som vil være i stand til å utøve en balansert lederadferd i overenstemmelse med FSJ Grunnsyn, og som har fysisk og medisinsk forutsetning for soldatyrkets påkjenninger. Dette er kriteriene utledet av utdanning og tjeneste som lederne skal mestre. Prediktorene, altså det man leter etter hos kandidatene under seleksjon, er AE og karaktersnitt, motivasjon og evne til å utvise de fem lederegenskapene. Sammenhengen ligger i logikken langs pilene: Ved hjelp av AE og karakterer kan man si noe om en kandidats læringsevne og utarbeide en skoleprofil som predikerer hans evne til å tilegne seg den kunnskapen som trengs for å mestre utdanning og tjeneste. Videre – utviste lederegenskaper under øvelsen predikerer kandidatens potensial til å lykkes med en balansert lederadferd som ferdig utdannet befal.

Utfordringen med dette prediksjonsmodell-eksemplet er at FOS fortsatt leter etter enhetsbefalet. Jobbkravene skiller ikke mellom de to nye befalskorpene, og dermed skiller det heller ikke mellom prediktorer og seleksjonsmetoder. Personlighetstester nyttes kun til å skille ut kandidater med negative ekstremscorer. Alle ledere – OF og OR – trenger åpenbart

litt av alt. Men hvem må ha mest av hva? Og hva bør dette ha å si for seleksjonen? I tillegg til generelle prediktorer for ledere – hvilke bør brukes særskilt for å identifisere hhv OF og OR-potensial?

2.3 Jobbanalyse OR og OF

2.3.1 Grunnlagsdokumentenes krav til OR og OF

Det er ikke denne studiens ambisjon å utarbeide stillingsbeskrivelser for OR og OF-korpene. Men for å dra nytte av prediksjonsmodellen for å svare på disse spørsmålene, må det etableres en forståelse for hva jobben som OR og OF er ment å innebære. Grunnlagsdokumentene for Militærordningen beskriver noen av de forskjeller som skal kategorisere OR og OF innenfor utdanning, ledelse og kompetanse. Følgende er hentet fra FDs anbefaling (Forsvarsdepartementet, 2014, s. 49) og Hærens grunnlagsdokument for militærordningen (HST, 2015, s. 10-13)¹²:

Tabell 2.2: Militærordningens skille mellom OF og OR (utvalg)

	OF	OR ¹³
Kompetanse	Akademisk	Erfaringsbasert praktisk
	Bredde/helhet	Dybde/detalj
Kompleksitet	Operasjonell	Faglig
Ledelse	Kommando og Kontroll	Utøvende lederskap
		Funksjonelle enheter
Beslutning ¹⁴	HVA, NÅR, HVORFOR	HVORDAN

¹² Hærens grunnlagsdokument for militærordningen Versjon 3.9 [UTKAST], er unntatt offentlighet. Gjengivelsene og referansene til dokumentet i denne oppgaven er godkjent av utstederen v/ Aina Bjørnenak/HST (Mailutveksling med forfatteren 30. aug 2016).

¹³ OR-kompetanserubrikken inkluderer egentlig «Fagutdanning eller funksjonsrettet akademisk utdanning» i FDs anbefaling, men dette gjelder for Hærens del vernepliktig akademisk befal og senere fast ansatte spesialister med sivil yrkesutdanning (leger, sykepleiere, jurister). Disse er ikke selektert for sine eventuelle kvaliteter som lagførere, skal ikke gjennom et ordinært OR-løp og er derfor utelatt her. OR skal «få sin profesjonsutdanning gjennom kortere kurs» (Forsvarsdepartementet, 2014, s. 49).

Kategoriseringen av kompetanse gir umiddelbart mening, og det representerer et reelt skille. OR-korpsets erfaringsbaserte praktiske kompetanse representerer fagarbeideren eller mellomlederen hos Schmidt og Hunter (1998). OF-korpsets akademiske helhetskunnskap representerer vitenskap og toppledelse. Rett nok skal ikke en 20 år gammel OF-kandidat direkte inn i toppjobben som brigadesjef eller Generalinspektør for Hæren, men han skal selekteres for å *kunne* kvalifisere seg for slike stillinger – slik enhetsbefalet også skulle det tidligere. Skillet på kompleksitet og ledelse fremstår også logisk, men er litt vanskeligere å se for seg i praksis. Utøvende lederskap kan man relatere seg til – direkte lederskap hvor man påvirker mennesker og handling umiddelbart. Kommando og kontroll er ledelse av militære operasjoner (Forsvarsstaben, 2014, s. 222), og innebærer eierskap til oppdrag og tildelte avdelinger og ressurser. Mens OR på sin side i følge grunnlagsdokumentene kun skal være sjefer for funksjonelle enheter (Forsvarsdepartementet, 2014, s. 48, 50). Sammenholdt med avansementsordningen for OR og fraværet av OF-sjefer under troppsnivå, må funksjonelle enheter være patrulje, vogn, lag og kanskje tropp. Over dette nivået skal OR være rådgiver for OF på sitt nivå eller ha andre spesialistfunksjoner uten lederrolle (Forsvarsdepartementet, 2014, s. 49) (HST, 2015, s. 16-17).

En artikkel fra *Leadership Quarterly* peker ut veien videre for militær ledelsesforskning. Her fremholdes at underoffiserenes direkte lederskap i størst grad ivaretar «løs oppdraget-ta vare på dine menn»-maximet. Direkte lederskapsutøvelse er derfor en svært sentral og krevende oppgave – så krevende at det er muligens sjeldent det er anledning til å utvise initiativ i denne rollen: Fokus er på å løse tildelte oppgaver (Wong, Bliese, & McGurk, 2003, s. 677-678). Personlighetstrekket Planmessighet er en av de *competencies*, eller evner, forfatterne mener er viktig for direkte lederskap (Wong et al., 2003, s. 675). FDs anbefaling peker også på lagføreren (tilsvarende gradsnivået OR5) som den mest sentrale utøveren av direkte lederskap (Forsvarsdepartementet, 2014, s. 49). Det kan derfor vanskelig hevdes at OR-korpsets arbeidsoppgaver er ukompliserte. Men dersom man sammenholder dette med forsøket på å skille OR fra OF på beslutning, må utførelsen av HVORDAN sies å være mindre kompleks enn OF-ens HVA, NÅR og HVORFOR.

For å tydeliggjøre skillet ytterligere for denne oppgavens formål kan beslutningskategoriseringen knyttes til FSJ Grunnsyn. Både OF og OR trenger alle tre typene

¹⁴ Raden er ikke del av den opprinnelige matrisen i FDs anbefaling, men fra HST-dokumentets tekst og alternative tilleggsmatrise (HST, 2015, s. 11-12).

lederadferd. Men HVORDAN, altså metodevalg for å løse en konkret oppgave synes å lene seg mest mot oppdragsfokusering i følge Lederutviklingsverktøyet 360°MIL, som operasjonaliserer FSJ Grunnsyn : Tydeliggjøre krav til utførelse, planlegge med kort horisont, organisere og fordele arbeid mv (Forsvarsstaben, 2015, s. 24). HVA, NÅR og HVORFOR, altså beslutning om at noe skal påvirkes og hensikten med det, peker mot utviklingsorientert adferd: Oppdage trusler, utvikle strategier, billedggjøre muligheter mv (Forsvarsstaben, 2015, s. 24).

En studie peker på sammenhenger mellom hhv oppgavefokuseret og utviklingsfokuseret lederadferd og personlighetstrekk (Derue, Nahrgang, Wellman, & Humphrey, 2011, s. 10; Øyvind L. Martinsen, 2015, s. 42, 190-191). For å komme videre i jobbanalysen av OR og OF skal vi derfor se nærmere på personlighetstrekkets verdi som prediktorer.

2.3.2 Jobbprediktorer fra trekkteorien

I ledelsesforskningens barndom var de dominerende forklaringsmodellene sentrert om medfødte og forholdsvis konstante egenskaper som personlighetstrekk og intelligens. Dette synet ble på 1950- og 60-tallet angrepet av den fremvoksende behaviorismens fokus på miljø fremfor arv for å forklare adferd (Furnham, 2008, s. 140). Det ble ikke noe dreis på trekkteorien igjen før Costa & McCrea (1991) fikk generell aksept for femfaktor-modellen (FFM), som siden har vært det rådende perspektivet i forskningen på personlighetstrekk (Furnham, 2008, s. 13; Øyvind L. Martinsen, 2015, s. 186-187). Tidligere forsknings navn og mål på ulike personlighetstrekk ble kategorisert på nytt i disse fem – *The Big Five*: Nevrotisme (*neuroticism*) beskriver emosjonell stabilitet og tilbøyelighet til bekymring og å bli stresset; Ekstroversjon (*extroversion*) beskriver grad av utadvendthet, spenningsøken og behov for selvmarkering; Åpenhet for erfaringer (*openness to experience*) er trekket som beskriver kreativitet, nysgjerrighet, innsiktssøken og fantasi; Medmenneskelighet (*agreeableness*) beskriver om en person er omgjengelig, hensynsfull, empatisk og tillitsvekkende; Planmessighet (*conscientiousness*) beskriver tilbøyelighet til å være ansvarsbevisst, pålitelig, grundig og organisert (Ø. Martinsen, Nordvik, & Østbø, 2005, s. 422; Øyvind L. Martinsen, 2015, s. 186-187; Northouse, 2016, s. 27).¹⁵

¹⁵ Flere av *Big Five* synes å være oversatt til norsk på en måte som ikke nødvendigvis speiler trekkets innhold – også når man tar i betraktning trekkenes tilhørende fasetter som beskrevet i testmodellen NEO PI-R. Dette gjelder spesielt Planmessighet (*conscientiousness*) og Medmenneskelighet (*agreeableness*). Martinsen, som har vært sentral i å utvikle en norsk versjon av NEO PI-R (Ø. Martinsen et al., 2005), anvender selv Omgjengelighet for *agreeableness* og både Samvittighetsfullhet og Ansvarsbevissthet for *conscientiousness* (Øyvind L.

Psykometriske tester for å måle forekomst av disse trekkene ble forbedret eller nyutviklet. Costa & McCraes egen NEO PI-R (1992)¹⁶ var et gjennombrudd – både for fem-faktor-modellen og for psykometrisk testing av personlighetstrekk (Ø. Martinsen et al., 2005, s. 421). Martinsen viser til metastudien til Judge, Bono, Ilies, og Gerhardt (2002) som finner at samlet korrelasjon mellom alle disse fem trekkene og ledelse er .48 (Øyvind L. Martinsen, 2015, s. 189). Utfordringen med denne sterke sammenhengen er at den har for mange variabler: Studien måler forekomsten av alle trekk hos folk som har blitt ledere og ansees som effektive av over- og underordnede. Fra Judge et al. (2002) har det vært ansett at vettuge ledere er stabile ekstroverte som er åpne og ansvarsbevisste (Furnham, 2008, s. 131-132). Vellykkede ledere synes også generelt å score høyest på planmessighet av de fem trekkene (Furnham, 2008, s. 38). Men Martinsen viser også til studier hvor Planmessighet i mindre grad knyttes til ledelse enn andre av de fem trekkene (Øyvind Lund Martinsen, 2005, s. 22, 50). Dette kan imidlertid skyldes at ulike studier bruker forskjellige mål på ledereffektivitet (Øyvind L. Martinsen, 2015, s. 103-106, 50). For det er selvsagt ikke så enkelt at ledere generelt trenger fravær av nevrotisisme pluss litt ekstrovertsjon – hva slags ledelse og situasjonen det skal ledes i har betydning. Dessuten representerer trekkene en *tilbøyelighet* til en viss adferd – ingen nøkkel til kausalitet. Situasjon påvirker i hvilken grad et trekk blir aktivert og fremtredende gjennom adferd. Forholdet kan beskrives slik: Adferd = Situasjon x Personlighet (Øyvind L. Martinsen, 2015, s. 185-186). Som jobbprediktor har derfor den generelle sammenhengen funnet av Judge et al. (2002) liten praktisk verdi. Og man må til enkelttrekk i *Big Five* for å finne trekk som kan være nyttige til å skille OF fra OR i jobbprediksjon langs de linjer grunnlagsdokumentene for militærordningen skisserer. Planmessighet, Åpenhet og Medmenneskelighet skal derfor vies oppmerksomhet her.

En studie som synes å passe godt med FSJ Grunnsyn og et forsøk på å skille OR og OF på lederadferd er nemlig Derue et al. (2011). Den presenterer en modell som knytter personlighetstrekk til ledereffektivitet ved hjelp av lederadferd, og foreslår trekk som prediktorer for hhv oppgave-, relasjons- og utviklingsorientert lederadferd (Derue et al., 2011, s. 10). Adferd er sterkere prediktorer for ledereffektivitet enn trekk, i følge Derue et al. (2011, s. 37). Men i seleksjonssammenheng – før man har sett kandidatene i arbeid – er personlighetstrekk blant de faktorene som kan måles. Planmessighet har sterkest sammenheng

Martinsen, 2015, s. 187, 192). Disse fremstår som begreper som yter trekket større rettferdighet. Denne oppgaven forsøker likevel å anvende begrepene slik de er oversatt i den norske versjonen av NEO PI-R.

¹⁶*The Revised Neuroticism, Extraversion, Openness – Personality Inventory*

med oppgaveorientert ledelse, som er naturlig ettersom trekket handler om pålitelighet og gjennomføringsevne. Medmenneskelighet har vært ansett som det av trekkene som i minst grad forklarer ledelse (Øyvind L. Martinsen, 2015, s. 189-190; Northouse, 2016, s. 27). Men Derue et al. (2011) påviser en sammenheng mellom medmenneskelighet og relasjonsorientert lederadferd, og det virker også naturlig at imøtekommende ledere som innbyr til tillit har lettere for å lykkes med å vise f.eks omsorg og støtte. Endringsorientert lederadferd har sammenheng med alle trekkene samt intelligens, men er eneste adferdstype som kan knyttes til trekket åpenhet (Derue et al., 2011, s. 16, 20, 31, 37). Studien finner riktignok ikke entydig støtte for modellen den presenterer, og Martinsen etterlyser mer forskning på disse sammenhengene (Øyvind L. Martinsen, 2015, s. 192). Men en norsk undersøkelse støtter funnene gjort av Derue (Furnham, 2008, s. 137). Dersom HVORDAN representerer oppgaveorientering, og dermed OR-jobb, kan Planmessighet være en jobbprediktor for OR. Og dersom HVA, NÅR og HVORFOR representerer utviklingsorientering, og dermed OF-jobb, kan åpenhet representere jobbprediktor for OF.

Flere studier undersøker også sammenhengen mellom trekk og akademisk potensial. Planmessighet fremstår nok en gang som et viktig trekk, og man kan jo se for seg at flid og pliktoppfyllelse svarer seg i studier. Trekket Åpenhet beskyldes litt overraskende for å ha liten innvirkning på eksamenskarakterer, men kan i stedet knyttes til negative variabler som fravær og eksamenskontinuasjon (Tomas Chamorro-Premuzic & Furnham, 2003, s. 328-329; De Fruyt & Mervielde, 1996, s. 417, 420). Poropat (2014) finner imidlertid sterke korrelasjoner mellom Åpenhet og akademisk prestasjon når studentenes personlighetstrekk også ble vurdert av andre enn studentene selv (Poropat, 2014, s. 29). For å få utbytte av høyere utdanning er det antagelig uansett behov for et åpent sinn, fantasi og kreativitet (Tomas Chamorro-Premuzic & Furnham, 2003, s. 322), og nettopp disse fasettene av trekket fremheves koblet til både akademisk kapasitet og intelligens (Mussel i Poropat, 2014, s. 26). Åpenhet for erfaring fremstår derfor likevel som et nyttig trekk for akademisk vekst – kanskje særlig innen humaniora (Tomas Chamorro-Premuzic & Furnham, 2003, s. 334). Åpenhet er dessuten sterkt knyttet til *Typical Intellectual Engagement*, en egenskap som angir hang eller predisposisjon til å engasjere seg i intellektuell aktivitet (Chamorro-Premuzic & Furnham, 2003, s. 238; Furnham, 2008, s. 189, 4). Skal man lære og anvende avanserte konsepter innen f.eks statsvitenskap, psykologi eller filosofi, kan man se for seg at det vil være mer hemmende hvis man er dogmatisk eller konservativ i tanke enn om man skulker noen forelesninger. Åpenhet

er dessuten kreativitetstrekket som representerer estetikk og idéer. Annerledestenkende er et begrep som er sentralt i forskningen på kreativitet, og fremstår som en nyttig evne for avansert problemløsning. Furnham (2008) sammenfatter denne forskningen som naturlig nok knytter trekket åpenhet til evnen til å tenke annerledes (Furnham, 2008, s. 258-262). Han eksemplifiserer med longitudinelle studier som skiller kreative fra ikke-kreative og predikerer kreative resultater ved hjelp av trekket åpenhet (Feist (1998); Soldz & Valliant (1999) i Furnham, 2008, s. 261-263).

Alle studiene nevnt her om akademisk potensial og kreativitet har sine svakheter. Men selv om forskerne ikke er enige, synes Åpenhet å ha innvirkning på å ta til seg akademisk kompetanse – i alle fall indirekte gjennom behovet for kreativitet og ikke-dogmatisk tenkning. Åpenhet kan derfor tjene som jobbprediktor for OF.

2.3.3 Katz' *skills*-teori og perspektiv på læring

The Three-Skill Approach, formulert av Robert Katz (1955), var et av de behavioristiske angrepene på den tidlige trekkteorien, og tok til orde for det som fremstår som en mer praktisk tilnærming til lederadferd. Som trekk-teorien er *skills*-teorien leder-sentrisk, men har som utgangspunkt at kunnskap og evner kan læres og utvikles i motsetning til medfødte og relativt konstante faktorer som personlighetstrekk og intelligens (Northouse, 2016, s. 43).

Kombinasjonen av de personlige ferdighetene *technical skills*, *human skills* og *conceptual skills* er det ledere trenger for å lykkes. *Technical skills* er tilstrekkelig kunnskap og innsikt i bruken av verktøy og teknikker som skal anvendes for å utføre det arbeidet lederen er ansvarlig for. *Human skills* er kunnskap og evne til å arbeide med andre slik at de skal kunne utgjøre effektive team-medlemmer og å etablere samarbeid om innsats blant dem som ledes. *Conceptual skills* er innsikt til å gjenkjenne sammenhenger mellom forhold som påvirker organisasjonen og å velge gjennomføring av tiltak som tjener organisasjonen som helhet. (Katz, 1955, s. 42; Northouse, 2016, s. 44-45).

Trekk, ferdighet og adferd er ikke alltid lett å skille (Martinsen 2005, s 42). Dette gjelder for *skills*-teorien også. Katz' tredeling av ferdighet er ikke ulik Ekvall & Arvonens (1991) tredeling av lederadferd - i hvertfall når det gjelder *human* og *conceptual skills* som i stor grad sammenfaller med relasjons- og utviklingsfokusert adferd. Alle *skills* er nødvendig for ledere, mener Katz, men *technical* og *human skills* er viktigst for ledere på lavt nivå som er involvert i produksjonen eller organisasjonens kjerneaktivitet, om man vil. *Conceptual skills* er mest

avgjørende for toppledelse (Katz, 1955, s. 34-38). Katz mente man burde slutte å bruke tid på datidens rudimentære psykometriske tester for å måle trekk og evnenivå ved seleksjon av ledere fordi disse ganske enkelt ikke garanterte for jobbsuksess. Han advokerte å heller fastslå en kandidats egnethet ved å teste hva han faktisk kan gjøre i situasjoner han forventes å lede i. Med en slik tilnærming, mente Katz, kunne man heve seg over hele trekk og evne-debatten, og han fokuserte på

(...) learning by doing. Different people learn in different ways, but skills are developed through practice and through relating learning to one's own personal experience and background. If well done, training in these basic skills should develop executive abilities more surely and more rapidly than through unorganized experience (Katz, 1955, s. 40) .

Skills var løsningen på både seleksjon, trening og utvikling av måleinstrumenter for ledereffektivitet. Katz vektla også betydningen av eldre lederes eksempel for yngre kandidater (Katz, 1955, s. 38-39). Kritikken fra trekkteori-advokatene er selvsagt at medfødte egenskaper som trekk eller intelligens, gir ledere ulik forutsetning for å tilegne seg de nødvendige ferdigheter (Northouse, 2016). Men det fremstår uansett klokt å fokusere trening og læring omkring de ferdigheter eller den adferd jobben faktisk krever.

Mumford, Zaccaro, Connelly, et al. (2000) videreutviklet Katz' perspektiv til en kompleks modell med flere *skills*, og som også inkluderte ledernes iboende egenskaper, situasjonelle faktorer og organisasjonens egenart. Situasjonelle faktorer er blant de forhold som antagelig kan forklare den «ukjente» lederadferds-delen (f.eks de 75 % som ikke predikeres av intelligens) (Øyvind Lund Martinsen, 2005, s. 49). Mumford et al (2000) utviklet også tester for å måle og statistisk behandle disse. Modellen er svært omfattende og kombinerer trekk og egenskaper med adferd via lederens *competencies*, samtidig som situasjonelle påvirkninger inkluderes (Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs, & Fleishman, 2000, s. 23). Teorien representerer kanskje et spennende unitaristisk forsøk på å forene ledelsesforskningen, men den har ingen plass her. Én detalj må likevel nevnes av relevans for denne studien, nemlig at Mumford et al (2000) forsket på et stort antall offiserer i US Army, og fant bl.a at nødvendige *skills* var nettopp trenbare, men at trenbarheten ble redusert etter hvert som offiserene ble forfremmet til høyere gradsnivå (Zaccaro, Mumford, Connelly, Marks, & Gilbert, 2000, s. 60). Dette kan ha sammenheng med funnet til Schmidt og Hunter (2004) at AE var viktigst for kompleks toppledelse. Man kan se for seg at trenbare *skills* kanskje dreier seg om vanskelige, men forutsigbare lederutfordringer. Med økt kompleksitet i lederoppgavene øverst

i organisasjonshierarkiet, blir kanskje AE viktigere for å møte nye eller helt uventede utfordringer.

For denne oppgaven bidrar *skills*-teorien med to ting: Ledelse *er* trenbart, og både kan og bør læres i praksis. En slik tilnærming til ledelse passer OR bedre enn OF. Mumfords videreutvikling er også en viktig påminnelse om at ledelse ikke kan studeres eller beskrives i et vakuum – situasjon og egenskaper ved organisasjonen det skal ledes i må inkluderes.

2.3.4 Mesterlære og Hærens egenart som organisasjon

Situasjon er sentralt i mesterlæren for både læring og jobbutførelse. De fleste kan visualisere hva mesterlære handler om: Håndverkerlærlingen som gjennom deltagelse i arbeid, personlig rettet av en profesjonell yrkesutøver; han mestrer oppgaver med økende kompleksitet og innvies som svenn og til slutt mester selv etter hvert som kompetansen tilfredsstillende mesteren og yrkets krav. Mesterlære har vært en sterk og ubrutt praksis fra middelalderens håndverkerlaug med ansvar for krav og kvalitet på utøverne, via industrialiseringen til dagens yrkes- og lærlingeutdanning. Moderne mesterlære nyttes i mange fagområder utenfor de tradisjonelle håndverkeryrkene, f.eks idrett, medisin, kunst og forskning (Skagen, 2013, s. 120-121). Moderne teori om mesterlære ble først utledet av Lave og Wenger (1991) som bl.a studerte kvartermestre (OR) i US NAVY. Fire hovedtrekk kjennetegner mesterlæren: 1) Den finner sted i et praksisfelleskap, en sosial organisasjon; 2) trinnvis innlæring av fagets mange ferdigheter omfatter og medfører tilegnelse av faglig identitet; 3) læring skjer gjennom handling, hvor demonstrasjon, observasjon og imitasjon er sentralt; og 4) evaluering av prosess og produkt skjer gjennom praksis i arbeidssituasjonen ved rettleiding (Kvale & Nielsen, 1999, s. 19). Mesterlæren som praktisk kunnskapstradisjon skiller seg derfor fra den teoretiske, ved at kunnskapen skal baseres på levde erfaring, den formidles personlig gjennom forbilledlige eksempler, og mye trening eller overlæring må til for å bli kvalifisert. Faglig skjønn utvikles hos den nyutdannede gjennom praksis, diskusjon og refleksjon: «(...) fagets kriterier, dilemmaer, metoder og etiske standarder [blir] synlige (...)» (Skagen, 2013, s. 120). Språk er imidlertid ofte underordnet demonstrasjon og observasjon, fordi praktisk kompetanse ikke fullt ut kan formidles verbalt. Mesterlære er da også en dårlig pedagogisk modell for allmenndannelse eller akademiske studier (Skagen, 2013, s. 120, 125, 129).

Her passer det bra å samle teori-trådene så langt et øyeblikk. Det er nemlig slående hvordan *skills*-teorien peker mot mesterlæren, med sitt fokus på praksis, ferdighet og trenbarhet. Når

man overveier Mumford, Zaccaro, Connelly, et al. (2000) sitt fokus på egenskaper ved den organisasjonen ledelsen skal utøves i, inkluderes også mesterlærens vekt på fagfellesskapet. *Skills*-teori og mesterlære beskriver sammen og hver for seg et militært system og Hærens egenart som lærende organisasjon: Ledere på alle nivå forventes å kvalifisere seg til neste stilling eller gradsnivå gjennom den jobben man til enhver tid har, og å lære seg de ferdigheter som er nødvendige for å lykkes. Dersom man ikke lykkes i praksis må man velge en annen karrierevei, eller stillinger innen et fagfelt man behersker. FSJ Grunnsyns vektlegging av lederen som rollemodell må også sees på som en erkjennelse av mesterlærens prinsipp om at både kunnskap, ferdigheter og holdninger kan læres ved eksempelets makt. Og uten å være utsatt for forbilders påvirkning, greier man heller ikke å lære seg jobben og å være et forbilde selv.

Mesterlæren beskriver også foredlingen av underoffiserer slik Hæren gjorde det før 1930-tallet og slik mange land fortsatt gjør det: De beste soldatene blir korporaler, de beste korporalene blir sersjanter osv (Diesen, 2016, s. 13-14). De kvalifiserer til opprykk gjennom å beherske faget og å lære av eldre forbilder med høyere grad og kompetanse – mesteren – og blir evaluert av ham. Den viktigste læring og evaluering, altså tilegnelsen av ferdigheter, profesjonsidentitet og skjønn, skjer kontinuerlig i praksisfellesskapet, dvs i avdelingene under utdanning, trening og oppdragsløsning. Tradisjonell skoleundervisning er bare til for å forsterke dette.¹⁷ Dette er også et kjennetegn ved Hærens egenart som organisasjon i dag, selv om de fleste OR fortsatt gjennomfører befalsskole/GBU før de får ta del i det praksisfellesskapet avdelingen utgjør.

Kritikken av mesterlæren er at den er gammeldags, autoritær og konserverende ved at kreativitet og nytenkning hindres (Skagen, 2013, s. 129-130). Men dersom det er meningen at OR-korpset skal forvalte soldatfagets akkumulerte erfaringsbaserte kunnskap, og dermed Hærens fasit på ferdigheter innen blant annet våpentjeneste og stridsteknikk, så er denne kritikken egentlig positiv. Mange flinke og ivrige folk mener til enhver tid at de har bedre løsninger enn de offisielle, og det er i en stor organisasjon lett for at avarter til fasit utvikler seg (Røvik, 2007, s. 39).

¹⁷ Samspill mellom praktisk arbeid og tradisjonell skoleundervisning er dessuten en vanlig ordning i moderne mesterlærepraksis. (Kvale & Nielsen, 1999, s. 121)

Hverken mesterlæren eller Katz' opprinnelige *skills*-teori er spesielt opptatt av personlige, iboende egenskaper. Enten lærer man seg ferdighetene og kan dermed virke i jobben, eller så mestrer man ikke – og nektes innpass i organisasjonen eller fagfellesskapet. Dersom dette teorigrunnlaget passer for OR-korpsets kunnskapsbæring, må det identifiseres andre jobbprediktorer enn intelligens og skolekarakterer.

2.3.5 Alternative OR-prediktorer: Planmessighet og jobbutsnitt (work sample)

Den mest åpenbare jobbprediktoren for dem som skal utøve lederskap basert på erfaringsbasert praktisk kompetanse er antagelig opprinnelig utviklet av og for mesterlære, og fremheves også av Katz (1955, s. 40) som den foretrukne seleksjonsmetode: Jobbutsnitt (*work sample*). Kandidaten settes ganske enkelt til å utføre et stykke arbeid eller lede i en situasjon som ligner på dem han forventes å måtte håndtere. Dette krever selvsagt en viss mengde ferdighet eller *skills* fra før, eller som Schmidt & Hunter (1986) kaller det – jobbkunnskap (*work knowledge*). Og som det kan forventes – praktisk jobberfaring øker jobbkunnskap som igjen øker prestasjoner i jobbutsnitt-tester (Schmidt, Hunter, & Outerbridge, 1986, s. 434). Uansett jobbkunnskap sier likevel et jobbutsnitt svært mye om en kandidats egnethet. Den avslører om en kandidat har adekvat adferd – både situasjon og personlige egenskaper er på et vis innbakt i testen. Intelligens kan derfor likevel spille en rolle her, i betydningen av å anvende tidligere ervervet kunnskap i nye situasjoner, og er en av forklaringene på korrelasjonen mellom AE og jobbprestasjon (Schmidt & Hunter, 2004, s. 171), selv om sammenhengen mellom AE og jobbutsnittprestasjon er noe mindre for militære enn for sivile (Schmidt et al., 1986, s. 433). Det er imidlertid allerede konstatert at begge befalskategorier trenger AE, og det er mulig å predikere jobbprestasjon på bakgrunn av jobbutsnitt alene. Faktisk har jobbutsnitt en svært høy validitet som jobbprediktor for ledere, nemlig .54 – i overkant av AE (Øyvind L. Martinsen, 2015, s. 291; Schmidt & Hunter, 1998). Jobbutsnitt forklarer derfor også ca 25 % av jobbprestasjoner. AE og jobbutsnitt sammen gir faktisk en prediksjonsverdi på hele .63 (Schmidt & Hunter, 1998, s. 262), noe som understreker verdien av å kombinere flere prediktorer for å øke validiteten. Tross sin svært høye prediksjonsverdi brukes jobbutsnitt sjelden, fordi det er krevende og dyrt å gjennomføre og krever at kandidater har et minimum av jobbkunnskap fra før. Da er det enklere å avkreve kandidaten billige og raske evne- eller personlighetstester (Schmidt & Hunter, 1998, s. 272-278).

Den neste prediktoren er et personlighetstrekk fra femfaktor-modellen – Planmessighet. Planmessighet knyttes til å være målrettet, grundig, samvittighetsfull og pålitelig, og har hatt moderat validitet for å predikere effektiv lederadferd i tidligere forskning. Trekket Planmessighet kan forklare hvordan personer med middelmådig intelligens kan få gode skolekarakterer, som påpekt tidligere. Tidligere metaanalyser av gamle primærstudier har gitt grunn til å tro at Planmessighet er det trekket med best validitet som jobbprediktor – uavhengig av yrke og kriterier for jobbprestasjon (f.eks Jesús F Salgado et al., 2015, s. 798-799). I en nylig omfattende metastudie undersøkte Salgado et al (2015) validitetskoeffisientene for ulike typer FFM-personlighetstester. De fant at kvasi-ipsative personlighetstester¹⁸ gir bedre validitet enn alternativene, og ved å skille ut disse testresultatene kunne de fastslå at validiteten for Planmessighet som jobbprediktor var opptil dobbelt så høy som for andre tester i studien, og med gjennomgående generaliseringsverdi (.17-.71). Selv det tidligere ubetydelige trekket Medmenneskelighet fikk forhøyet validitet med disse testene. Studien la ikke vekt på prediktorer for ledelse spesielt, men fokuserte på generaliseringsverdien av relativ høyere validitet for kvasi-ipsative tester. Tidligere tester ble kategoriserte i åtte yrkesgrupper, som inkluderte blant annet ledere, militære og fagarbeidere. Disse fikk en jobbprediktorvaliditet for Planmessighet på mellom .17 (ledere) og .71 (fagarbeidere) (Jesús F Salgado et al., 2015, s. 812-814, 818, 821). Det er intuitivt naturlig at fagarbeidere, som har vært gjennom en yrkesutdanning som krever flid og grundighet og etablerer faglig identitet, scorer høyt på Planmessighet. Hvorvidt OR skal betraktes som leder eller håndverker i denne sammenhengen er en overflødig diskusjon - de skal i følge grunnlagsdokumentene være begge deler, altså ledere som representerer praktisk erfaringsbasert fagkompetanse. Sammenlagt med Derue et al. (2011) sin indikasjon på at Planmessighet har sterkest sammenheng av trekkene med oppgaveorientert lederadferd, synes Planmessighet å ha verdi som jobbprediktor for OR spesielt.

Seleksjonsøvelsen på FOS kan også kalles en form for jobbutsnitt. Men selv om FOS er et omfattende opptak er øvelsen både kortvarig og svært stilisert fordi det er begrenset hvor mye ferdighet det er mulig å tilegne seg i løpet av 15 dager. Schmidt & Hunter (1998) mener dessuten at jobbutsnitt bare kan nyttes på kandidater som allerede kan jobben, som f.eks faglærte håndverkere (Schmidt & Hunter, 1998, s. 267).

¹⁸ Kvasi-ipsative tester blir forklart nærmere i kap 4, inkludert mulige forklaringer på hvorfor denne testformen synes å gi bedre validitet.

2.3.6 Prediksjonsmodeller for OF og OR

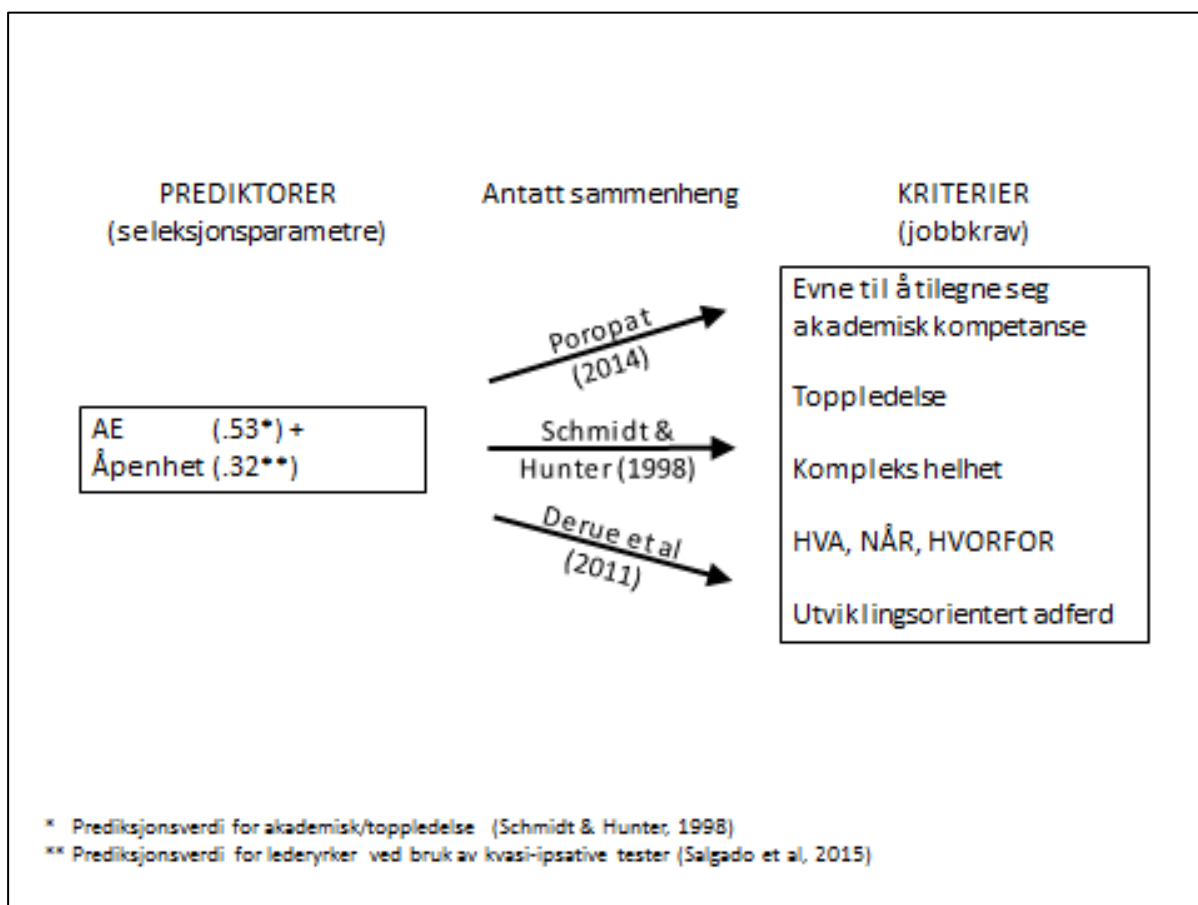
For å forsøke og gi en syntese av teorien gjengitt så langt i relasjon til OR og OF: Effektiv, balansert lederadferd kan forklares, og dermed predikeres, av en lang rekke forhold.

Personlige, medfødte egenskaper som trekk og intelligens, ferdigheter, egenskaper ved organisasjonen det skal ledes i, eller situasjonelle forhold. Hva som er de viktigste prediktorene har sammenheng med grad av kompleksitet, nivå ledelsen skal utøves på, omgivelsene, hva slags kompetanse lederen trenger for å være effektiv og hvordan denne kompetansen best kan læres.

AE er den viktigste enkeltprediktoren, og trengs hos begge lederkategoriene. Men den er aller viktigst for akademisk læring og potensial for toppledelse og utviklingsorientert lederadferd. Dette er i følge grunnlagsdokumentene OF-oppgaver. Men det er uansett behov for et minimum av AE hos OR også. Et seleksjonssystem som sendte de mest intelligente inn i OF-løpet og de nest smarteste som OR ville uansett vært etisk og politisk uaktuelt (Furnham, 2008, s. 204-209). Så hvilke jobbprediktorer skal komplettere AE for OR-korpset for å øke treffsikkerheten ved seleksjon? De nye metaanalyser til Salgado (2015) viser at Planmessighet er enda viktigere enn tidligere antatt for jobbprediksjon, og vil være en god prediktor for både OR og OF. Men i et mesterlæringsperspektiv, som er overlegent for kunnskapsformidling av erfaringsbasert, praktisk kompetanse som OR skal stå for, vil Planmessighet og jobbutsnitt være bedre og mer spissede prediktorer som også favoriseres av Hæren som organisasjon – i alle fall komplementært til AE. En slik deling av jobbprediktorer mellom OF og OR støttes også av Katz (1955) og senere utvidelser av hans *skills*-teori, hvor trenbare ferdigheter rettet mot situasjonelle behov er avgjørende for adekvat lederadferd.

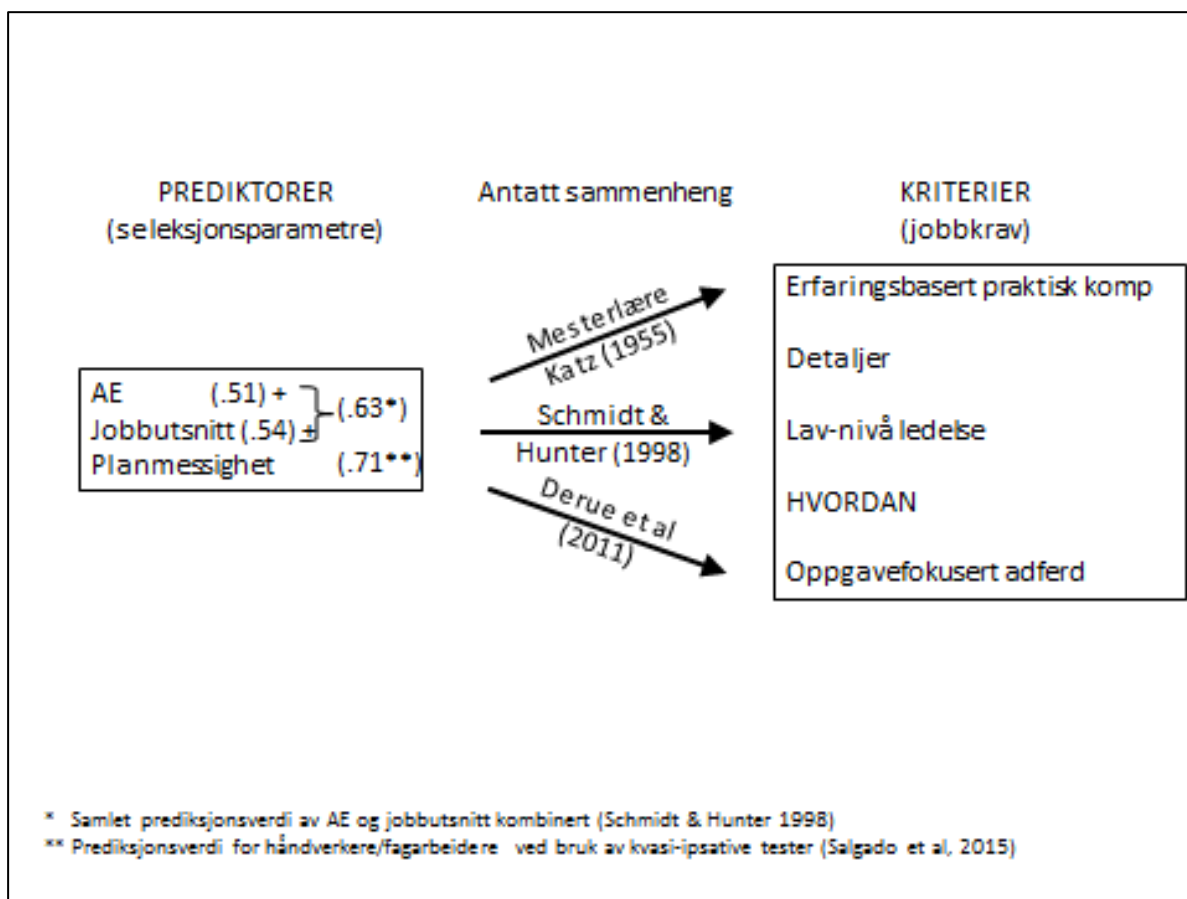
Militærordningen gjør det naturlig å avslutte jakten på enhetsbefal. Når OF og OR skal skilles på akademisk og erfaringsbasert kompetanse bør man etter teoriens anbefaling kunne utarbeide en ny jobbanalyse basert på de øvrige karakteristika for hhv OF og OR, og som passer de kunnskapstradisjoner som lederkategoriene skal inngå i – én teoretisk og én praktisk. Teorien gjengitt her antyder at prediktorene AE og trekket Åpenhet sammen favoriserer evne til å tilegne seg akademisk kompetanse. Høyt AE bedrer også sannsynligheten for å lykkes med toppledelse og kompleks helhet. Hvis man i tillegg forutsetter at beslutning om HVA, NÅR og HVORFOR innebærer overvekt av utviklingsorientert lederadferd, er det sannsynlig at AE i kombinasjon med Åpenhet vil representere gode prediktorer for seleksjon av OF.

Resonnementet er illustrert i prediksjonsmodellen nedenfor. I tillegg kommer de basale prediktorene motivasjon, ansvarsglede og medisinsk/fysisk robusthet som felles seleksjonsparametre for begge lederkategorier.



Figur 2.3: Prediksjonsmodell OF (eksempel)

For OR-korpset vil kombinasjonen av AE og jobbutsnitt kunne representere svært solide prediktorer. AE er kanskje noe mindre viktig enn for OF, gitt at man godtar premisset om at kompleksiteten og ledelsesnivået er lavere for OR. Legger man til Planmessighet som prediktor forsterkes mesterlæreperspektivets forutsetning for å tilegne seg erfaringsbasert, praktisk kompetanse. Hvis man i tillegg legger til grunn at beslutning om HVORDAN innebærer overvekt av oppgavefokuset lederadferd forsterkes verdien av Planmessighet ytterligere.



Figur 2.4: Prediksjonsmodell OR (eksempel)

2.4 Delkonklusjon - seleksjonsforutsetninger for 18-måneders førstegangstjeneste

Grensevakten Garnisonen i Sør-Varanger har siden 2014 hatt et pilotprosjekt i Hæren på 18 måneders førstegangstjeneste. Idéen med 18 måneders tjeneste er ikke ny, men et forsøk på å opprettholde verneplikten og samtidig øke ståtid på mannskapene for å møte økende krav til sertifisering og kompetanse på lavt nivå i Hæren – på mange måter samme ambisjon som for OR-korpset. Ordningen omfatter derfor vernepliktige tjenestestillinger som er særlig utdanningskrevende som hundeførere, analysepersonell, båtførere og patruljeførere. De vernepliktige grensejegerne utdannes først seks måneder i Utdanningskompaniet før de overføres til et av de to grensekompaniene hvor de i seks nye måneder løser oppdrag langs grensa til Russland i patruljeforband. Disse patruljene planlegger og gjennomfører ulike oppdrag på en til tre ukers varighet, hvor de opererer uten den kontinuerlige oppfølgingen fra befal som er vanlig for andre førstegangstjenestegjørende. I øyeblikket tjenestegjør om lag 30 18-månedere fra hver halvårskontingent, og nye 30 skal omfattes av ordningen fra rotasjon i

januar 2017. Avdelingen får utnytte kompetansen til disse i enda seks måneder etter ordinær dimisjon. Fra og med januar 2016 har 18-månedere med utdanning og tjeneste som patruljeførere i tillegg tjenestegjort som lagførere i Utdanningskompaniet, hvor de halvåret før ble utdannet selv, side om side med GBU-utdannede sersjanter.¹⁹

For å vende tilbake til hypotesene fra innledningen: Teorielementene beskrevet her sannsynliggjør hypotesene gjennom jobbanalyse-eksempelet for OR som baseres på grunnlagsdokumentene for militærordningen. Det er naturlig dersom 18-månedernes utøvelse av lagførerledelse er minst like effektivt som GBU-kollegenes – selv om de GBU-utdannede har mer formalkompetanse og er selektert på FOS. 18-månederne har en lengre og avdelingsspesifikk, praktisk kompetanse ved at de kjenner avdelingens oppdrag, prosedyrer og andre forhold etter å ha blitt kvalifisert og evaluert gjennom utdanning, trening og oppdragsløsning i avdelingen. De har antagelig lært akkurat de *skills*, og besitter den faglige dyktighet, som er nødvendige for å lykkes. Og de forbildene og mesterne som har formidlet og evaluert lærdommen deres er fortsatt hos dem. De er dermed vant med det de skal lære bort og de situasjoner de skal lede i, mens kollegene med GBU fra Hærens befalsskole kanskje må gjøre tilpasninger av sin egen kompetanse - i alle fall innledningsvis. Dette er det teoretiske belegget for H-1 og H-2. Det er også grunn til å tro at seleksjonen av 18-månederne – bevisst eller ubevisst – anvender den unike informasjonen om kandidatene som avdelingen har tilgang på. Månedene med utdanning, trening og oppdragsløsning kan representere et massivt testbatteri for nettopp Planmessighet og jobbutsnitt som det er sannsynlig at avdelingen utnytter ved seleksjon. Dette jobbutsnittet vil samtidig synliggjøre 18-månedernes motivasjon for og evne til å tilegne seg de ferdighetene avdelingen anser nødvendige for å utøve effektivt lederskap på sitt nivå. Dette er det teoretiske belegget for H-3. Dersom 18-månederne er minst like effektive som GBU-kollegene, og dette skyldes deres *technical skills* og at de er selektert på andre jobbprediktorer enn FOS, vil problemstillingen kunne besvares: 18-måneders tjeneste som lagfører vil i såfall representere et bedre grunnlag for jobbprediksjon og seleksjon til OR-korpset enn FOS.

Nå gjenstår metodevalg og forskningsdesign for å teste disse hypotesene.

¹⁹ DOCULIVE saksnr [2015001013 \(B\)](#) og [2015011071 \(B\)](#); (Informant 1)

3 Forskningsdesign – hva kan måles?

3.1 Strategi- og metodevalg

Studien skal sammenligne forutsetningene to grupper har for å utøve effektiv ledelse, og innsamling og dataanalyse må gi grunnlag for å tolke hvorvidt eventuelle ulikheter har opphav i de prediktorer som ble benyttet ved seleksjon. Først må eventuelle avdelingsmessige tilleggskriterier til FSJ Grunnsyn identifiseres, deretter må effektivitetsforskjeller og årsaker i de to gruppene vurderes, og tilslutt må forekomsten av de nyttige prediktorene fra teorien måles for å identifisere ulikheter mellom gruppene. Først da kan problemstillingen besvares. Det er også nødvendig å verifisere på forhånd at andre årsaker til ulikheter i effektiv lederadferd fjernes eller kartlegges. Innsamlingen må ta høyde for dette, slik at det blir mulig å analysere dataene etterpå.

Undersøkelsene hverken står eller faller på at H-1 støttes av funn. Dersom 18-månedernes lederskap ikke er like effektivt som de GBU-utdannede kollegenes, kan årsaken til dette ligge i H-2 og H-3: Realkompetansen veier kanskje ikke opp for formell lederutdanning, eller GBU-ernes realkompetanse fra Hærens befalsskole (HBS) er tilstrekkelig spisset til at 18-månedernes fordel ikke er stor nok til å reflekteres i lederskapet. Kanskje har det vært få kandidater interessert i 18-månedernes kontrakt som lagfører, eller seleksjonen har ikke inkludert jobbutsnitt eller Planmessighet. Sammenheng mellom prediktorene fra teorien og effektiv ledelse i praksis kan derfor etableres selv om gyldigheten av H-1 avkreftes.

Ledelsesforskning er hovedsakelig kvantitativ (Øyvind L. Martinsen, 2015, s. 99), som også teorien beskrevet ovenfor gjenspeiler. Det er derfor fristende å velge en kvantitativ tilnærming til problemstillingen. Kvantifiserbare funn, som kan gi et tall på samvariasjon mellom f.eks seleksjon til 18-månedernes tjeneste og effektiv ledelse på lagsnivå, vil også lettere kunne underbygge eller svekke teorienelementene. Det samme gjelder potensialet for generalisering av funn, noe selve problemformuleringen antyder er ønskelig. Problemstillingen og hypotesene er forholdsvis presise, avgrenser problemet, og de støtter seg på tidligere forskning på prediktorer. Og begrepene effektiv ledelse, Planmessighet og jobbutsnitt er målbare – og dermed kvantifiserbare – størrelser. Alt dette favoriserer en kvantitativ tilnærming.

Utfordringen er at antallet 18-måneders lagførere er sørgelig lite: Selv om Grensevakten har omlag 60 18-månedere i tjeneste nå, er det kun fem som tjenestegjør i stillinger som gjør dem sammenlignbare med førsteårs GBU-sersjanter. Dermed er randomisering umulig – alle må

brukes. Å behandle små utvalg statistisk er gjennomførbart ved bruk av ikke-parametrisk statistikk (se nedenfor), men vil ha vanskelig for å oppnå validitet nettopp fordi normalfordeling ikke kan etableres. En generalisering av 18-månedernes eventuelle effektivitet over GBU-ernes lederkompetanse er uansett vanskelig ettersom ordningen fortsatt er en pilot med begrenset utbredelse i Hærens øvrige avdelinger.²⁰ Likevel hadde det vært ønskelig å generalisere funn av prediktorer som kan komplettere FOS-seleksjon til Hæren, dersom 18-månedernes tjeneste skulle vise seg å ha bedre seleksjonsverdi enn FOS. Uten å si noe om dette vil ikke problemstillingen kunne besvares. For å oppnå ekstern validitet, og dermed generaliseringspotensial tross disse forutsetningene, må det etableres en knytning mellom forekomsten av selve prediktorene og effektiv ledelse, og disse prediktorene må være andre enn de som nyttes på FOS.

Når utvalget er såpass beskjedent må valget av hovedstrategi likevel bli kvalitativt med kvalitativ metodikk. Mange variabler (jobbprediktorer og ulik seleksjons innvirkning på lederadferd) og få enheter (to grupper á fem lagførere) favoriserer et intensivt og virkelighetsnært undersøkelsesopplegg (Jacobsen, 2015, s. 90-91). For å virkelig forstå hvordan fenomenet lederskapsutøvelse arter seg i den sosiale konteksten avdelingen er, anbefales det å få innsikt i menneskenes egen tolkning av dette. Det kvalitative forskning kan gjøre, fortolket mot teori, er å si noe om virkeligheten forholder seg til teorien og (Jacobsen, 2015, s. 30). Hypotesene representerer en forventning om funn som har støtte i teorien. Dermed kan også funn fra en kvalitativ undersøkelse av en sosial kontekst som lederskapsutøvelse i avdeling er, generaliseres teoretisk på den måten at det er en påminnelse om at teoriens beskrivelse av prediktorer til ulikt bruk også gjelder Hæren. Dermed kan funn påvirke en diskusjon om å legge til komplementære prediktorer ved seleksjon av OR og OF til Hæren. Kvalitativ metode favoriserer dessuten undersøkelser av sosiale mønstre som en avdeling har og hvordan effektiv ledelse oppfattes og utøves. Prediktoren jobbutsnitt, utledet fra mesterlærens praksisfelleskap, vil på samme måte ha godt av bli undersøkt med kvalitativ metode.

Det neste valget er tilnærming til fenomenet og gruppene med lagførere. Her er det to muligheter; å lete etter indikatorer hos 18-månederne og GBU-erne selv eller hos deres foresatte, sideordnede og undergitte kolleger. Her velges hovedsakelig det siste. Grunnen er todelt. Lagførernes foresatte har forutsetning for å gi en kvalifisert subjektiv vurdering av

²⁰ Enkelte avdelinger har likevel deltatt i begrenset omfang fra 2015. DOCULIVE saksnr [2015011071 \(B\)](#)

både hva som kreves av effektivt lederskap i egen avdeling, og av lagførernes prestasjoner i overenstemmelse med disse jobbkravene eller kriteriene fra prediksjonsmodellen. Vurdering fra overordnede er dessuten et vanlig effektivitetsmål, også i kvantitativ forskning. Videre har de best innsikt i hvilke prediktorer som ble anvendt i seleksjonen.

3.2 Hypoteser og indikatorer – validitet og reliabilitet

Hovedutfordringene med et slikt begrenset forskningsprosjekt, er knyttet til tre forhold:

Hvordan sikre validitet og reliabilitet, og tid (og andre ressurser) til disposisjon. For hver hypotese forklares derfor overveielser om metodevalg, verktøy for innsamling, tid, samt reliabilitet og validitet. Selv om kvalitativ metode er hovedtilnærmingen til undersøkelsen, og overordnede utgjør primærkilden i innsamlingen, skal det nyttes andre metoder og kildetyper der det er hensiktsmessig for å oppnå et minimum av data- og metodetriangulering. Hensikten med dette er selvsagt å øke validitet og reliabilitet, men disse tilleggsmetodene vil kun representere en kontroll av funn gjort med kvalitative metoder. Detaljer og sammenhenger er illustrert i matrisen nedenfor.

Tabell 3.1: Hypoteser og indikatorer

Hypotese	Indikator	Styrker/ svækker	Innsamlingsmetode/ -verktøy
	Identifiser jobbkriterier (lederadferd) og prediktorer (seleksjonsparametre) som kan skille OR fra OF	N	Dokumentanalyse -Militærordningens grunnlagsdokumenter -Ledelsesforskning på prediktorer -Ledelses-, arbeidslivs- og kunnskapsteori
H-1: 18-månedere som lagførere på OR5-nivå utøver et lederskap som er minst like effektivt som GBU-sersjanter	Overordnede subjektive mål på hva effektiv ledelse er i aktuell avdeling (adferd og trekk) som samsvarer eller kommer i tillegg til FSJ grunnsyn	N	Kvalitativ metode -Intervju overordnede Reliabilitetskontroll: -Ordsky med 360°MIL-begreper på adferd -Ordsky med FFM-begreper på trekk
	Overordnede subjektive mål på at 18-månederne presterer bedre på disse kriteriene enn GBU	+/-	Kvalitativ metode -Intervju overordnede
H-2: Årsaken er 18-månedernes teknisk-faglige realkompetanse som GBU-sersjantene mangler innledningsvis	Overordnede subjektive mål på hva hhv 18-månederne og GBU er best på iht 360MIL-tematikk oppdrag-rollemodell-utviklingsfokus: 18-månederne best på oppgavefokuset lederadferd, GBU best på utviklingsorientert lederadferd.	+/-	Kvalitativ metode -Intervju overordnede
	Utelukke andre årsaker/reliabilitetskontroll: -Avdelingen gjennomfører opplæringstiltak/tilsv som favoriserer den ene gruppens forutsetning for prestasjoner over den andre (OJT, kurs, lederutvikling, 18-månederne får lettere oppgaver)	R	Kvalitativ metode -Intervju overordnede
	Omstillings-/innkjøringstid større på en av gruppene	+/-	Kvalitativ metode -Intervju overordnede
	Overordnede subjektive vurdering av HVORFOR/HVORFOR IKKE 18mnd presterer bedre enn GBU på effektiv ledelseskriteriene	+/-	Kvalitativ metode -Intervju overordnede
H-3: Og/eller at 18-månederne selekteres til lagførere på andre jobbprediktorer enn GBU-sersjanter, med fokus på Planmessighet og jobbutsnitt	Høyere, lavere eller lik AE og karakterer for 18-månederne enn GBU	+/-	Registerdata -Rulleblad-data AE og karakterer
	Større, mindre eller lik forekomst av hhv Planmessighet hos 18-månederne og Åpenhet hos GBU	+/-	Kvantitativ metode -Kvasi-ipsativ FFM-test (SHAPES) -Statistisk test av FFM-scorer
	Seleksjon gjøres med bakgrunn i Planmessighet (pålitelig, grundig, samvittighetsfull, flittig) og Jobbutsnitt (mestrer teknikker og ferdigheter, imiterer god ledelse)	+/-	Kvalitativ metode -Intervju overordnede
	Utelukke andre årsaker/reliabilitetskontroll: -Seleksjonen gjennomføres ikke planmessig slik at bestemte trekk/adferd ikke favoriseres	+/-	Kvalitativ metode -Intervju overordnede -Dokumentstudie erfaringsrapporter 18-måneders førstegangstjeneste
	Utelukke andre årsaker/reliabilitetskontroll: -AE og skolekarakterer kan delvis forklare virkningene av Planmessighet og Jobbutsnitt-indikatorene.	R	Registerdata -Rulleblad-data AE

H-1: 18-månedere som lagførere på OR5-nivå utøver et lederskap som er minst like effektivt som GBU-sersjant

Effektiv ledelse blant lagførerne kan måles kvantitativt. Imidlertid må eventuelle tester som skal benyttes være ferdige tester, ettersom det ikke er tid til å utarbeide egne og pilotteste dem før anvendelse på utvalget. Lederutviklingsverktøyet 360°MIL (Forsvarsstaben, 2015) kan derfor være et godt instrument. Utfordringen er at 360°MIL – selv om det speiler FSJ Grunnsyn og dermed effektiv ledelse - er designet for lederutvikling og ikke for måling og sammenligning av grupperes lederskap.²¹ Likevel vil det være mulig å se hvem av gruppene som eventuelt har overvekt av oppgave- eller utviklingsorientert adferd. Men slike data vil uansett aldri kunne tolkes statistisk til å gi den ene gruppen bedre score på effektiv ledelse over den andre, fordi 360°MIL er nivåuavhengig og designet for å få frem forskjeller mellom egenvurdering og medarbeideres oppfatning av lederadferd. Derav, og dessuten, kan det være at avdelingen har identifisert andre, mer detaljerte suksesskriterier for effektiv ledelse enn 360°MIL. En slik kvantitativ tilnærming til H-1 vil måtte involvere svært mange mennesker, uten at resultatene kan behandles statistisk. Kvalitativ metode basert på semistrukturert intervju av foresatte og overordnede, velges derfor her: Noen av indikatorene fordrer lukkede spørsmål som skal sammenlignes mellom informantene, men det viktigste er å få ta del i informantenes unike innsikt i lagførernes forutsetninger for lederskapsutøvelse som best kommer frem gjennom åpne spørsmål. Det semistrukturerte intervjuet egner seg derfor til begge deler (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 137-138, 47), og kan fungere både for å måle variabler mellom informanter som et strukturert intervju, og spesielt til avtapping av kunnskap.

Informantene bør være kompanisjef, ettersom han har betalt for å identifisere og kommunisere krav til lagførernes lederskap, de tre troppsjefene som har 18-månedere som lagførere og dermed er tett på både GBU og 18-månedere. I tillegg kommer kompaniets nytilsatte sjefssersjant som er den øverste OR i kompaniet. Han har en nøkkelrolle som agent for effektiv ledelse og kvalitet på lagsnivå. Det samme har kompaniets nestkommanderende, men på overordnet nivå knyttet til utdanningsplanlegging og -måloppnåelse. Dette utvalget

²¹ 360°MIL er et lederutviklingsverktøy for Forsvaret, utviklet av Professor Øyvind Martinsen i samarbeid med personell fra Forsvaret. En valideringsartikkel er under utarbeidelse og vil etter planen bli sendt inn/publisert i 2017. (Epostutveksling mellom forfatteren og H.lek Thomas H Fosse/Seksjon for styring og ledelse/FSTS; 20.nov 2016)

informanter utgjør bare seks personer. Men sammensetningen vurderes å være god. I tillegg til å inneha nøkkelroller i avdelingen nå, består informantgruppen, eller fokusgruppen, av utdannede fra Krigsskolen (GOU) (troppsjef # 1 og 2), og erfarent tidligere avdelingsbefal. Flere av disse har tjeneste fra andre avdelinger og ikke minst fra de kompaniene som står for den utøvende delen av grensevaktjenesten hvor 18-månederne har tjenestegjort som patruljeførere 6-12 måneder (Kompanisjef, nestkommanderende, troppsjef #3 og kompanisersjant).²²

Metodelitteraturen gir forskjellige anbefalinger på hvor mange informanter man bør ha ved intervju – avhengig av hva man skal undersøke, avgrensning osv.²³ Hovedsaken er at informantene velges slik at datamaterialet blir mettet (*saturated*), dvs at man gjennom utvalget sannsynliggjør at flere intervjuer ikke vil frambringe ny avgjørende informasjon (Jacobsen, 2015, s. 192-193).²⁴ Man kan se for seg at nabokompanisjefene, andre troppsjefer og kanskje bataljonsjefssersjanten har avvikende syn på effektiv ledelse eller hva det bør selekteres på. Men lederskapet som skal sammenlignes er mellom to grupper lagførere i én avdeling, og hvor avdelingens egne sjefer eier både befalet og fasit for hva effektiv ledelse er hos dem. De samme sjefene vil også være i stand til å gjøre rede for seleksjonsprosessen, selv om andre kompanier har vært involvert. De sitter tross alt med det ferdig selekterte produktet. Intervju med disse seks vurderes derfor å kunne mette datagrunnlaget tilstrekkelig når også tid til disposisjon medregnes.

Et semistrukturert intervju vil gi mulighet til å følge opp tematikk som ikke er planlagt ved behov, f.eks dersom det dukker opp noe som kan forklare effektivt lederskap eller seleksjon på andre måter enn teorien gir forventning om. Dette vil øke intern validitet ved å være en måte å redusere andre forklaringer til fenomenet på. Fri subjektiv beskrivelse av effektivt lederskap fra informantene vil kunne representere en utfordring å sammenligne ved analyse. Som en reliabilitetskontroll vil informantene i tillegg bli forevist en ordsky bestående av begreper knyttet til hhv oppgave-, utviklings-, og relasjonsorientert lederadferd fra 360°MIL-

²² Flere informanter kjenner dessuten FOS som selektører og HBS fra tidligere tjenestegjøring.

²³ Jacobsen anslår f.eks en øvre ramme på 20 (for intervju) (2015, s. 178), mens Ringdal eksemplifiserer hvordan 50 kan være for lite (2013, s. 242). I en artikkel fra forskning.no deler danske samfunnsforskere egne erfaringer om dette: «sjelden fruktbart å intervju mer enn tolv» og «15 intervjupersoner, pluss/minus 10». Det avgjørende er utvalg, erfaring og metning (Hoffmann, 2013), samt hvorvidt strukturerte eller samtaleintervjuer skal nyttes (Ringdal, 2013, s. 242-243).

²⁴ Strengt tatt beskriver Jacobsen hvordan kontrollere for metning *etter* at intervjuene er gjennomført, eller som å verifisere stoppkriterier for datainnsamlingen. Jeg mener metning er vel så viktig i utvalg av informanter i planfasen, noe Jacobsen også antyder under behandlingen av utvalgs-kriterier (s. 181). Jeg har i tillegg sannsynliggjort hvor gode kilder informantene er.

settet.²⁵ De vil bli bedt om å peke ut de tre begrepene de mener er viktigst for ledelse på lagførernivået i sin avdeling, f.eks omsorg (relasjonsorientert), grundighet (oppgaveorientert) og stimulerer til å tenke selv (utviklingsorientert). Det samme vil bli gjort med en ordsky bestående av begreper knyttet til personlighetstrekk fra FFM og som nyttes i ulike FFM-tester, f.eks deltagende (Medmenneskelighet), utholdende (Planmessighet), og innovativ (åpenhet).²⁶ Dette vil øke begreps- og kriterievaliditet ved at svarenes innhold kan sammenlignes selv om informantenes frie beskrivelser skulle sprike i form.

Deretter skal respondentene gi sin vurdering av hvem av gruppene som presterer best i henhold til de kriterier for effektiv lederadferd som de selv har beskrevet, og om det er deler av denne lederadferden den ene gruppen er gjennomgående bedre på enn den andre.

Denne fremgangsmåten vil gi indikator-treff på mål for effektiv lederadferd i avdelingen og på hvem av gruppene som eventuelt utviser mer effektiv lederadferd. I tillegg vil ordskyene øke forutsetningen for å sammenligne data fra respondentene og dermed øke reliabiliteten.

H-2: Årsaken er 18-månedernes teknisk-faglige realkompetanse som GBU-sersjantene mangler innledningsvis

H-2: Teknisk-faglig kompetanse kan måles kvantitativt, men er svært krevende. *Skills*-tester kan lages, men som for H-1 er det ikke tidsmessig anledning til pilottesting. Det går også an å undersøke avdelingens utdanningsprogresjon og f.eks se når de ulike lag når godkjennings- og sertifiseringsnivåer, eller hvor raskt gruppene med lagførere greier praktiske og teoretiske prøver på standard operasjonsprosedyrer (SOP) og oppdrags- og fagforståelse innledningsvis. Dette krever imidlertid at utdanningskontroll ajourføres jevnlig og ikke bare ved hvert kontingentskifte. Hvordan dette gjøres i avdelingen er ukjent før datainnsamlingen. Dessuten representerer denne undersøkelsen bare et øyeblikksbilde i tid, og en studie etter realisering av utdanningsprogresjon vil kreve en longitudinell tilnærming med målinger på flere tidspunkt. Dette er ikke mulig med tid til disposisjon. For gjennomførbarhetens skyld, og siden det likevel skal intervjues, kan derfor sjefenes subjektive, men faglig kvalifiserte vurdering samles inn. Respondentene blir bedt om å beskrive hvilke(n) del(er) av FSJ GS lederadferd

²⁵ Adferdsattributtene i figur 3-6 nyttes (Forsvarsstaben, 2015, s. 24). Vedlegg A

²⁶ Fra Salgado & Tauriz metaanalyse av ulike *force-choiced* personlighetstesters validitet. Appendix A lister de ulike begreper som et titalls testformater anvender som faktorer, fasetter eller dimensjoner innen FFM (Jesus F Salgado & Tauriz, 2014). Disse begrepene er oversatt av forfatteren, pillottestet, og enkelte begreper som testgruppen ikke intuitivt forsto meningen med ble utelatt. Elleve begreper per trekk ble beholdt og rekkefølgen stokket om. Under pilottest ble også NEO PI-R-fasettene forsøkt brukt for å gi trekkene innhold (www.nasjonaltskalaregister.no)(Ø. Martinsen et al., 2005, s. 422). Disse ble imidlertid også ansett å være vanskeligere å dra nytte av enn Salgado & Tauriz' liste når legfolk skulle sette ord på personlighet. Vedlegg A

gruppene er best på – relasjonsfokusert-, oppgave-, eller utviklingsorientert. Ved behov gis respondentene en kort innføring i FSJ grunnsyn gjennom ordforklaring på ordskylene fra H-1, f.eks dersom respondenten mangler GOU eller ikke kjenner til eller husker grunnsynet av andre årsaker. Videre vil det etterspørres forskjeller i tid på når gruppene er i stand til å virke som ønsket, og respondentens vurdering av hvorfor det eventuelt er forskjeller. For å identifisere eller kartlegge andre årsaker til forskjeller, gjennomføres en validitetskontroll under intervjuene for å sikre at det undersøkelsen måler er det som faktisk ønskes målt. Forhold som kan påvirke ulik effektivitet i lederadferd uavhengig av ferdigheter, trekk og AE kan oppstå dersom f.eks avdelingen gjennomfører opplæringstiltak som favoriserer den ene gruppens forutsetning for prestasjoner over den andre. Dette kan være OJT, kurs, lederutvikling for bare den ene gruppen, eller at 18-månederne får lettere oppgaver ved at de har færre undergitte i sine lag, ikke gjennomfører avansert undervisning e.l.

Dette vil gi kvalitative beskrivelser som kan kategoriseres etter FSJ Grunnsyn og realkompetanseforskjeller som tjener som indikatorer for H-2. I tillegg gjennomføres validitetskontroll for å utelukke eller skaffe klarhet i andre årsakssammenhenger.

H-3: Og/eller at 18-månederne selekteres til lagførere på andre jobbprediktorer enn GBU-sersjanter, med fokus på Planmessighet og jobbutsnitt

Her er det avgjørende å identifisere hvordan seleksjonen faktisk blir utført, og å verifisere at andre prediktorer enn AE og skolekarakterer nyttes. I tillegg til å spørre informantene om hva de ser etter i seleksjon, vil AE og karakterer bli høstet fra de to gruppenes militære rulleblad for sammenligning. I utgangspunktet kan dette verifisere at AE og karakterer ikke spiller noen rolle i seleksjonen av 18-månederne, men det er også viktig for å se om AE og karakterer skiller seg fra GBU-erne. Dette er nødvendig for å utelukke at AE og karakterer er en ubevisst, indirekte årsak til å bli selektert som 18-måneder. Som teorien viser, er AE en svært sterk enkeltprediktor, og innsamlingen må ta høyde for at dette kan påvirke seleksjon selv om det ikke er bevisst fra avdelingen. En utfordring er at AE-kravet for innkalling og tjeneste i Grensevakten er minimum 5 – det samme som for innkalling til FOS. I verste fall vil derfor fravær av høyt AE hos 18-månederne være en indikator med lav verdi for hypotesen, ettersom det er sannsynlig at de kan ha like høy, eller høyere AE enn sine GBU-kolleger med FOS.

I tillegg er det en mulighet for at seleksjonen ikke bevisst leter etter Planmessighet som trekk eller jobbutsnitt som testmetode for egnethet. Det er derfor avgjørende å ha klart for seg på forhånd seleksjonsparametre som representerer hhv Planmessighet (flittig, grundig, pålitelig), jobbutsnitt (nødvendig faglig kompetanse, lykkes i lederrollen 6-12 måneder, evner tilstrekkelig raskt å sette sammen egne individuelle ferdigheter til et hele, osv), eller lederadferd (f.eks relasjonsorientert adferd). Her er det viktig å ikke tolke respondentenes svar til å bekrefte hypotesene, men dette er en bias-kontroll hjemmehørende i selve dataanalysen. I verste fall anvendes ikke noen av prediktorene fra teorien i seleksjonen. Dette kan være tilfellet dersom seleksjonen gjennomføres etter først-til-mølla-prinsippet. Kanskje er det så få som ønsker 18-måneders tjeneste som lagfører at avdelingen må ta til takke med dem som melder seg. Dette er viktig informasjon for validering av datamaterialet, og må fremskaffes i intervjuet.

I tillegg er det ønskelig å legge til enda en metode og type data for indikatorer til H-3. Forekomst av personlighetstrekk mellom gruppene vil være verdifulle indikatorer her som kan behandles som uavhengige variabler mot effektivt lederskap som avhengig variabel. Er hypotesen riktig, altså dersom prediksjonsmodellene utledet av teorien stemmer, vil 18-månederne ha høy score på Planmessighet dersom de er selektert på dette. GBU-erne kan på sin side ha høy score på Åpenhet, dersom de er selektert for å bli enhetsbefal. Å skaffe disse indikatorene kvalitativt gjennom foresattes vurdering av lagførerne er mulig, men har åpenbare svakheter. Viktigst vil være at respondenten skal gjøre rede for både seleksjonskriteriene og egenskapene til de som er selektert. Dersom f.eks kompanisjefen fremholder initiativ og pålitelighet som viktig for lederskap på lagfører-nivå i sin avdeling, og dermed for seleksjon, vil han også være tilbøyelig til å tillegge sine 18-månedere samme egenskaper (og dermed trekke Planmessighet som begrepene sorterer under). Dette trenger ikke være bevisst, men kan representere et menneskelig behov for å skape konsistens i egen fremstilling. Det er derfor ønskelig å gjennomføre personlighetstester på de ti lagførerne for å se om foresattes vurdering støttes av hovedpersonenes egningscore på FFM-trekk. Disse scorene kan behandles kvantitativt, selv om N er lav. Dette vil tilføre studien et element av flermetode-design (Ringdal, 2013, s. 104) og likevel inkludere kvantitativ metode. Dette er dessuten ønskelig for egen læring og siden ledelsesteoretiske studier oftest er kvantitative, vil det kunne gi bedre forutsetning for å forstå deres styrker og svakheter bedre. Hvordan og med hvilket verktøy denne dataen skal innsamles og behandles fortjener nærmere beskrivelse.

3.3 Ikke-parametriske metoder og kvasi-ipsative tester – kvantitativ tilleggsmetode til den kvalitative undersøkelsen for H-3

Det er to Veritasgodkjente personlighetstester som tilbys i Norge. Den ene er NEO PI-R (NEO Personal Inventory Revised). Det er en tilpasset kortversjon av denne testen som nyttes i det pågående Lederkandidatstudien 2015-2019 som inkluderer FOS, for å måle betydningen av trekk for militære skoleprestasjoner (FHS, 2015, s. 5). NEO PI-R er designet av Costa & McCrae – forskerne bak femfaktor-modellen (2008). Den er en *single-stimulus* (SS) test hvor respondenten må ta stilling til én og én påstand og rangere den på en fempunkts Likert-skala fra svært uenig til svært enig (Ø. Martinsen et al., 2005, s. 422). Den andre testen er shapes (management), som er en kommersielt utviklet test. Mens NEO PI-R anvendes særlig til forskning, er shapes en test som brukes og tilbys for seleksjon av ledere spesielt, og skal måle «kompetansebasert yrkesrelatert personlighet»²⁷. Shapes er en kvasi-ipsativ testtype med *forced choice*. Respondenten tvinges til å ta stilling til flere påstander samtidig, altså å vekte om en påstand knyttet til f.eks Nevrotisisme passer bedre enn de andre knyttet til Åpenhet eller Ekstroversjon. Shapes' design består av 18 dimensjoner med åtte *items* i hver, og inkluderer i tillegg poenggivning. Respondenten får tre påstander 48 ganger og seks poeng å fordele på hvert sett påstander. Videre tilpasses testen til respondentens svar underveis, slik at påstander knyttet til trekk som allerede har fått klare score, erstattes av påstander fra andre trekk hvis forekomst trenger tydeligere kartlegging.²⁸

Shapes-testen er betraktelig nyere enn NEO PI-tester, og har få vitenskaplig publiserte validitetsvurderinger (utført av andre enn testleverandøren selv) i forhold til NEO PI-R. Likevel mener en oppgave fra Lunds universitet (2014) at målinger med shapes managements dimensjoner tilsammen forklarer variasjonen i samtlige av NEO PI-Rs hovedfaktorer – selv om det er vanskelig å sammenligne en SS-test med en kvasi-ipsativ (Smedje, 2014, s. 35, 37).

Salgado et al (2015) fant at validiteten til kvasi-ipsative tester var større enn for SS og ipsative tester i metastudien som sammenlignet validitet på ulike personlighetstestformater – faktisk «*superior for predicting job performance*» (Jesús F Salgado et al., 2015, s. 797). Formatet gjør det mulig å sammenligne både individer og grupper. Det antydes også at det er

²⁷ http://www.cut-e.no/nettbasert-testing/cut-e-product-finder/produktfinnere/?tx_cuteproducts_cuteproducts%5Baction%5D=list&tx_cuteproducts_cuteproducts%5Bcontrollere%5D=Product&cHash=200cccb1f13ef9761792be1a05a6b06d (cut-e gmbh, 2015)

²⁸ cut-e gmbh: adaloc - adaptive allocation of consent. Testdokumentasjon: (cut-e gmbh, 2015)

vanskeligere å jukse på *forced choice* tester generelt og kvasi-ipsative tester spesielt enn på SS-tester (Jesús F Salgado et al., 2015, s. 799, 800, 802). Årsaken kan være at det er vanskeligere å beholde oversikten over alle de mulige kombinasjonene av påstander sammenlignet med SS-tester hvor variasjoner over samme påstand kommer enkeltvis. En av årsakene til at kvasi-ipsative tester har høyere validitet kan også ha sammenheng med at de får frem forskjeller bedre. Det er ingen nøytrale eller vet-ikke-alternativer som i oddetalls Likert-skalatester. Videre er det alltid en utfordring med tester i seg selv (Øyvind L. Martinsen, 2015, s. 285). Man er f.eks prisgitt hva respondenten har i hodet akkurat når han svarer, hvordan påstander oppfattes, hvor oppmerksom respondenten er osv. Kvasi-ipsative tester er logisk sett mer kognitivt krevende, ved at respondenten først må ta stilling til om han er enig eller uenig i de ulike påstandene i et sett, deretter rangere dem eller velge bort alternativer. Dette gjør antagelig at respondenten må konsentrere seg mer om besvarelsen, selv om forskningen på akkurat dette ikke er entydig (Jesús F Salgado et al., 2015, s. 819-820).

Reliabilitet, eller indre konsistens, ivaretas av testen selv, ved at flere påstander skal tas stilling til som måler forekomst av de forskjellige trekk og grad av trekk sammenlignet med andre trekk.

At shapes er kvasi-ipsativ, Veritasgodkjent og designet for å predikere jobbprestasjon i seleksjon hos ledere, oppveier for denne studiens formål at testen er kommersiell, og undersøkt for validitet i mindre grad enn NEO PI-R. Dessuten er denne delen av datainnsamling og –analyse tenkt anvendt som kilde-, data-, og metodetriangulering for én av studiens tre hypoteser, og representerer ikke data som studien står og faller på.

Når det gjelder den statistiske behandlingen av disse testenes score vil det være særlig interessant å se hvordan de to gruppene lagførere scorer på de personlighetstrekk som teorien peker ut som aktuelle prediktorer for hhv OR og OF – Planmessighet og Åpenhet. For øvrig må datasettet kontrolleres for andre eventuelle gruppeforskjeller i øvrige FFM-trekk. Den statistiske utfordringen med å behandle små utvalg, er at man med ordinære parametriske tester ikke vil få en normalfordeling av verdiene. Dette vil i sin tur umuliggjøre etableringen av standardavvik. Ikke-parametriske tester omgår problemet ved å rangere dataene – uavhengige av de opprinnelige verdiene fra personlighetstest-skalaen. Det vil si at laveste score rangeres 1, nest laveste 2 osv. Med 10 respondenter blir den totale score-fordelingen omgjort til rangeringen 1-10. Dette gir en normalfordeling som analysen kan gjøres ut fra, og

eventuelle ekstreme utslag på den opprinnelige skalaen dempes. I store utvalg dempes slike ekstreme utslag i utvalgsvolumet. Ikke-parametriske tester kan derfor etablere signifikans, men mangler vanligvis samme statistiske kraft, eller validitet. Men teststyrke kan etableres hvis forskjellen mellom gruppene er stor nok (Field, 2013, s. 214; Ringdal, 2013, s. 340-341). Mann-Whitney U er en ikke-parametrisk test som kan nyttes til å sammenligne de fem trekkene mellom de to gruppene lagførere. Mann-Whitney U beregner sannsynligheten for at de to utvalgene tilhører samme populasjon. Dersom f.eks flere 18-månedere enn GBUere har score i øvre sjikt av testskalaen for dimensjonen Planmessighet, vil sannsynligheten for at de tilhører samme populasjon være lav. Og avhengig av størrelsen på sannsynligheten ($p < .01$ eller $p < .05$) avgjøres signifikansen til funnet. Dersom det er signifikant, illustreres forskjellen på gruppene (Field, 2013, s. 219-221).

3.4 Forskningsetiske overveielser

Nærhet til fenomenet med 18-måneders tjeneste, avdelingen og respondenter/informanter krever vurdering. Jeg har tjenestegjort i Grensevakten selv og kjenner avdelingen godt, og dermed potensialet som ligger i seleksjonsgrunnlaget til 18-måneders tjeneste. Beslutningen om og innføringen av ordningen var jeg imidlertid ikke involvert i ettersom jeg var ferdig som avdelingssjef da dette ble et tema. En slik nærhet er positivt, og gjør at jeg har forutsetning for å etablere hypotesene ut fra teorien. Jeg kjenner imidlertid ikke forholdene i dag, og hvordan seleksjon foregår og effektiv ledelse defineres. Videre har jeg vært foresatt for mange av nøkkelinformantene den gang jeg var Grensekompanisjef: Kompanisjefen, kompanisersjanten, kompaniets nestkommanderende og en av troppsjefene. Dette vil imidlertid ikke representere noen utfordring slik jeg kjenner dem. Men reliabilitets- og validitetskontrolltiltakene med ordskyer vil likevel redusere muligheten for påvirkning av informantene og informantenes eventuelle ønske om å fortelle en gammel sjef det han ønsker å høre. Da er det en større utfordring at informantene kan identifiseres indirekte pga at utvalget og avdelingen vil måtte fremgå av analysen. Dette håndteres imidlertid av informasjon om prosjektet og samtykkeerklæringen, slik at informantene forstår hva deltagelsen innebærer (Vedlegg C).

Når det gjelder respondentene på personlighetstesten, hadde det vært interessant å knytte AE, skolekarakterer og trekk til enkeltpersonene blant lagførerne – blant annet for å luke ut feilkilder og å se på individuelle forskjeller. Dette er imidlertid ikke viktig nok veid mot personvern, og ved å anonymisere AE, karakterer og shapestest-score vil dataene inneholde

tilstrekkelig med indikatorer for å sammenligne gruppene og dermed støtte eller svekke H-3. Fordi dette er unge ledere, vil det være en fare for at de føler seg presset til å delta når en overordnet som er kjent for avdelingen står for prosjektet. Dette løses ved å understreke frivillighet og anonymiseringen som fremgår av samtykkeerklæringen. I tillegg skal det understrekes at deltagelse ikke vil påvirke deres videre karriere iht det sentrale *do-no-harm*-prinsippet i NESH etiske føringer²⁹ (De nasjonale forskningsetiske komitéene, 2016, s. 11, 12, 19).

Ut over behandlingen av intervjudata fra informantene er det håndteringen av psykrometriske testscore og rullebladdata fra respondentene som krever mest omtanke. Dette fremgår av søknadene til og godkjenning fra NSD og den nyopprettede nemnda for behandling av personopplysninger og spørreundersøkelser i Forsvaret (Vedlegg D og E).

²⁹ NESH Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora; FORSKNINGSETISKE RETNINGSLINJER FOR SAMFUNNSVITENSKAP, HUMANIORA, JUSS OG TEOLOGI (4. utgave – april 2016); ss 11, 12, 19

4 Analyse

Dette kapitlet gjør rede for funn og drøfter i hvilken grad de støtter eller avviser hypotesene. Først gjengis avdelingens forståelse av effektiv ledelse på lagførernivå som har betydning for øvrige funn. Beskrivelsene knyttes til trekk og lederadferd. Deretter vurderes gyldigheten av H-1 – hvorvidt 18-månederne utviser et like effektivt lagførerlederskap som de GBU-utdannede. Her gis noen årsaksforklaringer, men bare for å yte rettferdighet til informantens nyanseringer. Selve hovedårsakene til 18-månedernes relative ledereffektivitet diskuteres under H-2 – deres teknisk-faglige realkompetanse, og H-3 – måten de er selektert på. Under drøftingen av disse to hypotesene inkluderes også teorielementene fra kapittel 2.

4.1 Effektiv ledelse på lagførernivå – avdelingens beskrivelse

Beskrivelsene av effektivt lederskap på lagførernivå er ganske like, men det er også noen forskjeller informantene imellom. Kompanisjefen forklarer effektiv ledelse på lagsnivå slik:

Det er to ting. Det første [lagføreren] må ha er kompetanse, eller faglig dyktighet. Gjennom å være god, eller til og med best, på de forholdsvis enkle tingene de skal lære bort. Hvis de får til det, oppnår de tillit og respekt fra undergitte og øvrige kolleger. Men med kompetanse kommer du bare så langt (...). Nummer to er personlige egenskaper. Du kan være så flink du bare vil, men hvis du ikke klarer å behandle folk med respekt, har sosiale antenner, så får du ikke med deg alle, får de ikke til å lystre og til å prestere sitt beste (...). Omgjengelige, tørre å vise omsorg og bry seg om folk, lett å prate med, tørre å være personlig. Å skjønne når noen i laget er uttafor og gjøre noe med det. Gitt at ledelse er å få andre til å gjøre som du vil og å utnytte ressursene best mulig, representerer disse to tingene forutsetning for ledelse på alle nivå, mener jeg. Men den første forutsetningen [faglig dyktighet på detaljer] er viktigere for lagføreren enn for f.eks kompanisjefen. (Informant 1)

De «personlige egenskapene» oppgitt her handler mest om trekket Medmenneskelighet (omgjengelig, hensynsfull) og evne til relasjonsorientert lederadferd (omsorg). De øvrige informantene utdyper kompanisjefens beskrivelse av den effektive lagføreren.

Karakteristikker som går igjen er faglig dyktighet og «å kunne håndverket», individualisering, å forstå hva som er fornuftige og nødvendige krav å stille, og at didaktikk og ikke bare stridsteknikk må inngå i den faglige kompetansen. Flere informanter legger i tillegg vekt på initiativ, handlekraft, selvdisciplin og tydelighet, som er mer knyttet til trekket Planmessighet og oppgaveorientert lederadferd. To av de eldste informantene gir også gode antonymdefinisjoner på den effektive lagføreren som er knyttet til erfaring:

Den uerfarne lagføreren kompensere for manglende faglig dyktighet ved å være høy og mørk, stiller urimelige krav og fokuserer lite på motivasjon (...). (Informant 4)

Et hinder for effektiv ledelse [på lagførernivået] er gjerne evne til tidsdisponering og organisering; dette løser seg gjerne etter hvert med erfaring og rettleiding... men ikke alltid. (Informant 2)

Dette er beskrivelser av adferd som har sammenheng med overdreven Ekstrovertsjon og manglende Planmessighet fra trekkteorien.

Det var som forventet vanskelig for informantene å skille adferd fra personlighetstrekk hos den effektive lagføreren – selv om de gir gode beskrivelser av både trekk og adferd i sine egne fremstillinger og som svar på åpne spørsmål. Ordskyene var likevel til god hjelp for å tydeliggjøre deres syn, selv om flere var fristet til å plukke ut adferdsattributter eller trekk-ekvivalenter som de ikke selv hadde omtalt i den frie besvarelsen. Selv om de personlige egenskapene i kompanisjefens beskrivelse overveiende omhandler relasjonsorientert lederadferd og Medmenneskelighet, er det oppgaveorientert lederadferd og Planmessighet som er fremtredende når de øvrige informantene skal utdype sitt syn. Alle informanter, også kompanisjefen, inkluderer oppgaveorientering og Planmessighet. Noen velger utelukkende attributter fra disse som den beste konkretiseringen av sin egen beskrivelse av hva som er viktigst i lagførernes adferd og for lagførernes trekk (Informant 4 og 5). Typiske oppgaveorienterte adferdsattributter som plukkes ut er «setter mål», «tydeliggjør krav» og «fordeler arbeid». Typiske trekkekvivalenter til Planmessighet som pekes ut som viktige er «integritet», «initiativrik» og «detaljfokusert». Kompanisjefens vekt på Medmenneskelighet og relasjonsorientering er likevel representert hos de øvrige informantene. Adferdsattributtene «Yter støtte og oppmuntring til dem med vanskelige oppgaver» og «Sosialiserer for å bygge relasjoner» blir brukt. Det samme gjør trekkekvivalentene «deltagende» og «empatisk». Bare én informant velger en utviklingsorientert adferdsattributt og en Åpenhet-ekvivalent. Flere av informantene som er offiserer peker, som Kompanisjefen, på at utviklingsorientert lederadferd er viktigere for ledere senere i karrieren.

Så langt er informantenes beskrivelser av effektiv ledelse på lagførernivået i henhold til FSJ Grunnsyn og teoribeskrivelsen ovenfor. Overvekt av oppgavefokusert lederadferd og trekket Planmessighet støtter sammenhengen mellom trekk og adferd som Derue et al. (2011) omtaler, og indikerer dermed at jobbanalysen for OR eksemplifisert ovenfor har rot i virkeligheten. Kompanisjefen er alene om å formulere viktigheten av relasjonsorientert

lederadferd og Medmenneskelighet for effektiv ledelse. Men også dette støtter Derue et al sin knytning mellom trekk og adferd.

4.2 De mest effektive lagførerne - store individuelle forskjeller (H-1)

Når det kommer til informantenes evne til å sammenligne gruppene, var det ikke så enkelt. Når informantene ble bedt om å peke ut gruppevise forskjeller på oppgave-, relasjons- og utviklingsorientert lederadferd er de først og fremst enige om at utviklingsorientert lederadferd ikke behøves på lagførernivå. Det er for tidlig – både i karrieren og i kontingenten. Om noen er bedre enn andre på dette må det være GBU-sersjantene, eller at de i hvert fall «blir raskere flink på det når de får litt erfaring (...) de har jo en annen, teoretisk ballast [enn 18-månederne]», som informant 5 sier. Dette er det samme som teorien bak jobbanalysen for OF uttrykker om forutsetningen for topp-ledelse.

Innen de andre lederadferdskategoriene spriker beskrivelsene, fra at 18-månederne er best på både oppgave- og relasjonsorientert adferd, til at GBU og 18-månederne er best på én av dem. Men alle informanter beskriver at det er relasjonsorientert lederadferd som er 18-månedernes gjennomgående styrke. Og dette er en lederadferd de behersker bedre enn GBU-kollegene:

[18-månederne] er nok ikke så flinke på ‘A-lederskap’³⁰. Men det trenger de ikke. De er svært dyktige til å få folkene med seg likevel. De har selv vært akkurat der mannskapene er nå. De vet hvilke stimuli de trenger, hvilke knapper å trykke på (...) (Informant 4)

Den samme troppsjefen, som mener sin 18-måneder er i en klasse for seg, synes ikke det er så nyttig å skille mellom relasjons- og oppgaveorientert lederadferd:

Det er gjennom relasjonsorientert lederadferd... å ha kontroll på den enkeltes behov og kapasitet, at [18-månederen] får laget med seg, og dermed kan få tingene gjort på en best mulig måte...altså det du kaller oppgaveorientert lederadferd. (Informant 5)

Dette er noe annet enn det som var forventet. Om noe burde 18-månederne være dyktigst på oppgaveorientert adferd dersom de ligger nært opptil beskrivelsen av den effektive lederen på lagførernivå. Likevel pekes det altså på (som informant 5 gjør) at relasjonsorientert lederadferd er en forutsetning for oppgaveorientert adferd. Dette er kanskje et tegn på at kompanisjefens syn er gjennomgående blant informantene, til tross for at de øvrige vektlegger andre egenskaper og adferd når de beskriver ideal-ledelsen.

³⁰ Autoritært, enveis lederskap

Det er imidlertid to hovedårsaker til at informantene har noe ulikt syn på lederadferd når de sammenligner de to gruppene lagførere. Den første årsaken er at troppsjefene utvalgt som informanter bare har én 18-måneders hver, mens de har flere GBU-sersjanter. Å sammenligne én mot mange er mer egnet til å belyse individuelle forskjeller enn å sammenligne grupper. I tillegg inkluderer lagførernivået i avdelingen flere andre kategorier enn de to som denne studien anvender: I tillegg til 18-månedere og førsteårs GBU-sersjanter finnes UB-er, førsteårs GBU-sersjanter med førstegangstjeneste før befalsskolen, og GBU-utdannede med mer enn ett års erfaring etter HBS. Det viser seg at avdelingen til og med har sersjanter som opprinnelig kom fra Grensevakten med 18-måneders tjeneste og som har vendt tilbake etter GBU.³¹ Som en annen av troppsjefene uttrykker det:

Jeg kan egentlig bare snakke om mine egne [lagførere] uten at det blir synsing. Det er jo dem jeg kjenner best. Hvis jeg må rangere lagførerkategoriene etter samlet praktisk effektivitet – akkurat nå i kontingenten – blir det 1) GBU m/førstegangstjeneste, 2) 18-månederen, 3) førsteårs GBU og UB (...). Det er størst forskjell mellom 2 og 3. (Informant 6)

Hos nabotroppsjefen (Informant 5) er det imidlertid en annen rekkefølge.³² Dette illustrerer at troppsjefene blant informantene naturlig nok fokuserer på sine egne lagførere og har vanskelig for å sammenligne kompaniets ulike grupper av lagførere. Kompanisjef forklarer det slik: «Det er individuelle forskjeller på GBU-lagførerne akkurat som det er sprik mellom 18-månederne» (Informant 1)

Dette er den andre årsaken til at informantene har ulikt syn på gruppenes lederadferd: De individuelle forskjeller på lagførerne kan være mer fremtredende enn hvilken gruppe de tilhører. Kompanisjefen sier det slik etter å ha pekt på at GBU fremstår generelt best på oppgaveorientert lederadferd, og 18-månederne best på relasjonsorientert adferd:

(...) de beste fra befalsskolen – og det har ikke noe med HBS å gjøre, det har noe med hvem de er som person – er bra på relasjon også. Og de presterer aller best. Det er viktig å legge til. Men jeg får jo flest GBU-ere, så det er for så vidt ikke så rart. (Informant 1)

Det informantene er enige om er imidlertid hvem som raskest er effektive etter innrykk og ved oppstart med ny kontingent: 18-månederne har den erfaringen, som beskrevet i

³¹ Disse GBU-sersjantene har ikke vært lagførere som 18-månedere, men har hatt andre tjenestestillinger i Grensevakten før GBU.

³² Informant 5 rangerer sin 18-måneders lagfører bak sin førsteårs GBU-sersjant. Han poengterer likevel også at forskjellen er større når man sammenligner disse to med de lagførerne som har enda mindre erfaring.

antonymdefinisjonene, som gjør at de trenger kortest innkjøringstid. Det samme gjelder GBU m/førstegangstjeneste. Noen peker på «trygghet i rollen», og «trygghet på å være seg selv» etter å ha vært patruljefører som årsak (Informant 3 og 4).

I tillegg til personlige egenskaper er det faglige eller kompetansemessige forskjeller også. 18-månederne, som har vært patruljeførere et halvår, er naturlig nok best på patruljetjeneste. GBU-erne er på sin side best på grunnleggende infanteritjeneste og stridsteknisk forståelse. De har i motsetning til 18-månederne «sett artilleri og stridsvogner som er norske ... og ikke bare gjennom en kikkert», som en informant spissformulerer det (Informant 2). Gjennom HBS lærer de om egen troppearts rolle i *combined arms* og brigadeoperasjoner, og deltar på øvelser i en helhetlig hær-ramme. Den stridstekniske og taktiske helhetsforståelsen er større enn hos 18-månederne som bare har tjenestegjort ett sted, og kun lært om større operasjoner gjennom kjenningsutdanningen på fremmed organisasjon og taktikk. Dette poenget er samtidig en forklaring på hvorfor informantene mener GBU-erne har best forutsetning for utviklingsorientert lederadferd – til tross for at det altså ikke trengs som lagfører: Deres faglige helhetsoversikt omfatter andre deler av Hæren.

Kompanisjefen er imidlertid ikke i tvil om at de fem 18-måneders lagførerne avdelingen til nå har hatt, utøver tidlig i kontingenten samlet sett et mer effektivt lederskap enn sine førsteårs GBU-kolleger. De av informantene som er enige, nyanserer imidlertid kompanisjefens syn. De peker på at gruppenes ulike bakgrunn vil gjøre det lettere for GBU-erne å ta igjen et faglig forsprang 18-månederne har innledningsvis når de to gruppene lærer av hverandre. Når GBU-erne mestrer lederskapet like godt, vil de kanskje ha mer igjen for befalsskoleåret, og dermed ha et større potensial for videre personlig vekst og utvikling. Dette er en interessant og innsiktsfull observasjon, og demonstrerer samtidig informantenes uvilje mot å rangere disse ansattkategoriene. Kompanisjefen har likevel følgende påstand, som illustrerer både troen på utvikling hos begge kategorier lagførere og som tar høyde for deres individuelle forskjeller:

Hvis en 18-måneders hadde fått ett år som lagfører [og ikke bare seks måneder som i dag], sånn som de GBU-utdannedes pliktår, hadde du ikke hatt sjans til å skille dem. [Gi] Lik grad til de beste 18-månederne og de beste GBU, eller lik grad til de gjennomsnittlige 18-månederne og de gjennomsnittlige GBU...kom tilbake til sommeren og du ville ikke se forskjell på 18-månederne og GBU. Du vil bare se forskjell på de beste og de gjennomsnittlige lagførerne. (Informant 1)

De individuelle forskjellene er altså mer fremtredende for ledereffektivitet enn gruppeforskjellene. De individuelle forskjellene manifesterer seg i ulikheter på både faglig

kompetanse og personlige egenskaper. Alle informanter er enige om at 18-månederne generelt mestrer relasjonsorientert lederadferd bedre enn GBU-sersjantene. Men de er ikke like samstemte på hvilken gruppe som gjennomgående utøver mest effektivt lederskap. Det er heller ikke nødvendig. Det er liten tvil om at H-1 bekreftes av kunnskapen de formidler: 18-måneders lagførere i befalsrollen utviser et lederskap som er minst like effektivt som GBU-utdannede – enten de er gjennomsnittlige eller blant de aller beste. De individuelle forskjellene kommer man altså ikke forbi: Den beste 18-månederen er mer effektiv enn en gjennomsnittlig GBU-sersjant. Og den beste GBU-sersjanten er bedre enn en gjennomsnittlig 18-måneders. Et overraskende funn er at informantene fremhever 18-månedernes evne til relasjonsorientert lederadferd, mens det er oppgaveorientering og trekket Planmessighet som er overveldende fremtredende i alles beskrivelse av effektiv ledelse på lagførernivå.

4.3 Relevante forbilder og målbildeforståelse gir realkompetanse for effektiv ledelse (H-2)

Så til hovedårsakene til at 18-månederne lykkes. «Faglig dyktighet» er som forventet en viktig egenskap for effektiv ledelse på lagførernivå, og representerer én av to hovedelementer som beskriver effektivt lagførerlederskap i avdelingen. Men teknisk-faglig realkompetanse er ikke en entydig årsaksforklaring til 18-månedernes effektivitet – i alle fall ikke slik begrepet er beskrevet i innledningen og i Katz' *skills*-teori. GBU-erne er best på stridsteknisk forståelse og infanteristrid, som er viktig innledningsvis i utdanningen i følge informant 1 og 2, mens 18-månederne er best på målbildeforståelse – de vet hva mannskapene de leder skal anvendes til og kan på en helt egen måte forklare/begrunne sine beslutninger eller viktigheten av utdanningsmål og –detaljer: «[D]e vet hva de skal utdanne til, de har selv blitt utdannet. De vet hva målbildet er, for de har selv vært det målbildet» (Informant 2). Nestkommanderende fremhever et annet kompetanseskille som har med målbildeforståelse å gjøre:

GBU-sersjantene har best skolering i å planlegge og gjennomføre leksjoner etter befalsskolen. Kall det gjerne utdanningsledelse [på dette nivået]. 18-månederne er imidlertid best på å planlegge og gjennomføre oppdrag etter å ha vært patruljeførere og oppdragseiere i et halvt år. Kall det gjerne operasjonsledelse [på dette nivået]. Og det er jo oppdrag soldatene skal utføre når de er ferdig med utdanningen. (Informant 2)

Han mener dette gir 18-månederne et fortrinn, blant annet ved at de har erfaring med å tenke fremover – hvordan organisere laget, hva det er viktig å kontrollere, hvor lang tid ulike ting tar og hvilke utfordringer som kan oppstå. En troppsjef beskriver hvordan lagførerkategoriene hans oppfordres til å utnytte hverandres styrker:

[Jeg] sier til [GBU-] sersjantene ‘Se hva 18-månederen gjør, hvordan han organiserer laget sitt på øvelser, og lær av ham’ (...) Sersjantene er glad for å ha en 18-månedere å støtte seg på... på det praktiske. På samme måte må [18-månederen] gå til sersjantene når han skal utarbeide (...) leksjonsplaner, og få støtte av dem igjen. (Informant 6)

Begge disse beskrivelsene viser at Planmessighet kommer til uttrykk hos både 18-månederne og GBU. Deres ulike erfaring gjør imidlertid at det uttrykkes på forskjellige områder.

Eksemplene har kanskje mer med adferd enn trekk å gjøre, men illustrerer uansett at det blir feil å hevde at GBU-erne innledningsvis mangler kompetanse, som i H-2. Begge gruppene lagførere har altså viktig, men noe ulik, kompetanse, og begge typer trengs i avdelingen. Dette elementet i H-2 er dermed irrelevant, når man tolker informantenes forståelse. Men målbildeforståelse, som beskrives som en styrke hos 18-månederne, er likevel en form for realkompetanse.

I tillegg er det en annen type kompetanse 18-månederne er alene om, og som påpekes av alle informanter: Tilgangen til relevante forbilder. Dette synes også å være det mest avgjørende fortrinnet til 18-månederne slik informantene fremstiller det. Spesielt Kompanisersjanten, Kompanisjefen og nestkommanderende legger vekt på dette:

18-månederne har gjennom sine første 6 måneder utdanning sett lederskapet til sin egen lagfører, troppsjant, troppsjef. Deretter har de tjenestegjort på grensa i 6 måneder hvor de har blitt eksponert for nye forbilder og en annen type ledelse – operasjonsledelse istedenfor utdanningsledelse – og de har ledet selv. (...) I skolesituasjonen som GBU-elev ser de aldri en lagfører, unntatt når de prøver for hverandre, de ser en instruktør. (...) Dette gir dem imidlertid et fortrinn som f.eks veiledere, fordi de selv har blitt veiledet. Derfor blir det naturlig for dem å gjenskape denne rollen i sitt eget lederskap. Men ettersom de ikke har sett veiledning som naturlig del av helhetlig lederskap er det ikke alltid hensiktsmessig når de velger denne tilnærmingen. (...) Dette gir [18-månederne] en mye bredere erfaringsbakgrunn, når det gjelder eksempler de kan modellere sitt eget lederskap på. (Informant 2)

18-månederne *har* dermed et realkompetansefortrinn over GBU-sersjantene, men som representeres av målbildeforståelse og gode leder-forbilder snarere enn praktisk-teknisk kompetanse. GBU representerer en litt annen, men viktig kompetanse. Skolesituasjonen under GBU, med administrativt foresatte og undervisning gitt av forskjellige instruktørkrefter ved og utenfor skolen, gir bredere fagkompetanse, men kanskje ikke den samme selvopplevde erfaringsbanken for lederskap. Informanten fortsetter:

Og i mange tilfeller er det eldre befalet [som 18-månederne] kommer tilbake og skal jobbe med, de samme som har utdannet dem, noe som gjør at man allerede har en god relasjon mellom yngre og eldre befa. Slik relasjon bidrar til effektiv ledelse (...) Vi i

Utdanningskompaniet har et veldig sterkt fokus på å gjøre alt vi kan for å inkludere dem, minimere avstanden mellom 18-månederne og det øvrige befalet. Det handler om funksjon, ikke tilsetningsstatus.³³ (Informant 2)

Uten å kanskje være klar over det, beskriver informanten her flere av kjerneelementene i mesterlære: Eksempler, rettleiding, prøve selv i økende grad, fagfellesskap, og den sosiale relasjonen til mesterne. Men avdelingen utnytter likevel bevisst disse elementene. Det er lett å se at den sosiale konteksten en militær avdeling representerer muliggjør en slik anvendelse av mesterlærens prinsipper. Og denne konteksten kommer først 18-månederne til gode, fordi de er en del av den hele tiden, mens GBU-erne blir inkludert i fagfellesskapet etter hvert – blant annet med 18-månedernes hjelp.

De viktigste poengene fra informantene som er gjengitt så langt settes i en innsiktsfull sammenheng av kompanisersjanten slik:

Relasjonsdelen av lederskapet faller naturlig for 18-månederne. Kanskje er det ubevisst. GBU-erne viser også relasjonsorientert lederadferd, fordi de vet at det trengs, de har lært om det, men deres relasjonsadferd blir fort mer kunstig. Dette skyldes ikke at de er dårlige, men at de er utsatt for feil lederskapseksempler på HBS (...) 18-månederne lykkes derfor best med oppgaveorientert adferd også [tidlig i kontingenten], fordi de får folkene med seg. I tillegg vet de hva avdelingen er, og de kjenner krav og mål bilde, siden de har sin utdanning og praksis herfra. (Informant 3)

Vellykket oppgaverelatert lederadferd er altså en konsekvens av styrken i 18-månedernes relasjonsorienterte lederadferd, slik informantene ser det. Samtidig beskriver kompanisersjanten her betydningen av avdelingskompetanse, fagfellesskapet og forbilders betydning for egen rolleforståelse.

Denne empirien bekrefter *skills*-teoriens postulat om at ledelse er trenbart, og både kan og bør læres i praksis. Den bekrefter også at situasjonelle forhold, som avdelingsspesifikk forståelse eller mål bildeforståelse, er avgjørende for effektiv ledelse på dette nivået. I tillegg bekrefter informantenes kunnskap mesterlærens elementer om viktigheten av å være inkludert i et fagfellesskap med tilgang på mesterne som eksempler og støtte, og at praktisk læring skjer i den jobbsituasjonen de etter hvert skal virke selvstendig i.

³³ Lagførerne behandles helt likt, og gis nøyaktig samme oppgaver. Unntaket er at 18-månederne får tjenestetillegg og ikke lønn, og de bor på egne rom på mannskapskaserne og ikke på befalsmessa. De går heller ikke vakt som Inspiserende Befal, men dette er et bevisst valg av avdelingen for å ikke utnytte dem som billig arbeidskraft. Fra sommeren 2016 har de heller ikke adgang til messeutsalget, fordi de tross alt fortsatt er førstegangstjenestegjørende selv om de har like lang tjenestetid som de førsteårs sersjantene.

Informantenes beskrivelser støtter derfor H-2 likevel, selv om den avgjørende kompetansen viser seg å være annerledes enn ventet, og i mindre grad konkret og ferdighetsbasert: Årsaken til 18-månedernes ledereffektivitet skyldes først og fremst målbildeforståelse og deres tilgang på relevante forbilder som er basert på mesterlæreperspektivet.

4.4 Seleksjon og jobbprediktorer (H-3)

Det viser seg overraskende nok at seleksjonen av 18-måneders lagførere har vært preget av uorden og tilfeldigheter, noe som fremstår meget klart fra alle informantene. Grensevakten utnytter ikke potensialet i ordningen. Dette er også nedslående, fordi seleksjonen av 18-månederne er sentral i å besvare problemstillingen. Det har til nå vært tre ulike modeller for seleksjon til 18-måneders lagførere – på like mange kontingenter. Første gang ble beste patruljefører fra hvert av grensekompaniene rekruttert til å returnere til Utdanningskompaniet som lagfører. Neste gang ble det rekruttert kandidater rett før ordinær dimisjon. Alle kom fra det ene grensekompaniet, fordi det andre grensekompaniet ikke rakk å nominere kandidater. Denne ‘modellen’ er egentlig verre enn først-til-mølla, fordi man kan anta at flere gode kandidater har funnet seg annet å gjøre enn å vente på et kontraktstilbud i tolvte time. På ett vis representerer ordningen derfor mer sist-til-mølla. Fra rotasjon i januar 2017 prøves noe nytt. Troppsjefene i Utdanningskompaniet har nominert de åtte beste soldatene uteksaminert fra patruljefører-kurset før overføring til grensekompaniene ved sommerrotasjonen. Kompanisjefen har gjennomført en rekrutteringssamtale med disse. Grensekompaniene skal i løpet av høsten rekruttere og anbefale et titalls søkere til fire stillinger. Utdanningskompaniet forventer å finne igjen de åtte blant dem, før de selv tar endelig stilling til hvem som skal få kontrakt for kommende vinterkontingent. Tilsettingsrådet, om man vil, består av kompaniets ledergruppe, som kjenner kandidatene fra tidligere, og tar stilling til kandidatenes utvikling gjennom grensekompanienes anbefalinger. Denne ujevne seleksjonspraksisen påvirker de store individuelle forskjellene beskrevet ovenfor, og bidrar til at det er vanskelig å sammenligne gruppene.

Hovedutfordringen, i alle fall for denne studiens formål, består i at det er ingen omforent liste over hva som letes etter i seleksjonen. Det finnes heller ingen systemisk måling av jobbutførelse mens kandidatene er patruljeførere, og som er innrettet spesielt mot å identifisere lagførerkandidater. Kompanisjefen er enig i at dette ikke er optimalt, men forsvarer praksisen med at «dersom de lykkes som patruljeførere har de også disse egenskapene [som trengs for å bli lagfører]» (Informant 1). Avdelingen har altså ikke laget en

omforent jobbanalyse og prediksjonsmodell. Det som er klart er at de leter ikke etter AE og skolekarakterer. Men heller ikke direkte etter trekket Planmessighet eller prestasjon på jobbutsnitt. Informantenes individuelle beskrivelser av hvilke trekk, hva slags adferd, resultater eller andre egenskaper de er ute etter i 18-måneders-kandidatene blir derfor viktig.

Informantbeskrivelsene av hva de mener er viktigst i seleksjonen varierer noe. To ytterpunkter er «god kjemi med det øvrige troppsbeholdning» (Informant 6) og «selvtillit til å stole på egen kompetanse» (Informant 5). Men forøvrig leter informantene i grunnen etter det samme: Faglig dyktighet i betydningen av egenferdigheter, soldatferdigheter og avdelingsspesifikk kunnskap, og personlige egenskaper som gjør at de har forbildepotensial og gode holdninger. Dette er, naturlig nok, mye det samme som beskrivelsene av hva effektiv ledelse på lagførernivå er for avdelingen. Men for å bli lagfører, mener informantene, må dyktighet og personlige egenskaper være utvist gjennom utdanningen (0-6 måneder) og spesielt gjennom oppdragsløsning som patruljefører på grensa (6-12 måneder). De informantene som har tjenestegjort på grensa tidligere fremhever særlig patruljeførerjobben de siste seks månedene som selve lakmustesten på om kandidatene vil duger, men alle mener at potensialet vil vises også under utdanningen. Alle poengterer dessuten at patruljeførertjeneste er det eneste som bør være kvalifiserende, selv om andre tjenestestillinger gir bra kompetanse og utvikler flinke folk.

Kompanisjefen leter også etter det samme hos kandidatene som det han beskrev som effektiv ledelse på lagførernivå, og han utdyper sitt forsvar av at grunnlaget for seleksjonspraksisen er tilstrekkelig:

Patruljefører er den eneste tjenestestillingen vi produserer mannskaper til som dreier seg om ledelse av mennesker (...) Utdanningen av 32 patruljeførere per halvår henger sammen med jobbprediksjon som lagfører. Det starter med seleksjon til patruljeførerkurset. Vi [Utdanningskompaniet] utdanner dem, gir dem faglige forutsetninger, og da ser vi etter del to – personlige egenskaper. Kombinert gir dette de uteksaminerte patruljeførerne forutsetning for å lykkes i å lede patruljen sin i oppdragsforberedelser og oppdragsløsning i seks måneder [på grensa], som igjen gir dem forutsetning for å lykkes som lagfører [i Utdanningskompaniet] (...) Lykkes de med det har de bevist at de duger, og de vil samtidig mestre mange av utfordringene som lagfører. (Informant 1)

To andre informanter sier det enda enklere: «Om de 'får jobben gjort' krever at de får med seg patruljemedlemmene (...) og utnytter deres fagutdanning og øvrige kapasiteter» (Informant 4). Og videre: «Dersom de lykkes som patruljeførere, har de både kompetanse og personlige

egenskaper som skal til [for å bli lagfører]» (Informant 5). Dette beskriver oppgaveorientert lederadferd og trekket Planmessighet (få jobben gjort) og relasjonsorientert lederadferd, i tillegg til en gjengivelse av effektiv lagførerledelse.

Men viktigere er det at informantenes innsikt igjen peker mot *skills*- og mesterlæreteorien. For det første: Selv om seleksjonsprosessen mangler formalisering, blant annet av hvordan alle de etterlyste personlige egenskapene skal identifiseres hos kandidater, ansees hele tjenesten som et jobbutsnitt. Dette jobbutsnittet inkluderer både faglig kompetanse og summen av ønskede personlige egenskaper. Og jobbutsnittet omfatter både utdanningen og spesielt patruljefører-tjenesten. Lykkes patruljeførerne er de automatisk kvalifisert som lagfører – og til å møte neste trinn i progresjonen. Avdelingens praksis - som i *skills*-teorien og mesterlæren - er ikke så opptatt av målbare personlige egenskaper som informantenes innledede beskrivelser kan gi inntrykk av. Årsaken til at patruljeføreren lykkes er underordnet at han faktisk får det til. For det andre: Avdelingens eierskap til patruljeførerne som produkt, fra seleksjon og utdanning til gjenbruk som lagfører, vitner om den bevisste utnyttelsen av de mekanismer som foredles i mesterlæreprinsippene. Robusthet, ansvars glede og lederegenskaper letes ikke etter som enkeltkvaliteter hos kandidatene som på FOS, men indirekte gjennom utdanning, trening og oppdragsløsning i lederrolle – *the proof is in the pudding*.

Det er lett å kritisere denne ordningen for å være basert på en slags magefølelse, eller å bake alle vanskelige seleksjonskriterier inn i et 12 måneder langt jobbutsnitt. Men man bør kanskje ikke undervurdere magefølelsen til folk som har peiling. Kompanisjefen føler seg trygg på at kvaliteten til dem som tilbys kontrakt som 18-måneders lagfører holder mål. Han vet selv hva som trengs, og hvilket jobbutsnitt patruljefører-tjenesten representerer. Årsaken er at han har tjenestegjort både på grensa og i Utdanningskompaniet. Han stoler på sjefene i de avgivende kompaniene fordi de har gjort det samme. De vet også hva som kreves av en lagfører i Utdanningskompaniet. Disse sjefene inngår dermed i det samme fagfellesskapet. På spørsmål om dette er en svakhet, vedgår han imidlertid utfordringen med en slik personavhengighet i seleksjonsprosessen, og at det ville vært en fordel å formalisere seleksjonskriterier og -metode. Og han har som ambisjon å gjøre noe med det.

De av informantene som har best kjennskap til historikk og praksis med seleksjonen mener likevel forutsigbarhet og planlegging av 18-måneders-utnyttelse har vært en større utfordring enn manglende formalisering av seleksjonskriterier. Antallet 18-månedere i avdelingen vært

en funksjon av budsjettildeling og årsverksregnskap på vernepliktige. Slike forvaltningshensyn gjør at det er vanskelig å tidfeste kontraktsinngåelse på forhånd, som igjen gjør det vanskelig å gjennomføre rekruttering og seleksjonsaktivitet. Sen kontraktsinngåelse, når mange av de vernepliktige allerede har planlagt livet etter dimisjon med studieplasser og jobb, har derfor vært det største problemet. Kandidatene kan heller ikke tilbys kontrakt for tidlig, ettersom effekten av jobbutsnittet vil forringes. Det er derfor uansett en avveining om hvor sent eller tidlig man skal tilby kontrakter for å få de beste kandidatene.

Dette betyr likevel at det er jobbutsnittet det selekteres på. Ordningen forutsetter imidlertid to ting: Tillit til at sjefene i avgivende kompanier vet hva som kreves av en lagfører i Utdanningskompaniet – eller deltagelse i samme fagfellesskap. Elementer knyttet til trekket Planmessighet og oppgavefokuset lederadferd er fortsatt ønskede egenskaper ved kandidatene, selv om dette er innbakt i jobbutsnittet. Men det er ikke fremtredende viktig i seleksjonspraksisen. Dessuten, som en troppsjef ble sitert på ovenfor, hvis patruljeføreren ikke lykkes med den relasjonsorienterte lederadferden får han ikke til den oppgaveorienterte heller.

4.4.1 Egenskaper hos lagførerne selv – trekk og AE/karakterer

Ettersom seleksjonen har vært såpass varierende og planløs, blir egenskaper hos lagførerne selv enda viktigere enn opprinnelig tiltenkt for å besvare problemstillingen. Alle 18-månederne beskrives jo som meget effektive ledere relativt sine GBU-utdannede kolleger. Kanskje har de noe målbart til felles som ikke tilsløres av uryddig seleksjon. Forekomst av trekk, og mål som AE og karakterer, kan derfor indirekte bidra til å forklare:

- a) Forskjeller i seleksjon av gruppene
- b) Hva det ubevisst letes etter

Det er forskjell på respondentenes Planmessighet og Åpenhet målt med shapes personlighetstest.³⁴ 18-månederne har mer av det første og GBU mer av det andre. Dette er i henhold til modell til Derue et al (2011) og de eksemplifiserte jobbanalysene for OR og OF utledet fra teorien. Forskjellen er imidlertid så marginal at det ikke kan betraktes som noe funn som påvirker H-3s gyldighet. Dette er skuffende, ettersom Salgado et al (2015) gir grunn

³⁴ Shapes (management) scorer også ut *competencies*, som inngår i Mumford, Zaccaro, Connelly, et al. (2000) sin utvidede *skills*-teori. De *competencies* med signifikans er dem som knyttes til personlighetstrekket *Medmenneskelighet*, som allerede fremgår av tabellen. Statistisk utregning av disse er derfor utelatt.

til å tro at nettopp kvasi-ipsative tester gir høyere prediksjonsvaliditet for spesielt Planmessighet og Åpenhet. Manglende funn skyldes nok ikke Salgado, men illustrerer heller ulempen med små utvalg og ikke-parametriske metoder: Økt mulighet for Type II-feil, det vil si at disse testene ikke greier å avkrefte nullhypotesen selv om det faktisk skulle være forskjell på gruppene. Teststyrken øker med utvalgsstørrelsen, slik at små utvalg trenger sterkere sammenhenger for å forkaste nullhypotesen enn store utvalg (Field, 2013, s. 214; Ringdal, 2013, s. 340-341).

Tabell 4.1: Deskriptiv statistikk Mann-Whitney-U – FFM-trekk lagførere³⁵

	Populasjon	Ekstraversjon	Medmenneskelighet	Åpenhet	Emosjonell stabilitet	Planmessighet
<i>Mann-Whitney-U</i>		12,0	4,5	10,5	9,5	10,5
<i>Mean Rank</i>	a)	5,60	7,10	5,90	6,10	5,10
	b)	5,40	3,90	5,10	4,90	5,90
<i>Z</i>		.00	-1.73	-.32	-.55	-.32
<i>p0*</i>		.50	.05	.38	.29	.37
<i>r**</i>		-.00	-.51	-.10	-.17	-.10

Note: Na (GBU) = 5; Nb (18mnd) = 5.

*Signifikanssannsynlighet $p < .05$ [Asymp. Sig. (2-tailed)].

**Effektstørrelse Pearsons r .

Det eneste trekket med signifikant forskjell på forekomst mellom gruppene er Medmenneskelighet: GBU-lagførerne (*Mean Rank* 7,10) scoret signifikant høyere på dette trekket enn 18-månederne (*Mean Rank* 3,90), $U = 4,5$, $z = -1.73$, $p = .05$, $r = -.51$. Dette er svært uventet. Resultatet representerer ingen avgjørende indikator til støtte for H-3. Mer uventet er det at nettopp Medmenneskelighet er det eneste trekket med signifikant forskjell

³⁵ Forsvarets Høgskole nytter vanligvis IBMs statistikkprogramvare SPSS. Antall lisenser er imidlertid begrenset, og statistisk test for datasettet med shapes-score fra respondentene er derfor programmert og utført med SciPy – en *open source software* på det konkurrerende programmeringsspråket python. Programmering og trinnsvis utregning fremgår av Vedlegg B. Dokumentasjon for programmene: www.SciPy.org

mellom gruppene. Medmenneskelighet er i følge Salgado et al (2015) det trekket som var ansett å være verdiløst tidligere (2015, s. 814). Eller iallfall det trekket med svakest korrelasjon til ledereffektivitet og lederfremvekst: Judge et al påviser en meget svak korrelasjon mellom Medmenneskelighet og ledereffektivitet (.08) til forskjell fra Planmessighet (.28) og Åpenhet (.24) (Judge et al., 2002, s. 6).

I modellen til Derue et al. (2011) synes Medmenneskelighet å ha knytning til relasjonsorientert lederadferd (Øyvind L. Martinsen, 2015, s. 190). Dermed hadde det kanskje vært mer naturlig dersom det var 18-månederne som hadde scoret høyest på Medmenneskelighet siden de berømmes av alle informantene for sin vellykkede relasjonsorienterte lederadferd. Så hva kan overrepresentasjon av Medmenneskelighet hos GBU-lagførerne bety?

Man skal være forsiktig med å overanalysere funn fra så små utvalg som dette – selv om signifikansen er på magiske .05 og effektstørrelsen er $> .50$. Det er viktig å huske at utvalget er gjort ved å benytte alle 18-månederne som er tilgjengelige, mens GBU-erne er representert av frivillige – begrenset antallsmessig til å matche 18-månederne. Et slikt funn krever likevel et forsøk på forklaring. *Agreeableness* oversettes gjerne til medmenneskelighet på norsk, og knyttes til begreper som hensynsfull, empatisk, deltagende og tillitsfull (Jesus F Salgado & Tauriz, 2014 Appendix A). Informantenes beskrivelse av en effektiv lagfører inkluderer blant annet empatisk, deltagende og at han inngir tillit. Gitt at avdelingen selv selekterer 18-månederne, hadde det derfor vært naturlig om det var 18-månederne som scoret høyest. Kanskje er GBU-ernes relativt høye Medmenneskelighet-score et tegn på at nettopp GBU-ernes personlighet best passer beskrivelsen av en effektiv lagfører, i motsetning til informantenes vurdering gjengitt over. Noen informanter velger tross alt både medmenneskelighets-affilerte egenskaper og relasjonsorienterte adferdsattributter når de skal konkretisere sin beskrivelse av effektiv ledelse på lagførernivå. Men Medmenneskelighet (*agreeableness*) kan også oversettes som omgjengelighet, og knyttes til å være godt likt, beskjeden, ettergivende eller føyelig (Ø. Martinsen et al., 2005, s. 422; Jesus F Salgado & Tauriz, 2014 Appendix A).³⁶ Dette er ikke trekk-ekvivalenter som intuitivt passer på ledere, kanskje med unntak av det å være godt likt. Dette er grunnen til at noen studier peker på en

³⁶ *Deference* (føyelighet, ettergivenhet) og *Abasement* (fornedrelse, ydmykelse) er to Medmenneskelighet-begreper som ble utelatt fra ordskyen anvendt i intervjuene, fordi de under pilottesten ble oppfattet som uklare og uegnet til å beskrive befals egenskaper.

negativ korrelasjon mellom Medmenneskelighet og effektiv ledelse, eller at betydningen av dette trekket i ledelse i beste fall er tvetydig (Judge et al., 2002, s. 768). Likevel kan man se for seg situasjoner hvor føyelighet ikke bare er lurt, men også nødvendig for ledere. FSJ Grunnsyn fastslår at relasjonsorientert lederadferd er en nødvendig del av alt militært lederskap, og Derue et al. (2011) peker altså på sammenhengen mellom denne lederadferden og trekket Medmenneskelighet. Under seleksjon kan man se for seg at føyelighet kan betale seg. GBU-erne vet de blir selektert på FOS, naturligvis, og de har selv søkt seg dit. I seleksjonssituasjonen kan det være nyttig å ikke opponere mot dem som selekterer deg, og å unngå å være selvhevdende på bekostning av andre aspiranter som får lederrollen. Man gjør lurt i å akseptere alle oppgaver, stå fram som leder når tildelt lederrollen, men trekke seg tilbake og være et hjelpsomt og deltagende team-medlem når andre aspiranter skal prøve seg.³⁷ Det kan altså til en viss grad være nyttig å være føyelig for å bli selektert. 18-månederne på sin side starter ikke karrieren under seleksjon. De har ingenting å tape på en diskusjon med troppsjef eller å sette lyd på egne meninger selv om de avviker fra befalets eller medsoldatenes. Noen av informantene fremhever nettopp integritet og å stå for det de selv mener som viktige egenskaper å lete etter blant de vernepliktige lagfører kandidatene. Seleksjonssituasjonen på to uker under FOS kan altså i seg selv favorisere trekket Medmenneskelighet hos dem som tas opp til GBU, mens fraværet av seleksjonssituasjon, i alle fall innledningsvis i tjenesten, kan gi 18-måneders-kandidater tid til å vise andre viktige egenskaper.

En annen forklaring på funnet kan være at eksempelet på jobbanalyse beskrevet i kapittel 2 er feil. Kanskje er *Medmenneskelighet* en viktig og riktig jobbprediktor, mens *Planmessighet* ikke er det. De GBU-erne som har deltatt i undersøkelsen er i følge sjefene sine dyktige, og de lykkes i lagførerrollen. Det er derfor grunn til å tro at de fortsatt vil lykkes om de viderefører karrieren som OR eller OF. Informantenes beskrivelser tyder på at relasjonsorientert adferd er en forutsetning for å lykkes med det de beskriver som viktigst for effektiv lagførerledelse, nemlig oppgaveorientert adferd. Så lenge den teoretiske sammenhengen mellom Medmenneskelighet og relasjonsorientert lederadferd er riktig, bør derfor Medmenneskelighet være en nyttig jobbprediktor for lagfører kandidater. Problemet med dette resonnementet er at den samme empirien, altså informantenes oppfatning, fremhever at det er 18-månederne, og ikke GBU-erne, som lykkes best med relasjonsorientert lederadferd. Samtidig scorer de lavest

³⁷ Dette er adferd som registreres og inngår i offisersvurderingen under FOS (FHS, 2016a).

på dette personlighetstrekket. Empirien samlet her bekrefter altså ikke modellen til Derue et al. (2011). Trekk er forholdsvis konstante gjennom livet, men man kan se for seg at Medmenneskelighet trenger tid for å bli omsatt i vellykket relasjonsorientert adferd, og at GBU-erne med erfaring vil overgå 18-månedere på dette. En slik forklaring behøver imidlertid mer forskningsbasert kunnskap for å understøttes.

Dette er bare to mulige forklaringer på funnet. Men de kan på ingen måte hevdes å være sannsynliggjort uten forskning på større utvalg og på en eventuell sammenheng med hvordan seleksjonsøvelsen på FOS gjennomføres, eller sammenhengen mellom Medmenneskelighet, tid/jobberfaring og vellykket relasjonsorientert lederadferd. Under Videregående befalsutdanning (VBU)³⁸ gjennomføres personlighetstester (NEO-PI 3). 35 OR skal under utdanning ha gjennomført testene så langt. Det samme gjøres for krigskolekadetter på Grunnleggende offisersutdanning (GOU). Testene brukes i individuell lederutvikling for den enkeltes bevisstgjøring på egne trekk-predisposisjoner. Det er derfor ikke gjort noe forsøk på å sammenstille resultatene fra OR og OF. Det ville vært interessant å se om man gjenfinner denne studiens funn i disse testscorene, men det har ikke lyktes å få tilgang til disse resultatene.³⁹ Men ettersom disse OR-elevene på VBU for det meste er konverterte offiserer selektert for befalsskole gjennom FOS eller tidligere opptaksordninger, har antagelig deres testscorer mindre relevans for denne oppgavens problemstilling.

Så til de utvalgte rullebladdata på respondentene.

³⁸ Kurs for OR

³⁹ Testene gjennomføres av Kommandersersjant Ørjan Jensen/Instruktør Mil Lederskap/Krigsskolen i samarbeid med Psykologspesialist Andreas Narum/Krigsskolen. Samtale med Kommandersersjant Ørjan Jensen/Instruktør Mil Lederskap/Krigsskolen 23. nov 2016.

Tabell 4.2: Rullebladdata - AE og VGS-karakterer lagførere

Populasjon	AE	VGS karaktererpoeng*
GBU 1	5	45
GBU 2	6	42,9
GBU 3	6	49,7
GBU 4	8	52,8
GBU 5	8	42,3
Snitt	6,6	46,5
18mnd 1	7	47,8
18mnd 2	6	45,7
18mnd 3	8	IF**
18mnd 4	5	35
18mnd 5	7	50
Snitt	6,6	35,7

*Tilleggs-poeng ikke medregnet **Ikke fullført VGS

AE-snittet er identisk for begge gruppene, og plasserer begge lagførerkategoriene i overkant av snittet på normalfordelingen av sesjonspliktige. Som forventet gir ikke dette noen indikator for H-3s gyldighet. Selv om FOS selekterer på AE og Grensevakten ikke gjør det, er innkallingskravet det samme begge steder. Sammenligner man AE og skolekarakterer, illustreres teoriens poeng med at det ikke er de med høyest intelligens som nødvendigvis har de beste karakterene. 18-måneder 3 har høyest AE uten engang å ha vitnemål fra videregående, og GBU 1 med lavest AE har høyere karaktersnitt enn GBU 5 med høyest AE.

GBU-erne har et forholdsvis høyt og jevnt snitt, som kan forventes når karakterer vektlegges i seleksjon. Spredningen på 18-månedernes karakterer er større, og illustrerer at dette ikke er tillagt betydning i Grensevaktens seleksjon hverken bevisst eller ubevisst. Spredningen i 18-månedernes karakterer skyldes særlig 18-måneder 3 og 4 og deres henholdvis manglende og svake karakterer. Interessant nok kan Kompanisjefen, som vet hvem rullebladdataene tilhører, fortelle at disse to er blant de beste lagførerne avdelingen har hatt så langt i 2016 når man ser alle førstårs GBU-sersjanter og 18 måneder under ett. Begge har i løpet av tjenesten blitt motivert for videre karriere som befal. Den ene er ikke søknadsberettiget til FOS grunnet manglende vitnemål. Den andre ble ikke innkalt etter å ha søkt – i følge vedkommende selv pga svake skolekarakterer. Igjen demonstreres at avdelingens seleksjonspraksis er i tråd med

skills- og mesterlæreteori – at de lykkes i jobbutsnittet er viktigere enn trekk, AE, andre egenskaper og skolekarakterer.

Rullebladdataene illustrerer to poeng. Et visst intelligensnivå synes nyttig for å lykkes som leder uansett nivå, slik teorien angir. Seleksjon av 18-månederne tar ikke hensyn til hverken AE eller karakterer, og får derfor tilgang på to meget gode kandidater som ikke kalles inn til FOS.

Innsamlet data om respondentene bekrefter teoriens avvisning av skolekarakterer som relevant for jobbprediksjon og ledereffektivitet på lavt nivå. AE er likt i gruppene og synes derfor å være generelt relevant for ledere i overenstemmelse med teorien – med forbehold om at AE-innkallingskravet til FOS og Grensevakten er det samme: Man vet ikke hvordan en 18-måneders lagfører med AE lavere enn fem ville gjort det, for han finnes ikke i Grensevakten.

Korrelasjonen mellom forekomst av Åpenhet og GBU, og mellom Planmessighet og 18-månederne er for svak til å støtte H-3. Imidlertid skilles gruppene på trekket Medmenneskelighet. Én forklaring på dette kan være at seleksjonssituasjonen favoriserer føyelige kandidater, men dette krever nye undersøkelser. Seleksjonen av 18-månederne styres ubevisst av jobbutsnitt i overenstemmelse med H-3, mens det er ingen funn som støtter at Planmessighet, eller andre trekk for den del, spiller noen rolle i seleksjonen. Funnene avkrefter derfor delvis H-3 med hensyn til trekk som seleksjonskriterium. Da synes oppgave- og relasjonsorientert lederadferd å være viktigere, men i såfall innbakt i det «å lykkes» som leder og patruljefører halvåret før de tilbys lagførerkontrakt. Så ja, 18-måneders lagførere selekteres på andre jobbprediktorer enn GBU. Jobbutsnitt synes å være avgjørende, men konkrete *Big Five*-trekk er ikke i fokus, selv om «personlige egenskaper» er sentralt i informantenes beskrivelse av effektiv lagførerledelse.

4.5 Sterkest prediksjonsgrunnlag for OR – FOS eller 18-måneders tjeneste?

Så langt er det beskrevet funn som både bekrefter og avkrefter deler av hypotesene. 18-måneders lagførere er minst like effektive som sine GBU-utdannede kolleger, selv om den egentlige forskjellen i ledereffektivitet er individuell og ikke gruppebetinget. Årsaken til at 18-månederne lykkes som de gjør er tilgangen på relevante forbilder i overenstemmelse med mesterlærens prinsipper og målbildeforståelse for det de skal utdanne sine lagsmedlemmer til. Dette er for så vidt en realkompetanse som GBU-sersjantene mangler innledningsvis, men

disse har til gjengjeld annen fagkunnskap som avdelingen trenger. De to lagførerkategoriene er derfor mer komplementære enn de er bedre eller dårligere enn kollegene. Jobbutsnitt er åpenbart det viktigste seleksjonsparameteret for 18-månederne, mens AE og VGS-karakterer er viktigst for GBU-erne på FOS. Selv om de fleste informantene peker på oppgaveorientert lederadferd og trekket Planmessighet når de beskriver det optimale lagførerlederskapet, er det ingen sterke indikasjoner på at dette inngår som overlagte seleksjonskriterier. Dessuten berømmes 18-månederne særlig for sin evne til relasjonsorientert lederadferd.

Så hvilken ny forståelse for problemstillingen og teoriens anbefalinger tilbyr denne kunnskapen? Hvilken seleksjonsmetode gir best prediksjonsgrunnlag? Dersom tid brukt på seleksjonen medregnes, gir åpenbart FOS det beste, eller iallfall raskeste, prediksjonsgrunnlaget. Og AE er en svært god jobbprediktor generelt. Men det lange jobbutsnittet 18-månederne utsettes for - i lederskap på lavt nivå og i funksjonelle enheter, som Militærordningens grunnlagsdokumenter kaller det – er likevel bedre. Jobbutsnitt som jobbprediktor generelt har like sterk prediksjonsverdi som AE, i følge teorien, men er i langt større grad spisset mot jobbkravene. Grensevakten vurderer ikke AE, men får likevel automatisk kandidater med et minimum av AE som tilsvarer opptakskravet på FOS. Dermed benytter seleksjonen til 18-måneders lagfører i praksis begge de sterkeste jobbprediktorene teorien beskriver, og anvender derfor en dobbel prediktor med verdi på hele .63, i følge Schmidt og Hunter (1998, s. 265).

Men er det rettferdig å kreditere 18-månedersseleksjonen for å gi best grunnlag når prosessen er så ustrukturert og til dels også ubevisst? FOS genererer svært mye kunnskap om kandidatene på svært kort tid og gir et bredt, og dermed godt, grunnlag for seleksjon. Verdien av AE som prediktor er udiskutabel. Kritikken av FOS må dermed være at de utelater en like viktig prediktor – jobbutsnitt – og inkluderer en uviktig – skolekarakterer. Karakterene er spesielt uviktige nå som militærordningen ikke gir akademisk utdanning til OR. De som selekteres til OF, eller gis plass på høyskolene, må uansett ha gyldig studiekompetanse. Men OR trenger ikke dette, og FOS skiller ikke OR og OF ennå. Kandidater til OR-skoleplasser med svake videregående karakterer gis ikke sjansen til å bli prøvd med de andre seleksjonsmetodene under opptaket med dagens ordning. Med så stor søkermasse til FOS har man for så vidt et luksusproblem – noe må man jo selektere på i innkallingen. Det er derfor forståelig at skolekarakterer brukes til dette for å redusere søkermassen. Alternativet hadde vært å benytte noe annet med bedre prediksjonsverdi enn skolekarakterer til grovsilingen. Hva

dette skulle være er vanskeligere å foreslå. Tidligere militær tjeneste kunne vært et alternativ til skolekarakterer. På denne måten kunne de 18-månederne nevnt over blitt premiert for både jobbutsnitt og lederrolle fra avdelingen sin. Men tidligere tjeneste vektlegges ikke engang i skoleprofilen for hær-skolene. Dette er imidlertid ikke FOS sin feil, men noe Hæren selv har valgt. Men så lenge FOS ikke leter etter OR spesifikt, mens 18-månedersseleksjonen gjør nettopp det, så må 18-månedersseleksjonen sies å gi best grunnlag for å selektere OR.

En felles svakhet med både FOS og 18-månedersseleksjonen er at begge modellene må gjennom en jobbanalyse for å sannsynliggjøre at de plukker ut de riktige kandidatene. FOS må gjøre dette fra grunnen av for henholdsvis OR og OF, og oppgi søken etter enhetsbefalet. Grensevakten må formalisere egen praksis, gjøre den forutsigbar og bevisst knytte seleksjonskriterier til «det som trengs» av en lagfører. Ulempen med 18-måneders tjeneste er at det tar, ja nettopp 18 måneder, mens FOS altså får et resultat etter 14 dager. I Hæren har imidlertid OR-korpset diskutert internt å innføre førstegangstjeneste som forutsetning for GBU, i følge kompanisersjanten (Informant 3).⁴⁰ I tillegg til at soldatene da har lyktes som soldater, og at man kan peke ut de flinkeste (slik Diesen beskriver den historiske metoden) er det andre åpenbare fordeler: GBU slipper å bruke utdanningstid på grunnleggende soldatutdanning – de har allerede vært gjennom dette under førstegangstjenesten. Ved å utvide denne logikken, er det åpenbart at 18-måneders tjeneste med seks måneder i tillegg, vil bedre forutsetningene ytterligere for å selektere de beste kandidatene. Uansett er tid anvendt på seleksjon ikke et godt argument, så lenge tiden kan skyves til før eller etter opptak og utdanning.

18-måneders tjeneste som lagfører har andre åpenbare styrker. Seleksjonen unngår å bruke karakterer som et teoretisk ubegrunnet kriterium, og slipper heller til andre som viser seg dugelige, som de to lagførerne omtalt med manglende og svake VGS-karakterer. Og med akademiske fag ute av fagplanen (RUF), er det ingen grunn til å tro at 18-månedere som disse – straks de er selektert – vil ha vanskeligheter med å tilegne seg kunnskapen som formidles på HBS. Mesterlærens hovedelementer fagfellesskap, læring og evaluering i arbeidssituasjonen, er også mer fremtredende i 18-måneders tjeneste. Etter å ha blitt utdannet og selektert i avdeling, kan de gis faglig utvikling og hær-helhetsoversikt gjennom GBU, og komme tilbake til den avdelingen der de har sine sosiale og fagfellesskaplige røtter. Dette vil underbygge

⁴⁰ Én av flere løsninger diskutert med HBS og Krigsskolen for fremtidig utdanningsordning for OR. (Informant 3)

muligheten for å lykkes med grunnlagsdokumentenes hovedambisjon for Militærordningen – lengre ståtid i avdeling for fagkompetansen. Slik kan *skill*-teoriens situasjonelle side samtidig utnyttes: Avdelingsvise rutiner og prosesser må ikke læres på nytt ved bytte av tjenestested dersom personellet blir værende i samme avdeling. 18-månedersseleksjon vil dessuten bli kvitt den utilsiktede effekten som kanskje favoriserer føyelige kandidater, dersom en slik årsakssammenheng skulle forklares med videre forskning.

FOS kan på sin side, med sitt intensive seleksjonsopplegg, innrettes for de fleste jobbprediktorer; egenskaper, trekk, adferd – med ressursene brukt på FOS kan alt dette måles. Potensialet i det strukturerte intervjuet kan utnyttes for å øke jobbprediktor-verdien, slik teorien anbefaler. Forutsetningen er fortsatt en jobbanalyse og operasjonalisering av seleksjonskriteriene som kommer ut av den. Jobbutsnitt kan imidlertid ikke benyttes som i definisjonen til Schmidt et al. (1986), med mindre man i fremtiden krever at OR-kandidater på FOS allerede har gjennomført førstegangstjeneste og på den måten kan settes til å lede mer krevende oppgaver enn teltoppsett mv. Uansett vil det ikke bli like omfattende og spisset som under 18-måneders tjeneste. Da måtte i så fall en eller annen form for standardiserte jobbprestations-vurderinger fra den avdelingen som først har utdannet soldaten telle på FOS som en slags jobbutsnitt-score fra førstegangstjenesten.

Slik det er nå, gir 18-måneders tjeneste som lagfører som praktisert i Grensevakten, bedre grunnlag for jobbprediksjon og dermed seleksjon til OR enn FOS – all den tid de 18-måneders lagførerne utøver et minst like effektivt lederskap som de GBU-utdannede, og jobbutsnitt vektlegges i praksis ved utvelgelse av 18-månederne som skal tilbys kontrakt, og AE implisitt er inkludert. Videre gir 18-måneders tjeneste bedre seleksjon til OR all den tid FOS fortsatt leter etter enhetsbefalet og ikke etter to kategorier lederkandidater, ikke anvender jobbutsnitt, og isteden vektlegger skolekarakterer. Teorien støtter en slik konklusjon når det gjelder jobbutsnitt som enestående jobbprediktor, og utnyttelse av mesterlærens elementer for tilegnelse av erfaringsbasert praktisk kunnskap. Teorien støtter *ikke* en slik konklusjon når det gjelder de personlighetstrekk som jobbanalysen knyttet til OF (akademisk kompetanse, toppledelse, utviklingsorientert lederadferd – Åpenhet) og OR (erfaringsbasert praktisk kompetanse, lavt-nivå lederskap, oppgaveorientert lederadferd – Planmessighet): Hverken FOS eller 18-månedersseleksjonen leter etter spesielle personlighetstrekk hos kandidatene, selv om FOS underlegger kandidatene testing.

5 Oppsummering og konklusjon

5.1 Oppsummering

Oppgaven har lett i ledelses- og arbeidslivsforskningen etter alternative jobbprediktorer til FOS' foretrukne AE og skolekarakterer for å møte militærordningens krav. Det ble gjennomført eksempler på jobbanalyser iht teoriens anbefaling med utgangspunkt i ordningens grunnlagsdokumenter og krav til balansert lederadferd i FSJ Grunnsyn. Jobbanalysen er nødvendig for å konkretisere jobbkrav for hhv OR og OF, for derigjennom å etablere seleksjonskriterier og -metoder som kan nyttes som mer spissede og dermed bedre jobbprediktorer enn AE og skolekarakterer alene. Jobbanalysen sannsynliggjorde at oppgaveorientert lederadferd ville være viktigst for OR-korpset. *Skills*-teori og mesterlære ble inkludert som et nyttig tolkningsgrunnlag for å detaljere forutsetningene for OR-korpsets erfaringsbaserte praktiske kompetanse. Disse teorielementene bidro til valg av jobbprediktorer for OR: Jobbutsnitt og personlighetstrekket Planmessighet. Teoriutvalgets gyldighet ble undersøkt ved å sammenligne lederskapet utøvd av to grupper lagførere på OR5-nivå i Grensevakten som er selektert med ulike jobbprediktorer. Empirien støtter verdien av jobbutsnitt som jobbprediktor, men vektlegger både oppgave- og relasjonsorientert lederadferd for effektiv ledelse på lagførnivå. Empirien ga imidlertid ingen støtte til teoriens indikasjon på trekkene Planmessighet og Medmenneskelighet som jobbprediktorer for denne lederadferden.

5.2 Konklusjon

For å svare på spørsmålene fra innledningen: Ja, det finnes andre gode jobbprediktorer for seleksjon av Hærens ledere enn AE og skolekarakterer. Ledelsesteorien peker særlig på jobbutsnitt med høyere prediksjonsverdi enn AE og en kombinasjon av enkelt-personlighetstrekk fra femfaktor-modellen som predikerer jobbprestasjon innen OR og OF sine respektive jobbkrav. Og ja, noen av disse synes å ha særlig verdi for seleksjon av OR med sin praktiske erfaringsbaserte kompetanse. Videre både kan og bør ledelse læres i praksis i følge *skills*-teorien og i følge mesterlæren som modell for praktisk kunnskapsoverføring. 18-måneders lagførere i Grensevakten, som har jobbutsnitt sentralt i seleksjonen, representerer et empirisk funn på dette når de praktiserer et effektivt lederskap relativt sine GBU-kolleger fra FOS. Her ligger også svaret på problemstillingen: 18-måneders tjeneste som lagfører gir bedre seleksjonsgrunnlag enn FOS for OR - nettopp fordi jobbutsnitt anvendes som jobbprediktor i seleksjonen. Jobbutsnittet omfatter utdanning, trening og oppdragsløsning over tolv måneder,

hvorav det å lykkes med oppgave- og relasjonsorientert lederadferd som patruljefører i et halvt år er avgjørende. Relasjonsorientert lederadferd, og dermed forutsetningen for oppgaveorientert lederadferd, er 18-månedernes fortrinn i effektiv lederskapsutøvelse på lagførernivå. Tilgangen på relevante forbilder og forståelse for målbildet for soldatutdanningen fremheves som årsaker til 18-månedernes vellykkede lederskap. Dette representerer en annen faglig dyktighet enn GBU-lagførerne har når de kommer fra HBS, men som er komplementær til GBU-sersjantenes faglige dyktighet på stridsteknikk og hær-system. Dette poenget skyldes ikke selve seleksjonen, men lagførergruppens ulike utdanning og erfaring. Videre er AE riktignok indirekte en del av seleksjonen pga samme innkallingskrav til Grensevakten som til FOS, men dette bekrefter likevel teoriens forhøyede validitet på jobbprediktoren når AE og jobbutsnitt kombineres.

Videre har skolekarakterer ingen anvendelse i 18-månedersseleksjonen, og har heller ingen påviselig prediksjonsverdi for jobbutførelsen. Tvert imot har noen av de mest effektive lagførere hatt svake skolekarakterer. Empirien ga derimot ingen støtte til Derue et al (2011) sin modell, hvor personlighetstrekk knyttes til FSJ Grunnsyns tre typer lederadferd. Forekomsten av personlighetstrekk fra femfaktor-modellen ga bare ett signifikant funn på trekket Medmenneskelighet, men forekomsten var høyest hos den gruppen som var selektert på FOS, selv om 18-månederne ble vurdert av sine overordnede som best på relasjonsorientert lederadferd.

18-måneders tjeneste som lagfører gir bedre seleksjonsgrunnlag enn FOS - for OR5-jobb i Grensevakten. Hva så med generaliseringsverdien for resten av Hæren, og resten av OR-korpset? Generaliseringsverdien i kvalitative studier er diskutert i metodekapittelet. Selv om utvalget er lite er det mulig å gjøre en teoretisk generalisering, til tross for at funnene ikke kan påberopes å ha identifisert noen kausalitet i seleksjonsmetoder (Jacobsen, 2015, s. 90-91). Studien har strengt tatt bare sannsynliggjort at jobbutsnitt er en sterk og verdifull jobbprediktor – muligens i kombinasjon med AE – og dermed føyd seg inn i rekken av empiriske bidrag som støtter teorien til Schmidt og Hunter (1998). Når FOS ikke bruker begge disse prediktorene, men erstatter jobbutsnitt med skolekarakterer, er det generaliseringsverdi i dette også: Hæren for øvrig er prisgitt FOS-seleksjon for sine OR-kandidater. Og så lenge FOS selekterer for enhetsbefalet, kan modellen ikke gi et godt grunnlag for å selektere OR. Samtidig er det grunn til å tro at andre hæravdelinger enn Grensevakten kan lykkes med å selektere lagførere, og eventuelt personell til andre OR5-

jobber, til tross for disse avdelingenes ulikhet i hovedmateriell og oppdragstyper. De deler nemlig karakteristika på Hærens egenart som organisasjon. Så forutsatt at andre hær-avdelinger deler samme forutsetning, det vil si:

- a) har 18-måneders tjeneste,
- b) har tilgang på relevante forbilder i daglig utdanning og trening, og
- c) har en type tjeneste som gir vernepliktige målbildeforståelse og en reell jobbutsnittsjanse hvor de får lede,

så er det grunn til å tro at Grensevaktens praksis kan gjennomføres også andre steder i Hæren.

5.3 Vurdering av oppgavens funn

Det er likevel flere svakheter ved studien. 18-månederne har to hovedbegrensninger som forskningsobjekter i OR-sammenheng og som påvirker generaliseringsverdien. Ettersom 18-månederne kun er lagførere i 6 måneder, kan ledereffektivitet måles og vurderes på et nivå som er OR5 – OR-korpsets første jobb. Men 18-månederne fortsetter ikke etterpå. Dermed kan de ikke sammenlignes med GBU-utdannede i andre roller på et høyere gradsnivå i OR-søylen. Videre er utvalget av både 18-månedere og GBU-sersjanter i studien svært lite. Det fremstår nærmest urettferdig å sammenligne seleksjonens innvirkning på jobbprestasjon hos fem 18-månedere med fem GBU-sersjanter som representerer 1 % av alle som tildeles skoleplass på FOS. Konsistensen i hypoteser og problemstilling berettiger likevel konklusjonen, men utvalgsstørrelsen er viktig å understreke.

Relasjons- og oppgavefokuset lederadferd synes å være viktig for effektivt OR-lederskap på lagførernivå. Konklusjonen har imidlertid en utilstrekkelig empirisk forklaring på hvilke personlighetstrekk som predikerer slik adferd, og på hvorfor de GBU-utdannede respondentene har høyere forekomst av Medmenneskelighet enn 18-månederne. Dette kan skyldes at utvalget er for lite, eller at GBU-gruppen ikke består av et representativt utvalg. Utvalget kan igjen påvirke både sammenligningen av shapes-testscore, rullebladinformasjon og analysen av øvrige data. Samtidig kan personlighetstrekk ha innvirkning på effektiv lederskapsutøvelse slik teorien indikerer, selv om denne studien ikke kan påvise dette: Fordi patruljeførertjenesten er så avgjørende, kan personlighetstrekk og andre jobbprediktorer være innbakt i denne delen av jobbutsnittet uten at avdelingen er bevisst dette selv – på samme måte som AE ubevisst er inkludert pga innkallingskrav til avdelingen.

Oppgaven har fokusert på ulik bruk av jobbprediktorer i seleksjon av de to gruppene lagførere. Deres utdanning har i liten grad vært omfattet av studien, bortsett fra å belyse sider ved hvordan utdanningen gir dem ulik faglig dyktighet og dermed ulik forutsetning for lederskapsutøvelse. Likevel kan man se for seg at nettopp utdanningen vil øke forskjellene på gruppene ettersom tiden går, slik en av informantene antyder. Studien omfatter ikke dette spørsmålet, selv om kompanisjefen mener at begge kategoriene lagførere tjener på å være del av samme fagfellesskap og ikke kan skilles på hvordan de er selektert og utdannet etter ett års tjeneste som lagførere. Problemstillingen er likevel bare besvart for det tidspunktet datainnsamlingen ble gjort.

Prediksjonsmodellene utledet i denne oppgaven er på ingen måte tilstrekkelige for å tolke jobbkrav for fremtidens befalskorps. Jobbanalysene her var uansett brukt for å systematisere teoriutvalget. Som eksempel kunne trekket Planmessighet vært en like riktig enkelt-jobbprediktor for OF på grunn av knytningen til akademisk prestasjon, men Åpenhet ble valgt for å skille OR og OF etter Derue et al (2011) sin modell for antatt sammenheng mellom trekk og lederadferd. Personlighetstrekk fremstår som utfordrende å benytte som jobbprediktorer, selv om Arnold et al (i Furnham 2008) mener de har svært høy verdi, som referert i innledningen. Dette er kanskje grunnen til at trekk-score bare unntaksvis benyttes i seleksjonen på FOS. Men desto større grunn til å utarbeide en jobbanalyse i overensstemmelse med teoriens anbefaling og som konsekvens av Hærens nye kompetansebehov etter militærordningen. Denne bør antagelig knytte jobbprediktorer til kompetanse og adferd i et ansatt-livsløp, og ikke bare seleksjon inn i yrket. Personlighetstrekk kan fortsatt spille en rolle i dette. Men en slik gjennomgripende jobbanalyse bør utføres av andre enn én master-student, og vies langt mer plass enn det er anledning til i denne oppgaven.

5.4 Potensielle implikasjoner for seleksjonspraksis og videre forskning

Men straks disse jobbanalysene er gjennomført, kan passende jobbprediktorer og seleksjonsmetoder listes opp og erstatte, eller i det minste komplettere, FOS' seleksjonsmodell. Først da kan jakten på enhetsbefalet opphøre og utvelgelsen av to nye lederkategorier starte. En slik oppdatering av jobbprediktorer vil antagelig favorisere nettopp FOS, fordi modellen har tilgang på store og riktige ressurser og dermed forutsetning for å lykkes. FOS vil i så fall kunne representere et svært spisset og målrettet opptak for å peke ut Hærens fremtidige ledere – OF som OR – og fortsatt være det «mest omfattende

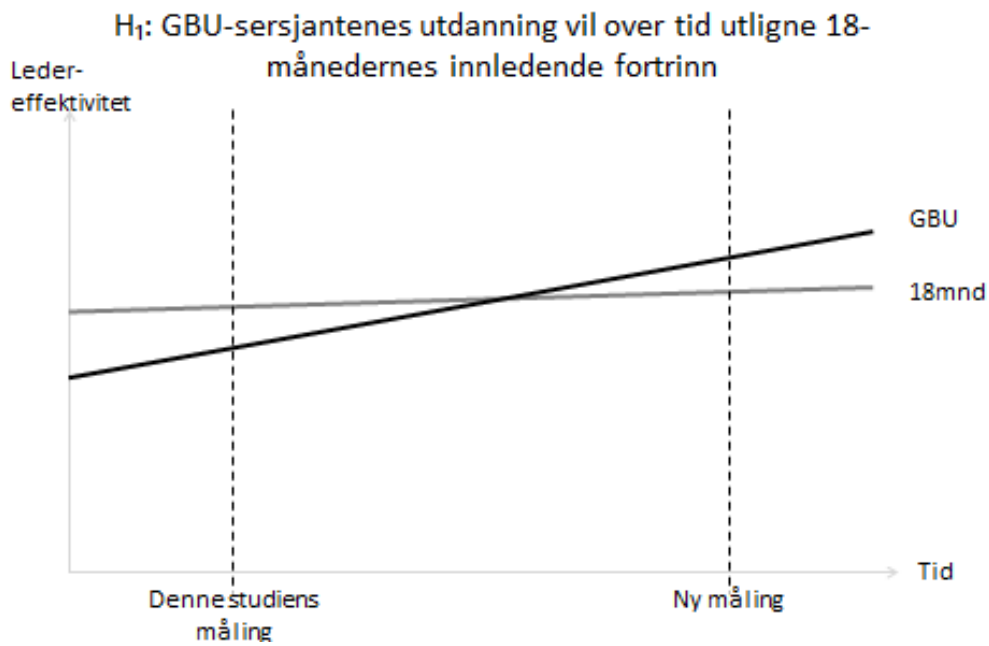
seleksjonsprogrammet til utdanning i Norge». Grensevaktens seleksjon av 18-månedere bør på sin side snarest formaliseres for å utnytte potensialet i ordningen. Dette arbeidet vil også kunne ha nytte av en jobbanalyse. En slik formalisering vil både sikre tilgang på kandidater, gjøre utvelgelsen av dem mindre vilkårlig og, ikke minst, sikre kvalitet som er uavhengig av at tropp- og kompanisjefer har forståelse for «hva som kreves» gjennom tjenestegjøring i begge ender av Grensevaktens produksjonskjede. Nettopp derfor bør prosessen kunne stadfestes, beskrives og gjøres forutsigbar. En jobbanalyse som utleder jobbkrav til lagførernivået i avdelingen vil også kunne bidra til å stille krav til GBU-produksjonen på HBS. Ingen har bedre kompetanse til å identifisere og selektere de riktige 18-månederkandidatene enn Grensevakten selv.

Den viktigste jobbprediktoren hos Grensevakten - jobbutsnitt - vil ikke FOS kunne nyttiggjøre seg med dagens ordning. Men det er muligheter for å kombinere verdien av jobbutsnitt med den fordel FOS har i omfang, struktur, profesjonalitet og ressurstilgang. Ved å kreve førstegangstjeneste av kandidatene og jobbutsnittvurdering fra kandidatenes avdelinger, ville det vært mulig å inkludere jobbutsnittet også på FOS, slik Schmidt & Hunter (1998) beskriver det. Ved å vise at de behersker det grunnleggende soldatfaget, kan kandidatene styrke sin søknad til et OR-korps som skal forvalte nettopp denne faglige dyktigheten. Det hadde ikke blitt mer kostbart heller, som er årsaken til at jobbutsnitt brukes såpass lite i ansettelsesprosesser ellers. Et visst volum vernepliktige skal gjennom førstegangstjenesten uansett. Ulempen ville kanskje være at Hæren hadde gått glipp av lederkandidater som mener de ikke har tid til å kaste bort et år på førstegangstjeneste. Spørsmålet er kanskje heller om Hæren har tid å kaste bort på slike kandidater som ikke blir værende. I begge tilfeller kan flere enn de skoleflinke fra videregående få motivasjon for yrket gjennom førstegangstjenesten – slik eksemplene fra Grensevakten viser.

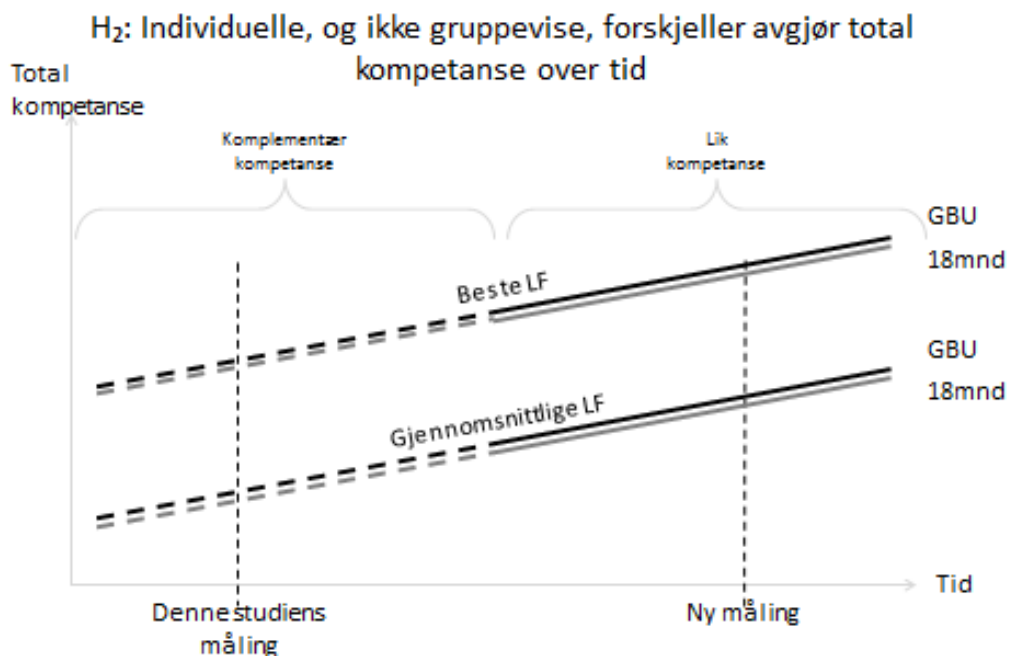
Det uventede funnet av relativ overrepresentasjon av trekket Medmenneskelighet hos de FOS-selekterte GBU-sersjantene krever ytterligere studium. Særlig to forhold er interessante å undersøke videre. For det første: Hvorvidt undersøkelser på større utvalg kan finne støtte for Derue et al (2011) sin modell for sammenheng mellom personlighetstrekk og lederadferd. Dersom en omfattende jobbanalyse for militærordningen kommer til at OF og OR skal utøve overvekt av hhv utviklingsorientert og oppgaveorientert lederadferd, og begge skal ha lik forutsetning for relasjonsorientert lederadferd, så vil dette være viktige jobbprediktorer for fremtiden. For det andre: Hvorvidt seleksjonsmetoden i seg selv ubevisst favoriserer føyelige

kandidater, slik analysen foreslår som en forklaring. Like viktig vil det være å finne ut om dette er ønskelig eller ikke. Her kan forskere for eksempel gå inn i fasettene tilknyttet trekket Medmenneskelighet i NEO PI-R (eller andre *Big Five*-testformater med andre fasetter/dimensjoner): Tillit, Rettfremhet, Altruisme, Føyelighet, Beskjedenhet, Følsomhet (Ø. Martinsen et al., 2005, s. 422). Dersom man skulle komme til at Medmenneskelighet predikerer relasjonsorientert lederadferd, men at f.eks Føyelighet samtidig er uønsket for ledere, kan nye studier på større utvalg rettes mot å påvise sammenheng mellom de øvrige fasettene og ønskede adferdsmål. Slik forskning, for eksempel i forlengelsen av den pågående Lederkandidatstudien, vil dermed kunne bidra med større verdi enn denne studien.

Ettersom 18-månederne kun er lagfører i 6 måneder, kan ledereffektivitet måles og vurderes på et nivå som er OR5 – OR-korpsets første jobb. Men 18-månederne dimitterer etter bare et halvår som lagfører. Dermed kan de ikke sammenlignes med GBU-utdannede i andre roller på et høyere gradsnivå i OR-søylen. Den eneste måten å gi forskningsbaserte svar på om 18-måneders tjenestes seleksjonsgrunnlag holder seg ut over OR5, er å gjennomføre longitudinelle studier. Disse bør omfatte 18-månedere som tar GBU og returnerer til avdelingen de kom fra før GBU, eller også GBU-sersjanter med førstegangstjeneste før HBS. Den siste gruppen er større, og finnes blant lagførere og vognkommandører i andre avdelinger enn Grensevakten. Kompanisjefens påstand om at individuelle forskjeller er mer avgjørende enn både seleksjon og grunnutdanning kan samtidig undersøkes som en alternativ hypotese slik:



Figur 5.1: Mulige utgangspunkt for videre forskning. H₁



Figur 5.2: Mulige utgangspunkt for videre forskning. H₂

Vedlegg

Vedlegg A Intervjuguide m/ordskyer for lederadfersatributter og trekk-ekvivalenter

Vedlegg B Jupyter sheet statistikktest B5-score

Vedlegg C Samtykkeerklæring informanter og respondenter

Vedlegg D NSD - godkjenning

Vedlegg E Nemnda for behandling av personopplysninger og spørreundersøkelser i Forsvaret
– godkjenning

Litteraturliste

- Aakre, B. M., & Hagen, S. T. (2011). Fra fagbrev til ingeniør – et didaktisk perspektiv. *Uniped*, 4(1). Hentet fra http://www.idunn.no/ts/uniped/2011/01/fra_fagbrev_til_ingenioer_et_didaktisk_persp_ektiv
- Chamorro-Premuzic, T., & Furnham, A. (2003). Personality predicts academic performance: Evidence from two longitudinal university samples. *Journal of Research in Personality*, 37(4), 319-338.
- Chamorro-Premuzic, T., Furnham, A., & Ackerman, P. L. (2006). Incremental validity of the typical intellectual engagement scale as predictor of different academic performance measures. *Journal of Personality Assessment*, 87(3), 261-268.
- Chamorro-Premuzic, T., & Furnham, A. (2003). Personality traits and academic examination performance. *European journal of Personality*, 17(3), 237-250.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological bulletin*, 112(1), 155.
- cut-e gmbh. (2015). Testdokumentasjon – shapes (management) (s. 1-55 Versjon 1.3 28. jan 2015). Oslo: cut-e Norge AS.
- De Fruyt, F., & Mervielde, I. (1996). Personality and interests as predictors of educational streaming and achievement. *European journal of personality*, 10(5), 405-425.
- De nasjonale forskningsetiske komitéene. (2016). Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teknologi. Hentet fra <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/>
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel psychology*, 64(1), 7-52.
- Diesen, S. (2016). With all due respect, Sir, please fuck off! *Forposten*(2), 12-16.
- FHS. (2015). *Prosjektbeskrivelse: Lederkandidatstudien 2015-2019: En studie av kultur, profesjonsidentitet og individuelle faktorer ved Forsvarets seleksjon og utdanning*. [Upubl versjon mai 2015]. Oslo: FHS/FSTS/Avdeling for militærpsykologi og lederutvikling.
- FHS. (2016a). Adferdsindikatorer for Fase 3 FOS. [Upubl]. Oslo: FHS/FSTS/Avdeling for militærpsykologi og lederutvikling.
- FHS. (2016b). Reglement for utdanning i Forsvaret (RUF). FOBID: FST.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Los Angeles: Sage.
- Forsvarsdepartementet. (2014). *Utredning av personellordninger, herunder befalsordningen. Faglig anbefaling*. Oslo: Forsvarsdepartementet.
- Forsvarsstaben. (2012). *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret*. Oslo: FST.
- Forsvarsstaben. (2014). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: FST.
- Forsvarsstaben. (2015). *Håndbok 360 MIL Lederutviklingsverktøy*. Oslo: Forsvaret.
- FOS. (2016). Intervjuguide FOS. I FOS (Red.).
- FPVS. (2016). Erfaringsrapport FOS 2016. I T. J. Kjenstadback (Red.): Forsvarets personell- og vernepliktsenter.
- Furnham, A. (2008). *Personality and intelligence at work : exploring and explaining individual differences at work*. London: Routledge.
- Halvorsen, A. G. (2011, 10.feb 2014). Karakterer teller ni prosent. Hentet fra <http://www.dn.no/talent/2011/06/03/karakterer-teller-ni-prosent>

-
- Hoffmann, T. (2013, 22.sept 2013). Hva kan vi bruke kvalitativ forskning til? , 2016, fra <http://forskning.no/sosiologi/2013/09/hva-kan-vi-bruke-kvalitativ-forskning-til>
- HST. (2015). *Hærens grunnlagsdokument for militærordningen Versjon 3.9 [UTKAST]*. [Unntatt offentlighet] Bardufoss: HST.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *Journal of applied psychology*, 87(4), 765.
- Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard business review*, 33(1), 33-42.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kvale, S., & Nielsen, K. (1999). *Mesterlære: læring som sosial praksis*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Martinsen, Ø., Nordvik, H., & Østbø, L. (2005). Norske versjoner av NEO PI-R og NEO FFI. *Tidsskrift for norsk psykologforening*, 42(5), 421-423.
- Martinsen, Ø. L. (2005). Lederskap–spiller det noen rolle? Vol. Forskningsrapport 5/2005. Hentet fra <http://web.bi.no/forskning%5Cpapers.nsf/wResearchReports/B098C8F8BCB4D510C12570590049B89C>
- Martinsen, Ø. L. (2015). *Perspektiver på ledelse* (4. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Meld. St. 14 (2012-2013). (2013). *Kompetanse for en ny tid*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-14-20122013/id715809/>.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Connelly, M. S., & Marks, M. A. (2000). Leadership skills: Conclusions and future directions. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 155-170. doi: 10.1016/S1048-9843(99)00047-8
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 11-35. doi: 10.1016/S1048-9843(99)00041-7
- Myrvang, R. (2011, 26.aug 2016). Heller IQ-test enn karaktersnitt, *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <http://www.dn.no/talent/2011/05/14/-heller-iqtest-enn-karaktersnitt>
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership : theory and practice* (7. utg.). Los Angeles, Calif: Sage.
- Poropat, A. E. (2014). Other-rated personality and academic performance: Evidence and implications. *Learning and Individual Differences*, 34, 24-32.
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Roth, P. L., BeVier, C. A., Switzer III, F. S., & Schippmann, J. S. (1996). Meta-analyzing the relationship between grades and job performance. *Journal of applied psychology*, 81(5), 548.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner : ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforl.
- Salgado, J. F., Anderson, N., & Tauriz, G. (2015). The validity of ipsative and quasi-ipsative forced-choice personality inventories for different occupational groups: A comprehensive meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(4), 797-834.
- Salgado, J. F., & Tauriz, G. (2014). The Five-Factor Model, forced-choice personality inventories and performance: A comprehensive meta-analysis of academic and occupational validity studies. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 3-30.

-
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. (2004). General mental ability in the world of work: occupational attainment and job performance. *Journal of personality and social psychology*, 86(1), 162.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological bulletin*, 124(2), 262.
- Schmidt, F. L., Hunter, J. E., & Outerbridge, A. N. (1986). Impact of job experience and ability on job knowledge, work sample performance, and supervisory ratings of job performance. *Journal of applied psychology*, 71(3), 432.
- Skagen, K. (2013). *I veiledningens landskap : innføring i veiledning og rådgivning* (2. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Smedje, S. (2014). *Shapes Management och dess konvergenta validitet med NEO PI-3*. Psykologexamensoppsats, Lunds universitet. Hentet fra <http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordOid=4882713&fileOid=4895569>
- Wong, L., Bliese, P., & McGurk, D. (2003). Military leadership: A context specific review. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 657-692.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations* (5. utg.). Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.
- Zaccaro, S. J., Mumford, M. D., Connelly, M. S., Marks, M. A., & Gilbert, J. A. (2000). Assessment of leader problem-solving capabilities. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 37-64. doi: 10.1016/S1048-9843(99)00042-9

Vedlegg

Foreløpig intervjuguide «18 måneders førstegangstjeneste som jobbprediksjons- og seleksjonsgrunnlag for OR-korpset»

- Hva er effektiv ledelse på LF-nivået i din avd?
 - Hva er viktigst for LF adferd?
 - Informantens egen forklaring
 - [Presenter ordsky fra 360MIL-aderdsbegreper – velg 3 som er mest representative for egen forklaring]
 - Hva er viktigst for LF trekk?
 - Informantens egen forklaring
 - [Presenter ordsky fra FFM-trekkbegreper – velg 3 som er mest representative for egen forklaring]

- Hva er hhv 18mnd og GBU best på (iht 360MIL-tematikk)?
 - oppdrags-
 - relasjons-
 - utviklingsfokus

- Hvem av 18mnd og GBU kommer raskest i drift etter innrykk?
 - Omstillings-/innkjøringstid?
 - Hvorfor?

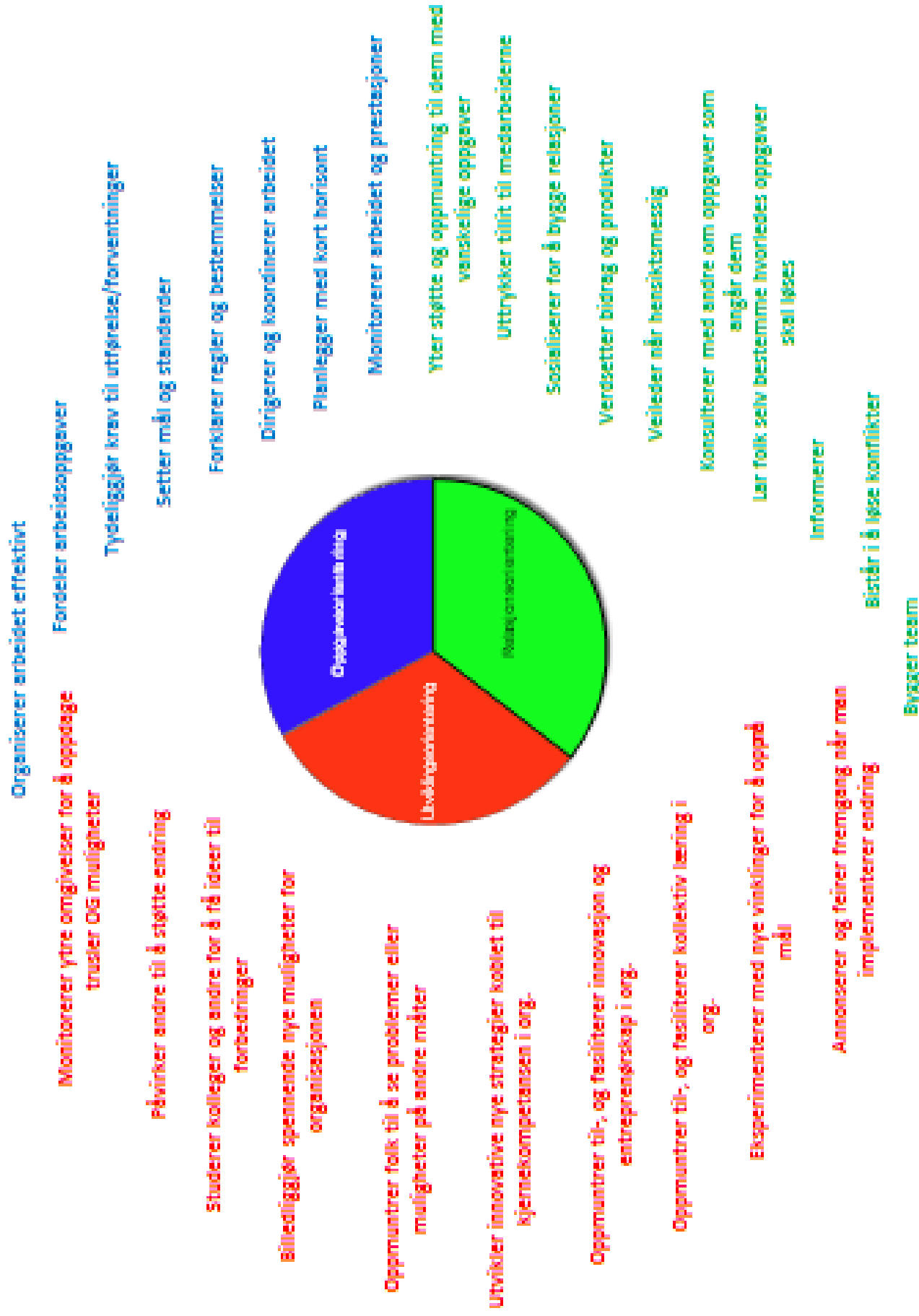
→ Mest/like effektiv GBU vs 18mnd?

- Omfang av befalskurs/OJT/kp-samlinger/tilsv kompetansetiltak ved avdelingen knyttet til lederskap eller faglig dyktighet?

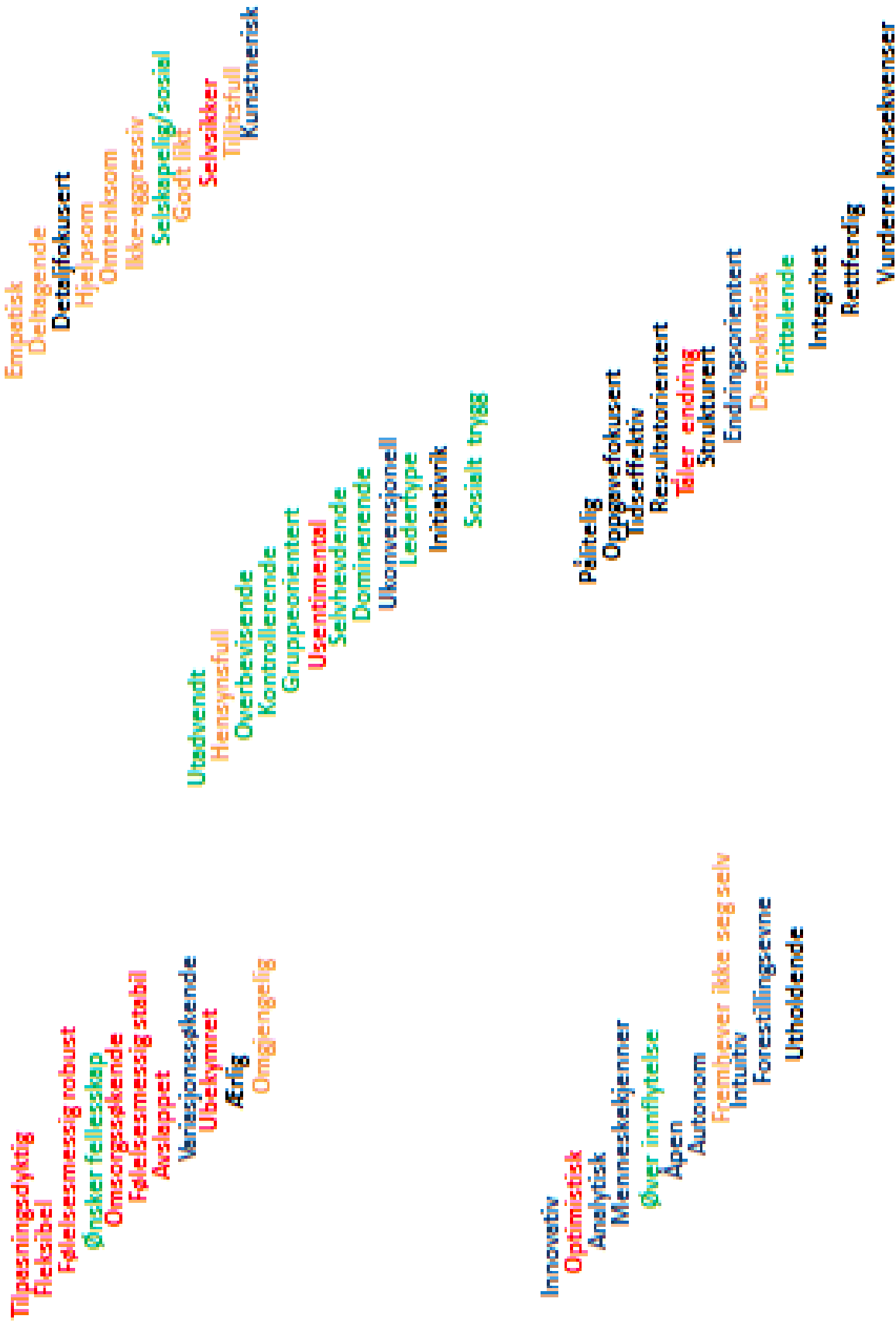
- Har 18mnd og GBU-utdannede identiske oppgaver (færre i laget, ikke skyteleder, ingen mannskaper med spes utfordringer/tilsv)?

- Hvordan gjennomføres seleksjonen for 18 mnd?
 - Hvilke egenskaper, trekk, hva slags adferd er dere ute etter?
 - Hvordan måles/evalueres dette?

Lederadferdsattributter (operasjonaliserte 360°MIL-ekvivalenter) [FASIT]



Trekk (operasjonaliserte FFM-ekvivalenter) [FASIT]



Vedlegg B MWU-test Jupyter sheet statistikktest B5-score [SciPy]

In [8]:

```
#                                Litt administrativt

from scipy import stats          # scipy sin statistikkpakke gir oss funksjo
nen

                                # for å regne Mann-Whitney U-test

import numpy as np              # numpy er nødvendig for å regne med matris
er

import ipy_table                # for å generere den oppsummerende HTML-tab
ellen
```

In [9]:

```
def beskriv(dimensjon, data):

    utvalgsstorrelse = len(data[0])+len(data[1])

    # setter sammen dataene fra gruppe A og B, og rangerer dataene.
    # ved like verdier settes alle verdiene til snittet av ranks som vi
    lle blitt satt, "corrected for ties"
    rankdata = stats.rankdata(np.append(data[0],data[1]))

    #regner gjennomsnittlig rank for gruppe A og B
    mean_rank_A = np.mean(rankdata[:len(data[0])])
    mean_rank_B = np.mean(rankdata[len(data[0]):])

    # regner Mann-Whitney U-statistikken som U, med tilhørende p-verdi
    U,p_verdi = stats.mannwhitneyu(data[0],data[1],use_continuity=True)
    # regner z-verdi utfra p-verdien (2-tailed)
    z_verdi = stats.norm.ppf(p_verdi)

    # regner r-verdi som gitt av z-verdi delt på roten av utvalgsstørre
    lsen
```

```

r_verdi = float(z_verdi/utvalgsstorrelse**.5)

# setter sammen den deskriptive statistikken til en tekstlig beskri
velse
output = ["Dimensjon: " + str(dimensjon)]
output.append("Mann-Whitney U-verdi: " + str(U))
output.append("Gjennomsnittlig rank gruppe A: " + "%.2f" % mean_ran
k_A)
output.append("Gjennomsnittlig rank gruppe B: " + "%.2f" % mean_ran
k_B)
output.append("P-verdi: " + "%.2f" % p_verdi)
output.append("Z-verdi: " + "%.2f" % z_verdi)
output.append("R-verdi: " + "%.2f" % r_verdi)
output.append('\n')

return '\n'.join(output), \
        [dimensjon,U,"%.2f" % mean_rank_A,"%.2f" % mean_rank_B,"%.2f
" % p_verdi,"%.2f" % z_verdi,"%.2f" % r_verdi]

```

In [10]:

```

# Testscores fra personlighetstester, fordelt på dimensjon, med populas
jonstilhørighet som siste kolonne

testdata = [
    ['Emosjonell stabilitet', 'Ekstraversjon', 'Åpenhet', 'Medmenneskeligh
et', 'Planmessighet', 'Populasjon'],
    [ 4,          8,          6,          9,
1,          'A'          ],
    [ 3,          6,          4,          5,
5,          'A'          ],
    [ 3,          1,          4,          2,
7,          'A'          ],
    [ 5,          7,          9,          4,
4,          'A'          ],

```

```

[ 4,          2,          6,          4,
4,          'A'          ],
[ 2,          5,          5,          4,
6,          'B'          ],
[ 3,          2,          9,          2,
3,          'B'          ],
[ 5,          2,          3,          1,
5,          'B'          ],
[ 4,          9,          3,          4,
6,          'B'          ],
[ 3,          3,          8,          1,
4,          'B'          ]
]

```

In [11]:

```

#splitter dataene mellom gruppe A og B, samt fjerner merkingen av grupp
etilhørighet.

```

```

gruppe_A = np.asarray([x[:-1] for x in testdata if x[-1]=='A']).T

```

```

gruppe_B = np.asarray([x[:-1] for x in testdata if x[-1]=='B']).T

```

```

#Henter ut hvilke dimensjoner vi jobber i (altså personlighetstrekk)

```

```

dimensjoner = list(testdata[0][:-1])

```

```

# Setter sammen dimensjoner og grupper til en felles struktur, som inne
holder personlighetstrekket, fulgt av resultatene fra

```

```

# de enkelte gruppene.

```

```

grunnlag = dict(zip(dimensjoner,list(zip(gruppe_A,gruppe_B))))

```

```

# Dataene for dimensjon medmenneskelighet printet under

```

```

print(grunnlag['Medmenneskelighet'])

```

```

(array([9, 5, 2, 4, 4]), array([4, 2, 1, 4, 1]))

```

In [12]:

```
# Kjører funksjonen beskriv for å få deskriptiv statistikk for alle dim  
ensjoner.  
  
beskrivelser = [beskriv(dimensjon,data)[0] for dimensjon,data in grunnl  
ag.items() ]  
  
#Skriver ut alle resultatene.  
  
for dimensjon in beskrivelser:  
    print(dimensjon)
```

```
Dimensjon: Åpenhet  
Mann-Whitney U-verdi: 10.5  
Gjennomsnittlig rank gruppe A: 5.90  
Gjennomsnittlig rank gruppe B: 5.10  
P-verdi: 0.38  
Z-verdi: -0.32  
R-verdi: -0.10
```

```
Dimensjon: Medmenneskelighet  
Mann-Whitney U-verdi: 4.5  
Gjennomsnittlig rank gruppe A: 7.10  
Gjennomsnittlig rank gruppe B: 3.90  
P-verdi: 0.05  
Z-verdi: -1.63  
R-verdi: -0.51
```

```
Dimensjon: Planmessighet  
Mann-Whitney U-verdi: 10.5  
Gjennomsnittlig rank gruppe A: 5.10  
Gjennomsnittlig rank gruppe B: 5.90  
P-verdi: 0.37  
Z-verdi: -0.32  
R-verdi: -0.10
```

```
Dimensjon: Ekstraversjon  
Mann-Whitney U-verdi: 12.0  
Gjennomsnittlig rank gruppe A: 5.60  
Gjennomsnittlig rank gruppe B: 5.40  
P-verdi: 0.50  
Z-verdi: 0.00
```


R-verdi: 0.00

Dimensjon: Emosjonell stabilitet

Mann-Whitney U-verdi: 9.5

Gjennomsnittlig rank gruppe A: 6.10

Gjennomsnittlig rank gruppe B: 4.90

P-verdi: 0.29

Z-verdi: -0.55

R-verdi: -0.17

In [38]:

```
tabell = [['', 'Mann-Whitney U-verdi', 'Gjennomsnittlig rank gruppe A', 'Gjennomsnittlig rank gruppe B', \
          'P-verdi', 'Z-verdi', 'R-verdi']]
tabell += [beskriv(dimensjon,data)[1] for dimensjon,data in grunnlag.items()]
ipy_table.make_table(tabell)
ipy_table.apply_theme('basic_both')
ipy_table.set_row_style(0, width=75, wrap=True)
```

Out[38]:

	Mann-Whitney U-verdi	Gjennomsnittlig rank gruppe A	Gjennomsnittlig rank gruppe B	P-verdi	Z-verdi	R-verdi
Åpenhet	10.5	5.90	5.10	0.38	-0.32	-0.10
Medmenneskelighet	4.5	7.10	3.90	0.05	-1.63	-0.51
Planmessighet	10.5	5.10	5.90	0.37	-0.32	-0.10
Ekstraversjon	12.0	5.60	5.40	0.50	0.00	0.00
Emosjonell&nbsp;stabilitet	9.5	6.10	4.90	0.29	-0.55	-0.17

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

«18 måneders førstegangstjeneste som jobbprediksjons- og seleksjonsgrunnlag for OR-korpset»

Bakgrunn og formål

MA i Militære Studier v/Forsvarets Høyskole. Formålet er å bidra til utvikling av seleksjonsopplegg for de nye underoffiserene (OR) som konsekvens av ny befalsordning i Hæren.

Problemstilling og hypoteser

PF: Kan 18mnd tjeneste gi bedre grunnlag for jobbprediksjon og dermed seleksjon til OR enn FOS?

H-1: 18 mnd i befalsrollen som lagførere vil utøve et lederskap som er minst like effektivt som GBU-utdannede

H-2: Årsaken er 18 mnd-ernes teknisk-faglige realkompetanse som GBU mangler innledningsvis og/eller

H-3: 18 mnd i befalsrollen selekteres annerledes enn GBU med andre jobbpredikatorer som fokuserer på planmessighet/conscientiousness

Du forespørres om deltagelse fordi du er enten:

-Utvalg #1: 18 mnd LF eller førsteårs GBU-sjt, eller

-Utvalg #2: Kpsj, trsj eller kpsjt i Utdanningskompaniet/Grensevakten - GSV

Hva innebærer deltakelse i studien?

For Utvalg #1:

Å gjennomføre en Veritas-godkjent psykometrisk personlighetstest som måler personlighetstrekkene nevrotisme, ekstroversjon, åpenhet, medmenneskelighet og planmessighet. Testscorene skal nyttes til å identifisere ulikheter i forekomst av personlighetstrekkene hos hhv 18mnd og GBU-utdannede, og deretter å føre disse eventuelle ulikhetene tilbake til hva seleksjonen av de to gruppene vektla. I tillegg skal Allment evnenivå og VGS-karakterer høstes fra militært rulleblad for å identifisere ulikheter mellom gruppene på samme måte. Både testscore og rullebladopplysninger overleveres uten at opplysningene er direkte personidentifiserbare. Det vil kun framgå om disse opplysningene tilhører 18mnd eller GBU.

For Utvalg #2:

Intervju. Spørsmålene vil omfatte hva effektivt lederskap ansees å være for LF-nivået i din avdeling, hvordan seleksjon av 18mnd LF gjennomføres og hva som legges vekt på i denne seleksjonen.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet fortrolig. Kun studenten og veileder vil ha tilgang til opplysningene.

Utvalg #1: Firmaet cut-e vil distribuere og samle inn de anonymiserte besvarelsene på de psykometriske testene, men vil ikke vite hvem som har gitt hvilke besvarelses. Utvalg #1 vil derfor ikke direkte kunne kjennes igjen i den publiserte studien, hverken ved personlighetstest-score eller AE/VGS-karakterer, men ettersom det er forholdsvis få som er hhv 18 mnd LF/PF og førsteårs GBU-sjt i Utdkp og Grensevakten, vil det være mulig å indirekte identifisere utvalget. **Dette samtykker jeg imidlertid til ved underskrift nedenfor.**

Utvalg #2 vil på sin side kunne gjenkjennes i den publiserte studien, selv om det ikke anvendes navn. Det vil imidlertid fremgå at utvalget er gjort blant Grensevaktens ansatte og det vil f.eks stå «en av troppsjefene påpeker at...», eller «Kompanisjefen/Kompanisersjanten mener...». **Dette samtykker jeg imidlertid til ved underskrift nedenfor.**

Prosjektet skal etter planen avsluttes 27. nov 2016. Sensur faller i desember. Personopplysninger/lydopptak av intervjuer for Utvalg #2 slettes tidligst ved sensur og senest 31. des 2016. For Utvalg #1 er koblingen mellom deg som person og dine persondata allerede anonymisert. Militære rullebladdata oppbevares av Forsvaret iht egne bestemmelser til evig tid, men ikke av dette MA-prosjektet. De anonymiserte psykometriske testscorene oppbevares av cut-e i ett år iht opplysningene som fremgår av introduksjonen til testen.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli slettet og ikke anvendt videre. Din deltagelse, eller mangel på deltagelse, vil ikke påvirke din videre tjeneste eller karriere i Forsvaret.

Dersom du har spørsmål til studien underveis, ta forbindelse med:

Maj Arild KUBBAN/Student/FHS

akubban@fhs.mil.no

eller

Oblt Tor Arne BERNTSEN/Hovedlærer/FHS

toraberntsen@fhs.mil.no

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

Dato, grad/navn/tjenestestilling



Tor Arne Berntsen
Forsvarets stabsskole Forsvarets Høgskole
Postboks 800, Postmottak
2617 LILLEHAMMER

Vår dato: 23.09.2016

Vår ref: 49568 / 3 / UJ

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 23.08.2016. Meldingen gjelder prosjektet:

49568	<i>18-måneders førstegangstjeneste som rekruttering til OR-korpset</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Forsvarets høgskole, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Tor Arne Berntsen</i>
<i>Student</i>	<i>Arild Bondø Kubban</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet, og finner at behandlingen av personopplysninger vil være regulert av § 7-27 i personopplysningsforskriften. Personvernombudet tilrår at prosjektet gjennomføres.

Personvernombudets tilråding forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 27.11.2016, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugstvedt

Ida Jansen Jondahl

Kontaktperson: Ida Jansen Jondahl tlf: 55 58 30 19

Vedlegg: Prosjektvurdering

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.



FORMÅL

Formålet er å bidra til utvikling av seleksjonsopplegg for de nye underoffiserene (OR) som konsekvens av ny befalsordning i Hæren.

Problemstilling og hypoteser

PF: Kan 18 mnd tjeneste gi bedre grunnlag for jobbprediksjon og dermed seleksjon til OR enn FOS?

DATAMATERIALETS INNHOLD

Data for utvalg 1 består av resultater på psykometriske tester, allment evnenivå og VGS-karakterer.

De psykometriske testene måler personlighetstrekkene nevrotisisme, ekstroversjon, åpenhet, medmenneskelighet og planmessighet. Testene skal ikke kobles til allment evnenivå og VGS-karakterer.

Kompanisjefen har naturlig tilgang til allment evnenivå og VGS-karakterer fra militært rulleblad, og utleverer dette etter samtykke fra respondentene.

INFORMASJON OG SAMTYKKE

Utvalget informeres skriftlig og muntlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet. Studenten opplyser at han i tillegg skal informere mer utfyllende i en muntlig informasjonsbriefing.

SENSITIVE PERSONOPPLYSNINGER

Selv om det ikke ble kryssset av for dette i meldeskjemaet, legger vi til grunn at det behandles sensitive personopplysninger om helseforhold (allment evnenivå og personlighetstest).

INFORMASJONSSIKKERHET

Personvernombudet legger til grunn at student og veileder følger Forsvarets høyskole sine rutiner for datasikkerhet.

DATABEHANDLER

Ifølge meldeskjemaet skal du bruke cut-e Nordic som databehandler, og vi forutsetter derfor at dere inngår en databehandleravtale. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se Datatilsynets veileder:

<http://www.datatilsynet.no/Sikkerhet-internkontroll/Databehandleravtale/>

PUBLISERING AV PERSONOPPLYSNINGER

Det oppgis at personopplysninger skal publiseres. Personvernombudet legger til grunn at det foreligger eksplisitt samtykke fra den enkelte til dette. Vi anbefaler at deltakerne gis anledning til å lese igjennom egne opplysninger og godkjenne disse før publisering.

PROSJEKTLUTT OG ANONYMISERING

Forventet prosjektlutt er 27.11.2016. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres.

Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)
- slette digitale lydopptak



1 av 2

Vår saksbehandler
Vidar Bjømsen, vbjomsen@mil.no
+4723095732, 0510 5732
FHS/STAB/UTD FOU

Vår dato Vår referanse
2016-10-28 2016/037188-004/FORSVARET/ 910

Tidligere dato Tidligere referanse

Til
Arild Bondø Kubban
Myrullsvingen 18
0912 HESSENG

Kopi til

Endring av tillatelse til innhenting av registerdata og gjennomføring av undersøkelse til forskningsformål

1 Bakgrunn

Vi viser til søknad mottatt 12.10.2016 og ditt tilsvaer 28.10.2016 på gitt tillatelse av 17.10.2016 til innhenting av registerdata og gjennomføring av undersøkelse i forbindelse med ditt masterprosjekt.

Søknaden gjelder utlevering av registerdata fra Forsvaret og gjennomføring av personlighetstest i forbindelse med ditt masterprosjekt ved FHS/FSTS med tittelen «18. mnd. førstegangstjeneste som grunnlag for jobbprediksjon og seleksjon av OR-korpset».

2 Vurdering

På bakgrunn av søkers redegjørelse og tilleggsopplysninger i e-post av 28.10.2016 om personlighetstesten som benyttes i masterprosjektet har Nemnda for behandling av søknader ved FHS gjort en ny vurdering. Nemnda har vurdert at ulempen undersøkelsen vil ha for de ansatte ikke innebærer betydelig belastning eller at behandling av opplysningene er en sikkerhetsrisiko iht. sikkerhetsloven § 11.

I henhold til Forvaltningsloven § 35 (omgjøring av vedtak uten klage) kan et forvaltningsorgan, i dette tilfelle Nemnda ved FHS, omgjøre sitt eget vedtak uten at det er påklaget dersom endringen ikke er til skade for noen som vedtaket retter seg mot eller direkte tilgodeser.

Personvernombudet for forskning (NSD) har gitt sin tilråding til gjennomføringen av prosjektet, og finner at behandlingen av personopplysninger vil være regulert av § 7-27 i personopplysningsforskriften.

3 Vedtak

Etter ny informasjon endrer Nemnda tillatelsen til også å gjelde personlighetstesten som er redegjort for i prosjektet.

Tillatelsen gjelder også utlevering av registerdata.

Tillatelsen gjelder i prosjektperioden fram til 30.11.2016.

Tillatelsen er gitt under forutsetning av at oppgaven gjennomføres i tråd med søknad, personopplysningsloven, tillatelsen fra personvernombudet for forskning (NSD), sikkerhetsloven og offentlighetsloven samt vilkårene i pkt. 4.

Postadresse	Besøksadresse	Sivl telefon/telefaks	Epost/ Internett	Vedlegg
Postboks 800 Postmottak	Akershus Festning	/	forsvaret@mil.no	
2617 Lillehammer	bygning 18		www.forsvaret.no	
Norge	0015 OSLO	Milltær telefon/telefaks	Organisasjonsnummer	
	Norge	99/0500 3699	NO 986 105 174 MVA	

4 Om tillatelsen

Dataene kan ikke benyttes til andre formål enn denne konkrete oppgaven.

Ved avslutningen skal alle opplysninger fra Forsvaret slettes. Prosjektleder er ansvarlig for å oversende sluttmelding til Nemnda ved FHS/Seksjon for utdanning og FoU. Kopi av rapporter og andre produkter som følge av prosjektet skal vedlegges.

Nemndas vedtak kan påklages i henhold til forvaltningsloven kapittel VI. Eventuell klage må sendes til FHS ved seksjon for utdanning og FoU senest tre uker etter mottaket av dette brevet.

Louise K. Dedichen
Kontreadmiral
Sjef Forsvarets høyskole

Dokumentet er elektronisk godkjent, og har derfor ikke håndskreven signatur.