

# Hærens troppssersjanter

*Hvilke kompetansekrav er kritiske for å oppnå suksess?*



**Kathrine Bjørnstadbråten & Ole Kristen Sulheim**

Bachelor i militære studier, ledelse og landmakt

Emne fordypning

Krigsskolen

2019

Blank med hensikt

## Abstract

In 2016 a new specialist corps was implemented in the Norwegian Armed Forces. As future troop commanders we wanted to examine how we can contribute to the evaluation, selection and development of this specialist corps. This led to the following thesis statement: *What competence requirements are critical for achieving success as a troop sergeant in the Army?*

By using the qualitative research method *Critical Incident Technique*, we asked 35 specialists working in the Army to share direct observations of actual troop sergeant behavior. In the analysis, we found the following competencies critical: Collaborative skills, professional competency, experience, ability to identify needs, assessment skills, decision-making skills and being a role model. None of these competencies alone are decisive; Only when they are combined does the troop sergeant achieve success in improving the troops operational capability. The evaluation, selection and development of troop sergeants should therefore be based on an overall assessment of the candidate's fulfillment of all these competencies. The Norwegian Army's competency model was found to have dubious practical value in assessing potential sergeants. We recommend that the assessment rather be based on our customized version of the U.S. Army's Performance Model.

Blank med hensikt

## Innhold

1	Introduksjon .....	1
1.1	Bakgrunn .....	1
1.2	Problemstilling .....	2
1.3	Avgrensninger .....	3
1.4	Disposisjon .....	3
2	Teori .....	4
2.1	Styringsdokumenter .....	4
2.2	Alternative prestasjonsfaktorer.....	6
2.3	Hypoteser.....	8
2.4	Jobbanalyse .....	9
2.5	Critical Incident Technique.....	11
2.5.1	Bakgrunn og utvikling.....	11
2.5.2	Prosedyrebeskrivelse.....	12
2.6	Metodens utvikling.....	14
3	Metode.....	17
3.1	Generelt formål.....	17
3.2	Planer og spesifikasjoner.....	19
3.3	Datainnsamling.....	22
3.4	Metodekritikk og evaluering .....	23
4	Resultater.....	25
4.1	Demografi.....	25
4.2	Generelt formål.....	26
4.3	Kritiske hendelser.....	27
4.3.1	Valg av referanseramme.....	28
4.3.2	Utvikling av kategorier.....	29
4.3.3	Generaliseringsnivå.....	29
4.3.4	Styrking av operativ evne.....	30
4.3.5	Svekking av operativ evne .....	33
5	Drøfting .....	36
5.1	Svarfrekvens.....	36
5.2	Kjikkvadrattest .....	37
5.3	Hva betyr resultatene? .....	39
5.4	Hypotese 1: Hærens kompetansemmodell .....	40
5.5	Hypotese 2: U.S. Armys prestasjonsmodell.....	43
6	Konklusjon .....	47
7	Videre forskning.....	48
8	Litteraturliste .....	49
	Vedlegg .....	51

# 1 Introduksjon

Den 12. juni 2015 vedtok Stortinget «Ordning for militært tilsatte» (heretter OMT), noe som innebar innføring av en ny personellordning i Forsvaret. Den gamle avdelingsbefalordningen ble forkastet til fordel for to komplementære karrieresystemer i tråd med NATO-standard. Den nye ordningen er ment å legge grunnlaget for en dreining i Forsvarets personellstruktur til færre offiserer (OF) og flere grenaderer, konstabler og befal (OR, herunder *other ranks*). OR-ene, også kalt spesialistkorpset, skal få et alternativt karriereløp sidestilt med offiserenes, og disse to karrieresystemene er ment å ivareta Forsvarets behov for både bredde- og dybdekompetanse. De viktigste argumentene for å innføre en ny personellordning var i henhold til Stortingsproposisjonen at det daværende systemet var «særegent for Norge, og ikke tilpasset en horisontal karriere og utvikling av dybdekompetanse. Konsekvensene er høye sluttrater og hyppige bytter av stilling for avdelingsbefal og vervede, noe som påvirker profesjonalitet, kompetanse og effektivitet. Det medfører i tillegg høy ressursbruk for å produsere kompetanse og lav utnyttelse av denne» (Prop. 111 LS (2014-2015), 2015, s. 9).

## 1.1 Bakgrunn

Stortinget fastsatte at OMT skulle gjøres gjeldende fra 1. januar 2016, og at ordningen skulle være ferdig implementert innen utgangen av 2020. I forbindelse med innføringen av ordningen ble det gjennomført en midtveisevaluering i perioden mellom april og juni 2018, der hensikten var å anbefale tiltak innenfor ulike evalueringsområder for å kunne nå ønsket slutttilstand innen 31.12.2020. Arbeidsgruppen konkluderte med at ulike deler av organisasjonen var på svært ulike stadier i implementeringsprosessen. Rapporten fremmet videre en rekke anbefalinger, blant annet at OF- og OR-rollen må bli ytterligere definert utover det som er beskrevet i implementerings- og milepælsplanen. Et viktig poeng som ble trukket frem var at: «Ledelsesstrukturen i Forsvaret er endret, og det er behov for å sikre og utvikle forståelse for hvordan lederrollene innen begge kompetansesøylene skal forstås og utøves» (Forsvaret, 2018, s. 9). Forsvaret er per dags dato altså over halvveis i implementeringen av ny personellordning, men det hersker fremdeles usikkerhet i organisasjonen vedrørende ansvarsområdene og rolleforståelsen til det nylig opprettede spesialistkorpset. Dette er en problematikk vi ønsker å undersøke nærmere i denne oppgaven.

## 1.2 Problemstilling

I implementeringsplanen for OMT ble det tatt høyde for at den kulturelle dimensjonen er en vesentlig faktor som vil påvirke både implementeringen og hvordan militærordningen vil fungere over tid: «Forsvarets kultur er i dag i stor grad knyttet til enhetsbefalsordningen og offiserenes rolle. Det blir derfor viktig å skape bevisstgjøring omkring spesialistkorpsets rolle og hvordan offiserer, befal, grenaderer og konstabler skal utfylle hverandre på alle nivå i organisasjonen» (Forsvarsstaben, 2015, s. 6). Det er iverksatt flere tiltak for å bidra til en slik bevisstgjøring, blant annet gjennom utgivelsen av ulike styringsdokumenter som er ment å tydeliggjøre forskjellene mellom personellkategoriene i praksis. Blant annet ble Hærens karriere- og tjenesteplan revidert i forbindelse med OMT og utgitt i ny versjon 1. mai 2016. Dette dokumentet presenterer sjef Hærens «prinsipper og retningslinjer for forvaltning av Hærens ansatte, herunder rekruttering, utvikling, anvendelse og avvikling av personell» (Hærstaben, 2016, s. 1).

Som fremtidige troppssjefer, med forvaltnings- og lederansvar overfor personell tilhørende spesialistkorpset, ønsker vi i denne oppgaven å avgrense oss til forvaltningsfaktoren *utvikling*. Dette med hensikt i å finne svar på hvordan vi som ledere kan utvikle våre undergitte spesialister innenfor deres nye og (foreløpig) uklare rolle i organisasjonen. Intensjonen med OMT er at spesialistene skal stå i samme stilling og opparbeide seg kompetanse over lengre tid, og da er det viktig for oss som ledere at vi kan bidra til utvikling på dette nivået. Vi vil derfor avgrense oss til troppsnivået, og for å bidra til spesialistenes utvikling på dette nivået trenger vi en dypere forståelse for deres rolle internt i en tropp. I henhold til Hærens karriere- og tjenesteplan vil det å utvikle personell innebære å sørge for at disse personene «innehar eller erverver seg den kompetansen som er nødvendig for å fylle styrkestrukturens kompetansekrav» (Hærstaben, 2016, s. 11). Vi ser altså at en viktig betingelse for å utvikle personellet er å sørge for at de oppnår nødvendige kompetansekrav. Det er imidlertid noe uklart hva kompetansekravet til spesialister på troppsnivået faktisk er, og derfor er problemstillingen vår følgende:

*Hvilke kompetansekrav er kritiske for å oppnå suksess som troppssersjant i Hæren?*

### **1.3 Avgrensninger**

Vi har valgt å avgrense problemformuleringen til stillingen som troppssersjant. Dette fordi enhver tropp består av spesialister på ulike gradsnivå med vidt forskjellige ansvarsområder, og følgelig vil det ikke være mulig å komme frem til det spesifikke svaret vi ønsker dersom vi leter etter kompetansekrav som er felles for samtlige av disse stillingene. Det er rimelig å anta at det vil være store forskjeller i hvilke kompetansekrav som stilles til eksempelvis skarpskytteren og vognføreren, som begge er spesialiststillinger på troppsnivå. Troppssersjant er imidlertid den høyeste spesialiststillingen på troppsnivå, og det er også den første stillingen hvor spesialisten inngår i et command team med en offiser. Det er derfor rimelig å anta at mange spesialister internt i troppen kan være aktuelle for denne stillingen på et senere tidspunkt i sin karriere. Ved å besvare vår problemstilling vil det være lettere å veilede og utvikle spesialister på lavere gradsnivå internt i troppen, i tillegg til troppssersjanten. Vi kan altså både bidra til troppssersjantens utvikling, og til å forberede dyktige spesialister som kan være aktuelle for troppssersjantstillingen senere i karrieren.

### **1.4 Disposisjon**

Dette første kapittelet har hatt til hensikt å presentere bakgrunn for valg av problemstilling og på hvilken måte vår undersøkelse kan komme Hæren til nytte. I kapittel 2 (teori) vil vi redegjøre for personellutvikling slik det presenteres i Hærens styringsdokumenter, før vi introduserer et rammeverk for å vurdere prestasjoner. Dette leder frem til studiens to hypoteser. Deretter presenterer vi jobbanalyse som fagfelt, før vi redegjør for jobbanalysemetoden vi selv skal benytte; *Critical Incident Technique*. I kapittel 3 (metode) går vi gjennom hvordan vi har operasjonalisert metoden til vårt formål, og hvilke vurderinger vi tok i denne prosessen. I kapittel 4 (resultater) går vi gjennom resultatene fra undersøkelsen og vår tolkning av dataene. I kapittel 5 (drøfting) diskuterer vi undersøkelsens resultater i lys av problemstillingen og besvarer denne. I tillegg beslutter vi hvilken hypotese som beholdes. I kapittel 6 (konklusjon) anbefaler vi hvordan undersøkelsens resultater kan benyttes for å bedre personellutviklingen av spesialister på troppsnivå i Hæren. Avslutningsvis kommer vi med forslag til videre forskning.



## 2 Teori

I dette kapitlet vil vi redegjøre for personellutvikling slik det presenteres i Hærens styringsdokumenter. Vi kommer også til å presentere hvilke kompetanseområder personellet i Hæren måles på, før vi introduserer et alternativt rammeverk for å vurdere prestasjoner. Basert på disse teoriene presenterer vi undersøkelsens to hypoteser. Deretter definerer vi jobbanalyser, før vi til slutt beskriver jobbanalysemetoden vi har valgt for å besvare problemstillingen; *Critical Incident Technique*.

### 2.1 Styringsdokumenter

Hærens karriere- og tjenesteplan består av retningslinjer for forvaltning av Hærens ansatte, og disse retningslinjene er delt inn i fire hovedprosesser: rekruttering, utvikling, anvendelse og avvikling av personell. Vi skal i denne oppgaven avgrense oss til utvikling av personell, en oppgave som innebærer «å sørge for at alt militært tilsatt hærpersonell disponert i stillinger i og utenfor Hæren innehar, eller erverver seg, den kompetansen som er nødvendig for å fylle styrkestrukturens kompetansekrav. Det er et mål at både arbeidstaker og arbeidsgiver har en gjensidig interesse i å videreutvikle kompetanse» (Hærstaben, 2016, s. 11). Utviklingsperspektivet i karriere- og tjenesteplanen deles videre inn i fire underliggende aktiviteter: utdanning og kurs, talentutvikling, lederutvikling og medarbeiderutvikling.

For å føre en tydelig og avgrenset diskusjon ønsker vi å besvare problemstillingen i lys av aktiviteten talentutvikling. Som fremtidige troppssjefer med forvaltnings- og lederansvar ønsker vi å finne svar på hvordan vi kan utvikle våre undergitte spesialister, spesielt de som kan være aktuelle for stillingen som troppssersjant senere i karrieren. Derfor anser vi det som hensiktsmessig å fordype oss i nettopp talentutvikling. Hensikten med talentutvikling i Hæren er å «identifisere, nominere og følge opp Hærens talenter. Talentet er knyttet til personlig egnethet, og spesielt potensiale innen flere kompetanseområder» (Hærstaben, 2016, s. 15). Kompetanseområdene det henvises til er fremstilt i figur 1:



Det enkelte talent skal altså måles på sin handlingskompetanse, som utledes av følgende fem kompetanseområder:

1. *Metodekompetanse*

Evne til å analysere en situasjon, og kombinere teori og praksis for å finne beste løsning.

2. *Strategisk kompetanse*

Evne til helhetsforståelse og systemforståelse.

3. *Læringskompetanse*

Evne til å tilegne seg ny kompetanse og omsette dette i praktisk handling.

4. *Sosial kompetanse*

Evnen til å samarbeide, kommunisere og håndtere mellommenneskelige forhold.

5. *Fagkompetanse*

Graden av faglig dybdekompetanse innen ett eller flere sentrale fagområder.

I henhold til karriere- og tjenesteplanen kan talenter nomineres av linjeleder, fagsjefer eller i forbindelse med sjef Hærens karriereråd. Nominasjon som talent medfører at «medarbeidere blir satt i en etterfølgerplan. Godkjente talenter og etterfølgere følges opp gjennom en individuell utviklingsplan» (Hærstaben, 2016, s. 15). Det vil si at troppssjefsnivået, med bakgrunn i linjelederrollen, er det laveste nivået for talentnominasjon. Vi mener at dette forsterker relevansen til problemstillingen ytterligere, for som troppssjefer er vi for første gang på et gradsnivå hvor vi kan nominere og vurdere talenter i Hæren. For at vi skal kunne utøve dette lederansvaret på en god måte er vi avhengige av å vite hvordan vi best mulig kan bedømme hvorvidt våre undergitte spesialister kan være egnet som fremtidige troppssersjanter. Denne

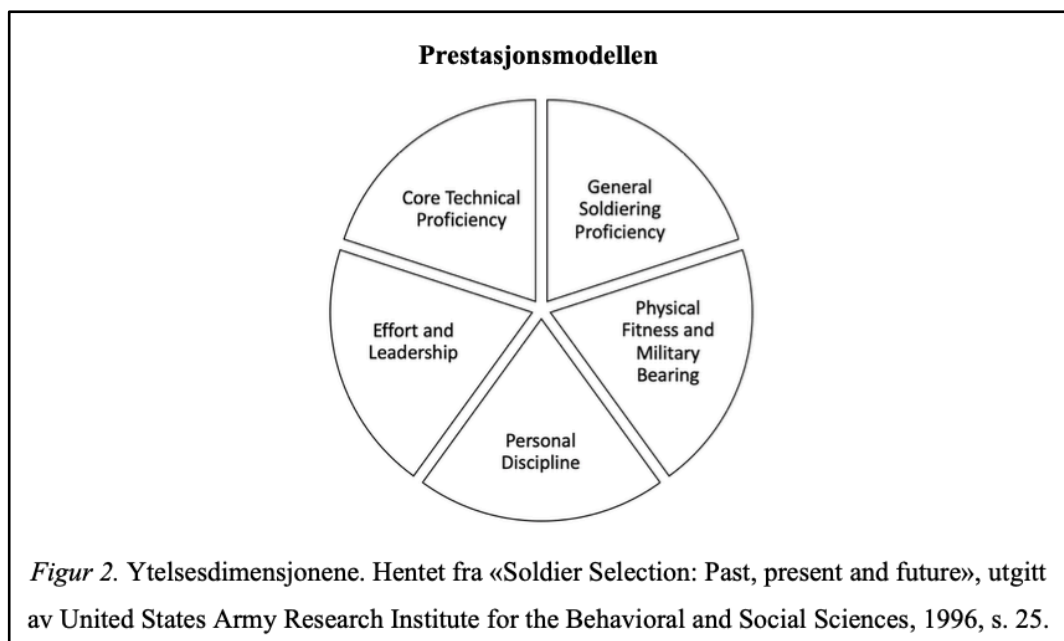
vurderingen skal i henhold til karriere- og tjenesteplanen ta utgangspunkt i kompetanseområdene i figur 1, men disse kompetanseområdene er imidlertid svært generelle. Årsaken til dette er at de skal kunne benyttes til å vurdere talenter på samtlige gradsnivåer og innenfor begge personellkategorier. Dette anser vi som utfordrende, og vi ønsker derfor å utforske hvilke spesifikke kompetansekrav som er spesielt viktige i stillingen som troppssersjant. Dette vil gjøre det mulig for oss som troppssjefer å være mer treffsikker i talentutviklingsprosessen på troppsnivå. Vi ønsker med andre ord å kunne presentere spesifikke kompetansekrav som kan benyttes som et supplement til den mer generelle kompetansemodellen. Før vi går videre til jobbanalyser vil vi nå presentere et rammeverk for å måle og vurdere jobbprestasjoner som er forankret i mer omfattende forskning enn Hærens kompetansemodell.

## **2.2 Alternative prestasjonsfaktorer**

«Soldier Selection: Past, present and future» er en forskningsrapport utgitt av U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences i 1996. Rapporten beskriver et ambisiøst forskningsprogram som sentrerte rundt den amerikanske hærens seleksjon og klassifisering av personell. Dette prosjektet, hvor over 60.000 soldater deltok, vant flere priser og er «den største valideringen av personellrekrutteringsmetodikk som noensinne har blitt gjennomført» (Zook, 1996). Med bakgrunn i prosjektets faglige og metodiske tyngde anser vi dette som et relevant alternativt rammeverk å forholde oss til når vi skal utarbeide kompetansekrav for troppssersjantene i Hæren, i tillegg til den meget generelle kompetansemodellen fra Hærens karriere- og tjenesteplan. Sistnevnte modell har dessuten ingen referanser til at den er forankret i forskning. Denne problematikken blir også adressert i den amerikanske forskningsrapporten: «Forskning som blir gjennomført i en militær setting har en tendens til å være bruksorientert og rettet mot å løse konkrete problemer, og har for lite fokus på grunnleggende vitenskapelige prinsipper» (Zook, 1996, s. 15). I *Soldier Selection* fremheves det derfor at rapportens konklusjoner ikke nødvendigvis er overraskende, men at styrken ligger i at disse konklusjonene har beveget seg «fra anekdotenes rike til en solid faktuell base» (Zook, 1996, s. 19).

Forskningsprosjektets rasjonale var å bidra til at den amerikanske hæren kunne utføre riktig seleksjon av riktig personell til riktig stilling. Kjernen i enhver seleksjon er å «predikere hvor godt en kandidat vil prestere i den aktuelle jobben» (Zook, 1996, s. 19). For å verifisere at man

har selektert riktig kandidat må man derfor i neste omgang «måle hvorvidt kandidaten viser et akseptabelt nivå i sine jobbprestasjoner» (Zook, 1996, s. 19). Dette fører imidlertid til følgende spørsmål: Hvordan skal man måle jobbprestasjoner? Dette ble et av undersøkelsesspørsmålene til det amerikanske forskningsprosjektet, og resultatene innenfor denne delen av studien er interessante for vår oppgave. Forskerne søkte å utvikle en modell som fremstiller jobbprestasjoner i militæret på en multidimensjonal måte. Dette fordi «det finnes ikke kun én faktor som kan sies å være dekkende for alle typer jobbprestasjoner. Det finnes en mengde ulike atferder som kan sies å være viktig for å oppnå organisasjonens mål. Formålet vårt er derfor å skape orden i dette utvalget av ulike atferder» (Zook, 1996, s. 21). Forskerne gjennomførte en serie med komplekse analyser for å avgjøre hvilke faktorer som synes å være viktigst for å kunne måle prestasjoner. Disse analysene baserte seg på data fra en rekke prestasjonstester som hadde blitt utført på militært personell etter deres første deployering til internasjonale operasjoner. Analysearbeidet resulterte etterhvert i fem overordnede faktorer som sammen ble kalt *ytelsesdimensjonene*, og disse kan fremstilles skjematisk på følgende måte:



Prestasjonsmodellen består av fem faktorer, og disse er ment å fange opp følgende egenskaper hos personellet:

1. *Teknisk kjernekompetanse (core technical proficiency)*

Hvor godt personen utfører de oppgavene som er sentrale for hans spesifikke stilling, det vil si hans kompetanse på fagfeltet han tilhører.

2. *Generelle soldatferdigheter (general soldiering proficiency)*  
Personens evne til å utføre grunnleggende soldatoppgaver.
3. *Innsats og lederskap (effort and leadership)*  
Hvor god innsats personen legger ned i alle sine arbeidsoppgaver, hans utholdenhet i møte med motgang og hvorvidt han leder og støtter sine medarbeidere.
4. *Personlig disiplin (personal discipline)*  
I hvilken grad personen overholder organisasjonens regler, retningslinjer og tradisjoner, og hvorvidt han utviser selvkontroll og ansvarlig oppførsel på jobb.
5. *Fysisk form og militær fremtreden (physical fitness and military bearing)*  
Hvorvidt personen imøtekommer forventet militær opptreden og holder seg i god fysisk form.

Faktorene kan videre sorteres under to dimensjoner: personellets *evner* til å utføre visse spesifiserte plikter, og deres *villighet* til å opprettholde denne atferden over tid. Det vil si hvorvidt personellet *kan* gjøre noe, og hvorvidt de *vil* gjøre noe. Teknisk kjernekompetanse og generell soldatkompetanse faller inn under *kan*-dimensjonen. Det handler om faktiske evner, kunnskaper, egenskaper og ferdigheter. De tre resterende faktorene faller inn under *vil*-dimensjonen. Disse faktorene måles etter personellets vilje til innsats og best mulig bruk av evner over tid. Samlet sett gir disse fem faktorene et dekkende bilde av hva som påvirker den ansattes totale prestasjon som spesialist i en hærorganisasjon.

Forskerne konkluderte med at disse fem faktorene fanget opp samtlige av de registrerte prestasjonsatferdene, og at det derfor er hensiktsmessig å kategorisere og måle jobbprestasjoner basert på faktorene i denne modellen. Siden analysene som ledet frem til modellen er basert på prestasjonsmålinger av spesialistkorpset i den amerikanske hæren, anser vi det som passende å ta med også denne modellen til drøftingskapittelet.

### **2.3 Hypoteser**

«Å gjøre en vitenskapelig undersøkelse innebærer ofte å gå inn på et ukjent område og få svar på ubesvarte spørsmål, og dette kan formuleres som *hypoteser*» (Johannessen, Christoffersen, & Tuft, 2016, s. 46). Siden vi skal benytte både Hærens kompetansmodell og den amerikanske prestasjonsmodellen som rammeverk i drøftingskapittelet, hvor vi vil konkludere

med hvilken modell som eventuelt burde benyttes til talentvurdering på troppsnivå i Hæren, har vi formulert følgende hypoteser:

**Hypotese 1:**

*Hærens kompetansemodell egner seg godt som rammeverk for å vurdere en potensiell troppssersjants kompetanser*

**Hypotese 2:**

*U.S. Armys prestasjonsmodell egner seg godt som rammeverk for å vurdere en potensiell troppssersjants kompetanser*

Denne studien vil blant annet bestå i å verifisere eller falsifisere disse hypotesene – eventuelt å finne ut i hvilken grad det i det hele tatt er relevant å bruke disse modellene i forbindelse med talentvurderingen av en potensiell troppssersjants kompetanser. Det første vi må gjøre er imidlertid å velge en egnet metodisk fremgangsmåte som gjør at vi kan komme frem til hvilke konkrete kompetanser som burde vurderes hos potensielle troppssersjanter. Derfor er det nødvendig med en gjennomgang av relevant litteratur som omhandler jobbanalyser.

## **2.4 Jobbanalyse**

En jobbanalyse er, i sin enkleste form, en prosess som resulterer i spesifikke krav til kompetanse, egenskaper og utdanning som må oppfylles for å bli tilsatt i en spesifikk stilling (Sagberg, 2018). I boken "Handbook of Employee Selection" benytter Pearlman og Sanchez (2010, ss. 73-78) jobbanalyse som et vidt begrep, da det ifølge dem kan referere til enhver systematisk prosess for innsamling, dokumentering og analysering av informasjon som omhandler enten (a) jobbinnhold, (b) attributter som påvirker arbeidernes prestasjoner, noe som ofte omtales som KSAOs (*knowledge, skills, abilities og other personal characteristics*), eller (c) konteksten arbeidet utføres i.

Pearlman og Sanchez presenterer videre hvordan opprinnelsen til moderne jobbanalyser kan spores tilbake til tidlig på 1900-tallet, hvor den vitenskapelige lederskapsbevegelsen i USA var utgangspunktet for de første systematiske metodene for analyse av arbeid og arbeidstakere. Mange paradigmer og metoder oppstod i årene som fulgte, hovedsakelig som en respons på eksterne faktorer. Eksempelvis førte nedskjæringer og militære bemanningsproblemer på 30-

og 40-tallet til jobbanalysemetoder som tok sikte på å utarbeide spesifiserte arbeidstakerkarakteristikker. Senere ledet den voksende økonomien og de sosiale endringene på 50- og 60-tallet til analysemetoder som vektla spesifikke arbeidsoppgaver og atferdsmessige aspekter, i tillegg til kognitive og funksjonelle komponenter i jobben. Dette ledet blant annet til bruken av strukturerte og standardiserte analyseinstrumenter. Informasjonsalderen, som har vokst siden slutten av 70-tallet, har ført til en økende jobbkompleksitet og et større arbeidsmangfold, noe som kommer til uttrykk gjennom mer integrerte jobbanalysemetoder som kan brukes på flere domener og til ulike formål. Pearlman og Sanchez har utviklet rammeverket i figur 2 (2010, s. 78) for å synliggjøre noen av de mest brukte jobbanalysemetodene, både i dag og historisk sett. Figuren fremhever de ulike metodenes viktigste egenskaper, i tillegg til generelle likheter og forskjeller.

Work Descriptor Category	Level of Analysis		
	Broad	Moderate	Specific
Work-oriented content	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Job Diagnostic Survey</li> <li>• PPRF Work Styles</li> <li>• PIC Checklist</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minnesota Job Description Questionnaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TI/CODAP<sup>a</sup></li> </ul>
Worker-oriented content	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Dictionary of Occupational Titles</i> classification structure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Position Analysis Questionnaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cognitive Task Analysis<sup>a</sup></li> <li>• Critical Incident Technique<sup>a</sup></li> </ul>
Attribute requirements	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fleishman Ability Requirements Scales</li> <li>• Holland Interest Taxonomy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SCANS</li> <li>• Work Keys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Job Element Method<sup>a</sup></li> <li>• CIP-2000 Knowledge Taxonomy</li> </ul>
Hybrid (multidescriptor and/or multilevel)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Functional Job Analysis<sup>a</sup></li> <li>• MOSAIC<sup>a</sup></li> <li>• SHL Universal Competency Framework</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competency Modeling</li> <li>• Strategic Job Modeling<sup>a</sup></li> <li>• O*NET<sup>a</sup></li> </ul>

<sup>a</sup> Method generates some or all of its information using qualitative processes (see earlier text discussion).

*Figur 3.* Jobbanalysemetoder. Hentet fra «Handbook of Employee Selection», av James L. Farr & Nancy T. Tippins, 2010, s. 78. Copyright 2010 Taylor and Francis Group, LLC. Gjengitt med tillatelse.

For å besvare vår problemstilling skal vi benytte oss av en jobbanalysemetode som fokuserer på arbeidstakeren, nemlig *Critical Incident Technique*, en metode som baserer seg på en kvalitativ forskningsprosess. Pearlman og Sanchez skriver at denne metoden går ut på at arbeidsledere tenker tilbake på faktiske hendelser på arbeidsplassen som resulterte i særlig gode eller dårlige prestasjoner. Det vil si at den observerte atferden til arbeidstakerne brukes som et utgangspunkt for å analysere, sortere og definere ulike egenskaper som videre kan benyttes til utforming av eksempelvis seleksjonsverktøy eller prestasjonsmåling innenfor det aktuelle yrket. Vi ønsker som sagt å forske på hvilke kompetansekrav som er kritiske for å oppnå suksess

som troppssersjant i Hæren, og vi anser derfor The Critical Incident Technique (heretter CIT) som en egnet metode til vårt formål.

## **2.5 Critical Incident Technique**

Dette underkapittelet består av en redegjørelse for CITs bakgrunn og utvikling, i tillegg til en overordnet beskrivelse av metodens fem steg. Underkapittelet baserer seg på artikkelen «The Critical Incident Technique» av John C. Flanagan, som regnes som opphavsmannen til denne forskningsmetoden. Artikkelen stod på trykk i Psychological Bulletin i juli 1954.

### *Begrepsavklaringer*

- Med *hendelse* menes enhver observerbar menneskelig aktivitet som er tilstrekkelig komplett i seg selv til at man kan utlede slutninger og vurderinger om personen som utfører handlingen.
- For å være *kritisk* må hendelsen finne sted i en situasjon hvor intensjonen med handlingen er relativt klar for observatøren, og hvor konsekvensene er tilstrekkelig synlig slik at man kan si noe om handlingens effekt.

### **2.5.1 Bakgrunn og utvikling**

CIT hadde sin opprinnelse i psykologiprogrammet til det amerikanske luftforsvaret under 2. verdenskrig. The Aviation Psychology Program ble etablert sommeren 1941 i den hensikt å utvikle prosedyrer for seleksjon og klassifisering av mannskaper. En av de første studiene i dette programmet var analysen av spesifikke årsaker til hvorfor enkelte mennesker ikke klarte å lære seg å fly. Studien baserte seg på 1000 rapporter om eliminerte pilotkandidater, hvor hovedkilden til analysene var seleksjonsrapportene til selektørteamene. Disse rapportene utdypet hvorfor selektørene hadde eliminert hver enkelt pilotkandidat. Mesteparten av de rapporterte årsakene bestod av stereotypiske beskrivelser, eksempelvis "kandidaten mangler gode flygeregenskaper" eller generaliseringer av typen "kandidaten har dårlig vurderingsevne". Innimellom disse generelle beskrivelsene fant imidlertid forskerne enkelte spesifikke observasjoner hvor særegne atferdsmønstre ble rapportert. Disse observasjonene dannet grunnlaget for den videre forskningen på seleksjonen av piloter. Sommeren 1944 ble metoden ytterligere utviklet gjennom flere undersøkelser som tok for seg lederskap i krig i det amerikanske luftvåpenet. Undersøkelsene baserte seg på observasjoner fra krigsveteraner som



rapporterte hendelser de selv hadde vært vitne til, hvor lederens atferd enten bidro til eller var utilstrekkelig for å løse tildelte oppdrag. Tusenvis av hendelser ble samlet inn på denne måten, før de deretter ble analysert for å kunne gi en relativt objektiv og saklig definisjon på effektivt lederskap i krig. Undersøkelsene resulterte i et sett med deskriptive kategorier som ble døpt «de kritiske krav til lederskap i krig».

I en oppsummeringsrapport basert på de foreløpige undersøkelsene gjennomført av The Aviation Psychology Program forklarte Flanagan hvorfor denne metoden egnet seg så godt til å definere jobbkrav: «Hovedformålet med jobbanalyser bør være å fastsette kritiske krav, herunder de krav som har vist seg å være avgjørende for å oppnå suksess i utførelsen av en viktig del av jobben i et betydelig antall tilfeller. Alt for ofte baserer stillingskrav seg på enkle lister over alle ønskelige egenskaper hos et menneske. Disse listene er i praksis til liten hjelp i arbeidet med å selekttere, klassifisere eller trene mennesker til spesifikke jobber» (Flanagan, 1954). Dette siste argumentet er i tråd med bakgrunnen for problemstillingen vår. Det hersker som tidligere nevnt usikkerhet i Forsvaret vedrørende rolleforståelsen til det nylig opprettede spesialistkorpset, og kompetanseområdene i Hærens kompetansemodell er svært generelle og sier ingenting konkret om hvilken spesifikk kompetanse som kreves for å lykkes som troppssersjant. Derfor mener vi at argumentasjonen til Flanagan er i tråd med vårt overordnede formål; nemlig å finne frem til spesifikke kompetansekrav som er kritisk for å oppnå suksess i rollen som troppssersjant i Hæren.

### **2.5.2 Prosedyrebeskrivelse**

CIT som metode består av et fleksibelt sett med prinsipper som må tilpasses den spesifikke forskningssituasjonen man befinner seg i. Kjernen i metoden er at hendelsesrapportene må komme fra kvalifiserte observatører, og at samtlige observasjoner må evalueres i relasjon til en felles forståelse av formålet med den aktuelle aktiviteten. Metoden består av følgende fem steg: 1) formulering av generelt formål, 2) planer og spesifikasjoner, 3) datainnsamling, 4) analyse og 5) fortolkning og rapportering. Vi gir kun en overordnet beskrivelse av stegene her, men vil utdype dem ytterligere i metodekapittelet.

#### *Steg 1: Formulering av generelt formål*

En viktig betingelse for å evaluere atferd er at man har en grunnleggende forståelse for det generelle formålet med aktiviteten. For å kunne rapportere hvorvidt en person har vært effektiv eller ineffektiv i en bestemt aktivitet må man jo vite hva slags måloppnåelse som forventes. Det

generelle formålet med en aktivitet burde derfor formuleres til en kort beskrivelse som uttrykker, på en enkel måte, hvilke mål som skal oppnås gjennom aktiviteten.

### *Steg 2: Planer og spesifikasjoner*

Et av hovedmålene innen vitenskapen er å sikre objektivitet i rapporterte observasjoner, og derfor er det viktig at alle følger samme regler. I de fleste situasjoner må derfor følgende spesifikasjoner etableres og kommuniseres til observatørene før datainnsamlingen når man benytter CIT-metoden:

- Situasjonene som skal observeres
- Atferdens relevans mot det generelle formålet
- Atferdens grad av effekt på det generelle formålet
- Observatørens kjennskap til aktiviteten

### *Steg 3: Datainnsamling*

Det finnes hovedsakelig fire fremgangsmåter for å samle inn observasjoner av kritiske hendelser: intervjuer, gruppeintervjuer, spørreskjemaer og avkrysningskjemaer. For å besvare vår problemstilling skal vi benytte oss av spørreskjemaer, og vi vil derfor gå nærmere inn på denne fremgangsmåten i metodekapittelet. Idealistisk sett burde observasjonene rapporteres på selve observasjonstidspunktet, slik at observatørene vet nøyaktig hva slags atferd de skal se etter og rapportere. CIT benyttes imidlertid ofte til å samle inn tidligere observasjoner, altså retrospektiv selvrapportering.

### *Steg 4: Analyse*

Gjennom analysen må forskerne oppsummere og beskrive dataene på en effektiv måte, slik at de lettere kan brukes til praktiske formål. I dette steget skal det søkes å øke anvendeligheten på dataene uten å ofre for mye bredde, spesifisitet eller validitet. I denne prosessen står man imidlertid overfor tre utfordringer; 1) valg av referanseramme, 2) induktiv utvikling av hovedkategorier og 3) valg av generaliseringsnivå.

Valg av referanseramme er en utfordring fordi det finnes mange ulike måter å klassifisere hendelser på, men i prinsippet burde man la seg styre av hva dataene skal brukes til. Hvis formålet med undersøkelsen eksempelvis er å utarbeide seleksjonskriterier, vil det være mest hensiktsmessig å kategorisere observasjonene innenfor ulike psykologiske egenskaper. Disse

psykologiske egenskapene kan senere benyttes som vurderingskriterier under opptak og intervju til den aktuelle stillingen.

Kategoriformulering er en utfordring fordi den induktive prosessen med å utvikle kategorier basert på rådata er en oppgave som krever innsikt, erfaring og god dømmekraft. Det finnes ingen regler for denne prosessen, og kvaliteten og brukbarheten til det endelige produktet er sterkt avhengig av forskeren selv. Den vanligste prosedyren er at man sorterer et relativt lite utvalg av hendelsene i ulike kategoriseringsbunker, og denne prosessen gjentas inntil samtlige hendelser har blitt kategorisert.

Avslutningsvis må man avgjøre hva som er det mest hensiktsmessige generaliseringsnivået for å rapportere dataene. Her må man ta en avveining mellom fordelene man oppnår gjennom spesifisiteten man besitter i beskrivelsen av de ulike hendelsene, opp mot enkelheten og oversiktligheten man oppnår ved å benytte et relativt lavt antall kategorier og underoverskrifter.

#### *Steg 5: Fortolkning og rapportering*

I praksis er det vanskelig å finne en ideell løsning på samtlige av utfordringene i prosessen, og det er følgelig viktig at man tolker dataene man har samlet inn på best mulig måte. Når man har gjennomført de fire foregående stegene må man derfor avslutningsvis studere prosessen i seg selv, i den hensikt å kunne identifisere hvilke bias man eventuelt har trukket inn i undersøkelsen. For å unngå feilslutninger og feilaktige generaliseringer må man tydelig kommunisere undersøkelsens mulige begrensninger. I tillegg til rapportens begrensninger må imidlertid verdien av resultatene vektlegges og presiseres. Det vil si at forskeren har ansvar for å fremheve både begrensninger og kredibilitet i den endelige forskningsrapporten.

## **2.6 Metodens utvikling**

Flanagans artikkel ble publisert i 1954, og har siden høstet stor anerkjennelse. Eksempelvis anser *The Society of Industrial and Organizational Psychology* Flanagans verk for å være den mest siterte artikkelen innenfor fagfeltet industriell og organisatorisk psykologi (Stitt-Gohdes, Lambrecht, & Redmann, 2000). Fagområdet har imidlertid utviklet seg betydelig de siste 65 årene, og vi mener derfor det er viktig å redegjøre for CITs utvikling gjennom denne perioden. I artikkelen "Fifty Years of the Critical Incident Technique: 1954-2004 and beyond" diskuteres CITs utvikling de siste 50 årene, i tillegg til metodens plass i den kvalitative

forskningstradisjon. I arbeidet med artikkelen har forfatterne gjennomgått 125 artikler, avhandlinger og bokkapitler om CIT skrevet i perioden mellom 1949-2003 (Butterfield, Borgen, Amundson, & Maglio, 2005, s. 477).

Ifølge forfatterne har CIT vokst frem på flere ulike områder som Flanagan i utgangspunktet ikke så for seg på 50-tallet. For det første var CIT initielt rettet mot forskning på atferd, men metoden ble etterhvert også benyttet til å studere psykologiske tilstander og erfaringer. Eksempelvis har metoden blitt benyttet til å forske på jobbmotivasjon og emosjonell umodenhet (Butterfield, Borgen, Amundson, & Maglio, 2005, s. 480). Den andre måten CIT har endret seg på siden 50-tallet er vektleggingen av direkte observasjoner versus retrospektiv selvrapporing. Flanagan anerkjente at sistnevnte metode kunne brukes, men størstedelen av artikkelen hans var basert på bruken av trente observatører eller eksperter. Det er imidlertid vanskelig å finne eksempler på CIT-studier som registrerer atferd på denne måten, hovedsakelig fordi en slik fremgangsmåte er arbeidskrevende og dyr. Dette har ført til at størstedelen av forskningen som har benyttet seg av CIT siden 1987 har benyttet retrospektiv selvrapporing som observasjonskilde (Butterfield, Borgen, Amundson, & Maglio, 2005, s. 481). Det tredje store avviket fra Flanagans konseptualisering av CIT som metode ser ut til å være måten dataene blir analysert på. Flere CIT-studier indikerer at de har forholdt seg til de retningslinjene utarbeidet av Flanagan, men mange av disse studiene har ikke beskrevet den konkrete fremgangsmåten de har benyttet under dataanalysen. Det gjør at det ikke alltid er like lett å forstå hvilken prosess forskerne har brukt for å komme frem til sine konklusjoner. En annen tendens er at flere forskere benytter seg av elementer fra andre metodiske teorier, eksempelvis *grounded theory*, for å analysere innsamlet data (Butterfield, Borgen, Amundson, & Maglio, 2005, s. 481).

Et annet viktig poeng i artikkelen er CITs plassering i den kvalitative forskningstradisjonen. Creswell (1998, referert i Butterfield et al., 2005) argumenterer for at kvalitativ forskning kjennetegnes av at man "utforsker et sosialt eller menneskelig problem, og at forskeren søker å bygge et sammensatt og holistisk bilde av dette problemet gjennom å analysere ord, rapportere informasjon innhentet gjennom informanter og ved å gjennomføre studiet i en naturlig setting". Flanagans beskrivelser av CIT og metodens essens passer godt med dette synet på kvalitativ forskning. Dette fordi forskning ved bruk av CIT i henhold til Flanagans artikkel skal foregå i en naturlig setting, forskeren skal være nøkkelinstrumentet for datainnsamlingen, dataene skal samles inn i form av ord gjennom intervjuer, direkte observasjoner eller innrapporteringer,

dataanalysen skal foregå induktivt, og forskningens fokus skal være på deltakernes perspektiver (Butterfield, Borgen, Amundson, & Maglio, 2005, s. 482). Creswell argumenterer videre for at det finnes flere kvalitative tradisjoner, og at ulike kvalitative forskningsmetoder kan kategoriseres ved å se på metodenes fokus, opprinnelse, innsamlingsmetoder, måten dataene analyseres på og metodens narrative form. Ved å analysere CIT som forskningsmetode innenfor disse rammene, kan CITs særegne egenskaper sies å være følgende: a) CITs *fokus* er på kritiske hendelser eller faktorer som bidrar til å fremme eller forringe effektiv ytelse innenfor en bestemt aktivitet eller situasjon; b) CITs faglige *opprinnelse* stammer fra organisasjonspsykologi; c) CITs *innsamlingsmetode* består hovedsakelig av intervjuer eller spørreskjemaer; d) *dataanalysen* utføres ved å sette en referanseramme, danne kategorier basert på dataene og avslutningsvis avgjøre kategoriernes generaliseringsnivå; e) CITs *narrative form*, det vil si hvordan resultatene presenteres, er gjennom kategorier med operasjonelle definisjoner og beskrivende titler. Disse særegne egenskapene markerer hvordan CIT skiller seg fra andre kvalitative forskningsmetoder, og forfatterne understreker derfor viktigheten av at forskere har et bevisst forhold til dette for å kunne være tro mot metoden (Butterfield, Borgen, Amundson, & Maglio, 2005, s. 483).

Forfatterne avslutter artikkelen med å vektlegge følgende poeng: For å kunne fremlegge troverdige resultater innen kvalitativ forskning er det viktig at man følger en etablert og robust forskningsmetode, og nettopp derfor er det viktig at man som forsker omfavner og benytter seg av de metodiske stegene i CIT slik Flanagan selv beskrev dem. Dette bidrar både til å opprettholde, og til å forsterke metodens tradisjon og kredibilitet. Dette vil også føre til at studiens resultater fremstår som mer troverdige (Butterfield, Borgen, Amundson, & Maglio, 2005, s. 490). Med bakgrunn i disse argumentene vil vi derfor forholde oss strengt til CITs fem metodiske steg, slik de ble formulert av Flanagan i 1954, når vi nå skal forsøke å besvare vår problemstilling.

### 3 Metode

Siden kvalitativ forskning «kan gjennomføres på mange forskjellige måter – og fordi mange forskjellige emner utforskes forskjellig – blir transparens et viktig krav ved rapporteringen av kvalitative forskningsresultater. Forskeren må beskrive alle faser i forskningsprosessen, og et etablert forskningsdesign letter dette arbeidet» (Johannessen, Christoffersen, & Tuft, 2016, s. 77). Med bakgrunn i dette skal vi i det følgende kapittelet redegjøre for de metodiske valgene vi har tatt ved utarbeidelsen av vår spørreundersøkelse, og hvordan vi har forholdt oss til Flanagans prosedyrebeskrivelser.

#### 3.1 Generelt formål

Det første metodiske steget i CIT er formuleringen av et generelt formål, noe som ofte kan være en utfordring: «Eksempelvis vil personer som besitter ulike roller i en organisasjon mest sannsynlig definere de generelle formålene ulikt. Det er tilsvarende uvanlig at én person eller gruppe utgjør en absolutt autorativ kilde for å definere det generelle formålet med aktiviteten» (Flanagan, 1954). I nettopp denne oppgaven tydeliggjøres denne utfordringen ytterligere, da en viktig bakgrunn for valgt problemstilling er at det hersker usikkerhet i Forsvaret vedrørende hva spesialistenes rolle faktisk skal være. For å gjennomføre en undersøkelse hvor respondentene bes om å evaluere troppssersjanters atferd, er vi derfor avhengig av å formulere en beskrivelse av troppssersjantens generelle formål. Dette for å kunne bekrefte at de kritiske hendelsene vi samler inn faktisk har en felles referanseramme med hensyn til hva som anses som effektiv (eller ineffektiv) atferd, og at respondentene forteller historier som har relevans opp mot det samme generelle formålet.

I arbeidet med å utarbeide et generelt formål tok vi utgangspunkt i Hærens Sersjanter, et styringsdokument som ble utgitt på prøve i desember 2017. Dette dokumentet ble utarbeidet for å «understøtte implementeringen av militærordningen, og for å gi fylldigere beskrivelser av sersjanten, relatert til andre personellkategorier i Hæren» (Hærstaben, 2017, s. 4). Det er ingen tvil om at dokumentet gir fylldige beskrivelser av sersjanten, men dette gjøres på en overordnet og generell måte som treffer samtlige gradsnivå innen spesialistsøylen. Igjen er det vanskelig å få tak i konkrete kompetansekrav som skiller spesialisten fra offiseren. Dette gjenspeiles også i følgende sitat: «Både offiserer og sersjanter har ulike stillinger og funksjoner. De tjenestegjør på ulike hierarkiske nivåer, i ulike enheter, i og utenfor Hæren. Slike forhold er kanskje

viktigere når vi skal avklare hvordan jobben bør utføres, enn om kollegaen er befal eller offiser. Hærens ansatte har ulike personligheter og erfaringer, noe som også danner utgangspunkt for rolleforståelse og forventningsavklaring» (Hærstaben, 2017, s. 8). Med bakgrunn i dette sitatet kan det virke som at spesialistene selv må definere sin egen rolle i samråd med offiseren de til enhver tid jobber sammen med. Både dette og andre styringsdokumenters allmenngyldighet har gjort vårt arbeid med å definere troppssersjantenes generelle formål utfordrende.

For å formulere et generelt formål med bakgrunn i informasjonen som fremkommer i Hærens Sersjanter valgte vi å trekke ut de mest håndfaste prinsippene vedrørende spesialistenes funksjon i organisasjonen. For det første blir det trukket frem at Hærens sersjanter skal fylle tre ulike roller uavhengig av gradsnivå. Disse rollene er *leder*, *fagekspert* og *instruktør*. I og med at nettopp rolleforståelse er en stor del av bakgrunnen til vår problemstilling anså vi denne avklaringen som viktig å inkludere. Men vi måtte også definere hvilket mål troppssersjanten skal oppnå gjennom utøvelsen av disse rollene. For å gjøre dette tok vi utgangspunkt i den faktoren som skiller troppssersjanten fra de øvrige spesialistene på troppsnivået, nemlig sjefsrollen. Stillingen som troppssersjant er det første nivået i Hæren hvor man som spesialist inngår som en del av et sjefsteam, i dette tilfellet sammen med troppssjefen. «Det er i denne funksjonen samhandling mellom sersjant og offiser synliggjøres aller tydeligst i Hæren» (Hærstaben, 2017, s. 15). Denne samhandlingen mellom troppssersjant og troppssjef «skal ha et felles mål, og de må se seg som gjensidig avhengige av hverandre. Hvis de klarer å gjøre dette på en god måte, vil deres dyktighet og samhandling direkte påvirke avdelingens operative evne og forutsetninger for å mestre krigens krav» (Hærstaben, 2017, s. 16). Dette siste sitatet anser vi som en viktig beskrivelse av hva sjefsteamet sammen skal oppnå, og derfor anser vi det som et beskrivende mål for nettopp troppssersjantens aktiviteter – et mål som skal oppnås på troppsnivået gjennom de rollene han er blitt tildelt. De ovenstående vurderingene førte derfor til følgende definisjon på troppssersjantens generelle formål: «*I rollen som leder, fagekspert og instruktør skal troppssersjanten bidra til å styrke troppens operative evne*». Vi valgte å ikke ta med «forutsetninger for å mestre krigens krav» i den endelige definisjon fordi det hadde gjort definisjonen uhensiktsmessig lang. I tillegg mener vi at «operativ evne» uansett er dekkende for meningsinnholdet i begge setningsleddene.

I henhold til Flanagan kan man «ikke forvente å definere et fullstendig objektivt og akseptabelt generelt formål for en bestemt aktivitet», men man burde «motta generell konsensus av de som jobber innenfor fagfeltet» (Flanagan, 1954). Med bakgrunn i dette burde vi ha gjort en form for

undersøkelse eller verifikasjonsprosess med hensyn til det definerte formålet før vi satt i gang med selve undersøkelsen. Det har vi dessverre ikke tatt oss tid til. Bakgrunnen for denne vurderingen var at vi ønsket å inkludere et spørsmål om det egendefinerte formålet i selve undersøkelsen, slik at respondentene selv kunne ta stilling til hvorvidt de var enige i definisjonen eller ikke. På denne måten vil vi få en indikasjon på om formålet kan sies å ha en generell konsensus av de som jobber innenfor fagfeltet, slik Flanagan anbefaler. Denne løsningen kan imidlertid vise seg å være svært problematisk dersom flertallet av respondentene er uenige i vår vurdering. Vi kommer tilbake til denne problematikken i analysen.

### 3.2 Planer og spesifikasjoner

Det andre metodiske steget i CIT består av å kommunisere presiseringer vedrørende dataene som skal samles inn. Vårt neste steg i prosessen bestod derfor av å sette noen retningslinjer for hvilke typer data vi ønsket å samle inn fra respondentene. Vi gjennomførte en spørreundersøkelse for å samle inn data, og vi presenterte derfor våre presiseringer skriftlig i undersøkelsen. I tillegg ble de kommunisert muntlig til respondentene før undersøkelsen ble distribuert.

#### *Hensikt*

For det første beskrev vi hensikten med undersøkelsen og hva respondentenes hendelsesrapporter skulle brukes til, før vi presiserte at observasjonsrapportene måtte beskrive atferden til en troppssersjant. Dette kunne enten være respondenten selv, eller noen andre han eller hun har observert i denne spesifikke stillingen.

**Arbeidskravanalyse: Hærens troppssersjant**

Med denne undersøkelsen ønsker vi å avdekke hvilke kritiske krav som er avgjørende for å oppnå suksess i stillingen som troppssersjant i Hæren. For å gjøre dette skal vi samle inn direkte observasjoner av spesifikk atferd utført av troppssersjant. Basert på disse observasjonene skal vi kategorisere og formulere hvilken atferd som har vist seg å føre til suksess i et betydelig antall tilfeller.

Vi ønsker at du skal trekke frem og beskrive to spesifikke hendelser du selv har opplevd. Den ene skal belyse effektiv atferd og påfølgende positiv prestasjon, mens den andre hendelsen skal belyse ineffektiv atferd og påfølgende negativ prestasjon.

Vi presiserer at disse hendelsene skal beskrive atferden til en troppssersjant. Hvis du selv er troppssersjant kan du beskrive hendelser som involverer deg selv, men dersom du ikke er troppssersjant kan du beskrive hendelser hvor du har observert noen andre i denne stillingen.

*Figur 4: Presentasjon av hensikt*



### *Generelt formål*

For det andre presiserte vi at en viktig betingelse for å evaluere atferd er at man har en grunnleggende forståelse for det generelle formålet med aktiviteten. Etter seks innledende, demografiske spørsmål presenterte vi derfor vår definisjon av troppssersjantens generelle formål, og respondentene fikk deretter mulighet til å svare på i hvilken grad de var enige i denne definisjonen.

**Generelt formål**

7. En viktig betingelse for å evaluere atferd er at man har en grunnleggende forståelse for det generelle formålet med aktiviteten. Er du enig i følgende beskrivelse av troppssersjantens generelle formål?

"I rollen som leder, fagekspert og instruktør skal troppssersjanten bidra til å styrke troppens operative evne" \*

- Svært enig
- Enig
- Delvis enig
- Vet ikke
- Delvis uenig
- Uenig
- Svært uenig

*Figur 5: Presentasjon av generelt formål*

### *Effekt*

For det tredje presiserte vi at observatørene måtte avgjøre hvilken effekt de observerte hendelsene hadde på aktivitetens generelle formål. For å sikre at respondentene fortalte sine historier så likt som mulig og innenfor like rammer, ba vi dem om å forklare bakgrunnen for situasjonen, deretter skulle de utdype troppssersjantens atferd i situasjonen og til slutt skulle de evaluere atferdens effekt på det generelle formålet. Hovedspørsmålene ble derfor formulert på følgende måte:

**Kritiske hendelser**

8. Beskriv en hendelse hvor enten du selv eller en annen person i rollen som troppssersjant gjorde noe som bidro til å styrke troppens operative evne. Du skal beskrive følgende:

1. Hva var bakgrunnen for situasjonen?
2. Hva gjorde denne personen som var så nyttig? Her ønsker vi at du utdyper personens atferd og viktige kunnskaper, ferdigheter og evner som bidro positivt i situasjonen.
3. Hvorfor var denne atferden så nyttig? Her ønsker vi at du skal si hvordan resultatet av handlingen bidro til at troppen fikk økt operativ evne. \*

Skriv inn svaret

9. Beskriv en hendelse hvor enten du selv eller en annen person i rollen som troppssersjant gjorde noe som bidro til å svekke troppens operative evne. Du skal beskrive følgende:

1. Hva var bakgrunnen for situasjonen?
2. Hva gjorde denne personen som var så ineffektiv? Her ønsker vi at du utdyper personens atferd.
3. Hvorfor var denne atferden så ineffektiv? Her ønsker vi at du skal si hvorfor resultatet av handlingen hadde en negativ effekt på troppens operativ evne. \*

Skriv inn svaret

**Figur 6: Hendelsesbeskrivelser**

### *Respondentutvalg*

Den fjerde presiseringen tilhørende CIT-metoden gjelder valg av observatører, og her vurderte vi flere muligheter. Vi kunne ta direkte forbindelse med de ulike avdelingene i Hæren for å be så mange av dagens aktive troppssersjanter som mulig om å svare på undersøkelsen. Vi vet imidlertid at arbeidspresset ute i avdelingene er stort, og at vårt prosjekt ikke nødvendigvis ville blitt prioritert i en ellers travel hverdag. I tillegg ville dette vært svært arbeidskrevende for vår del, med mange kontaktpersoner å følge opp. En slik løsning ville også bety at vi ikke kunne ha kommunisert direkte med respondentene. Alternativt kunne vi tatt forbindelse med en av Hærens avdelinger i mer geografisk nærhet, eksempelvis Garden, men dette slo vi fra oss fordi vi ønsker å kartlegge fellestrekk på tvers av ulike avdelinger. Vi ønsker som sagt å finne hvilke spesifikke kompetansekrav som er kritiske for å oppnå suksess som troppssersjant i *Hæren* – og nettopp derfor kunne vi ikke begrense oss til én enkelt avdeling. Løsningen ble de 35 elevene som i denne perioden deltok på videregående befalsutdanning 1 (heretter VBU1) på Linderud. VBU1 er en åtte ukers nivådannende utdanning i Hæren som gir «kunnskaper og ferdigheter som er nødvendige for å bekle stillinger på tropps- og kompaninivå» (Forsvaret, 2019). Målgruppen for kurset er «personell tilsatt i Hæren med graden OR 5+ som innehar stilling som troppssersjanter, eller som er tiltenkt en slik stilling i løpet av det neste året. Øvrige befall som

tilfredsstillende formelle krav er også søknadsberettiget» (Forsvaret, 2019). Med bakgrunn i Flanagans føringer om at observatører burde selekteres på bakgrunn av deres kjennskap til aktiviteten som skal undersøkes, mener vi derfor at VBU1 er et særdeles godt respondentutvalg til vår undersøkelse. I tillegg til deres forutsetninger for å si noe om selve tjenesten som troppssersjant bidro denne løsningen både til at vi fikk historier fra mange ulike avdelinger i Hæren, og at vi kunne snakke med alle respondentene samlet på ett og samme sted.

### **3.3 Datainnsamling**

Det tredje metodiske steget i CIT omhandler selve datainnsamlingen. Vårt valg av VBU1 som respondenter innebar at undersøkelsen baserte seg på retrospektiv selvrapporing gjennom en elektronisk spørreundersøkelse. Dette valget tok vi fordi det er den mest tidseffektive løsningen. 35 enkeltintervjuer ville tatt ekstremt lang tid, men gruppeintervjuer ville også vært krevende på grunn av transkriberingen i etterkant.

Når Flanagan utviklet CIT-metoden var han opptatt av samtlige observatører må instrueres presist slik at man samler inn samme type data fra samtlige observatører. Vi adresserte derfor VBU1-kullet i plenum før undersøkelsen ble distribuert, noe som gjorde at respondentene fikk mulighet til å stille spørsmål og be om eventuelle oppklaringer, som er et poeng Flanagan vektlegger. Dette mener vi bidro til at samtlige respondenter hadde en god forståelse for hvilke situasjoner de skulle rapportere før de satt i gang med rapporteringen.

En siste faktor som er viktig å diskutere vedrørende datainnsamlingen i en CIT-prosess er størrelsesutvalget. Ifølge Flanagan finnes det ikke et enkelt svar på hvor mange hendelser man burde analysere. Hvis aktiviteten er relativt enkel kan det ofte være tilfredsstillende med kun 50 til 100 rapporterte hendelser (Flanagan, 1954). Aktiviteten som troppssersjant er imidlertid ikke enkel å definere, og derfor anser vi vårt størrelsesutvalg som undersøkelsens største svakhet. VBU1-kullets 35 elever vil i beste fall resultere i totalt 70 hendelsesrapporter, noe vi antar ikke vil være et tilstrekkelig grunnlag for å gi en endelig konklusjon på problemstillingen. Analysen vår kan imidlertid brukes som et utgangspunkt for senere (og større) studier – og selv om utvalget er forholdsvis lite er det ikke dermed sagt at vi ikke vil finne noen fremtredende kritiske kompetansekrav i arbeidet med analysen.

### 3.4 Metodekritikk og evaluering

Så langt i prosessen har vi forsøkt å være så tro som mulig mot CIT-metoden slik Flanagan utarbeidet den i 1954. Vår største bekymring er hvorvidt respondentene ikke er enige i vår definisjon av troppssersjantens generelle formål, og om utvalgsstørrelsen er for liten. Begge disse utfordringene vil vi få svar på gjennom analysen. Hva angår evaluering så brukes reliabilitet og validitet som kriterier for kvalitet i kvantitative studier, mens kvalitative studier ofte krever en særegen logikk for å vurdere kvalitet (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2016). Guba og Lincoln (1985; 1989, referert i Johannessen, Christoffersen & Tufte 2016) mener derfor at kvalitative undersøkelser burde vurderes etter begrepene *pålitelighet*, *troverdighet*, *overførbarhet* og *overensstemmelse*.

Forskeren kan styrke påliteligheten (reliabiliteten) ved å gi leseren en inngående beskrivelse av konteksten, og en åpen og detaljert fremstilling av framgangsmåten under hele forskningsprosessen (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2016, s. 232). Dette har vi forsøkt å etterkomme ved å belyse hvilke vurderinger vi har tatt underveis i prosessen, og ikke minst ved å begrunne hvert valg vi har tatt.

Troverdighet (intern validitet) handler i kvalitativ forskning om hvorvidt en metode undersøker det den har til hensikt å undersøke. Det dreier seg om i hvilken grad forskerens framgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2016, s. 232). Vi mener at VBU1 som respondentutvalg er representativt for aktiviteten som skal undersøkes, at observatørene er kvalifiserte og at de har fått gode nok retningslinjer til å kunne rapportere passende hendelser. Vi mener derfor at vi har valgt en passende metode for å besvare vår problemstilling.

Overførbarhet (ekstern validitet) handler om hvorvidt resultatene fra et forskningsprosjekt kan overføres til lignende fenomener (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2016, s. 234). Dette har vi ikke tatt stilling til i vår prosess, men det utelukker ikke at våre resultater kan overføres til andre områder. Dette er imidlertid ikke noe vi har hatt fokus på.

Bekreftbarhet (objektivitet) viser til i hvilken grad resultatene fra den kvalitative undersøkelsen kan bekreftes av andre forskere gjennom tilsvarende undersøkelser. I en slik klargjøring er det viktig å være selvkritisk, og kommentere tidligere erfaringer, skjevheter, fordommer og

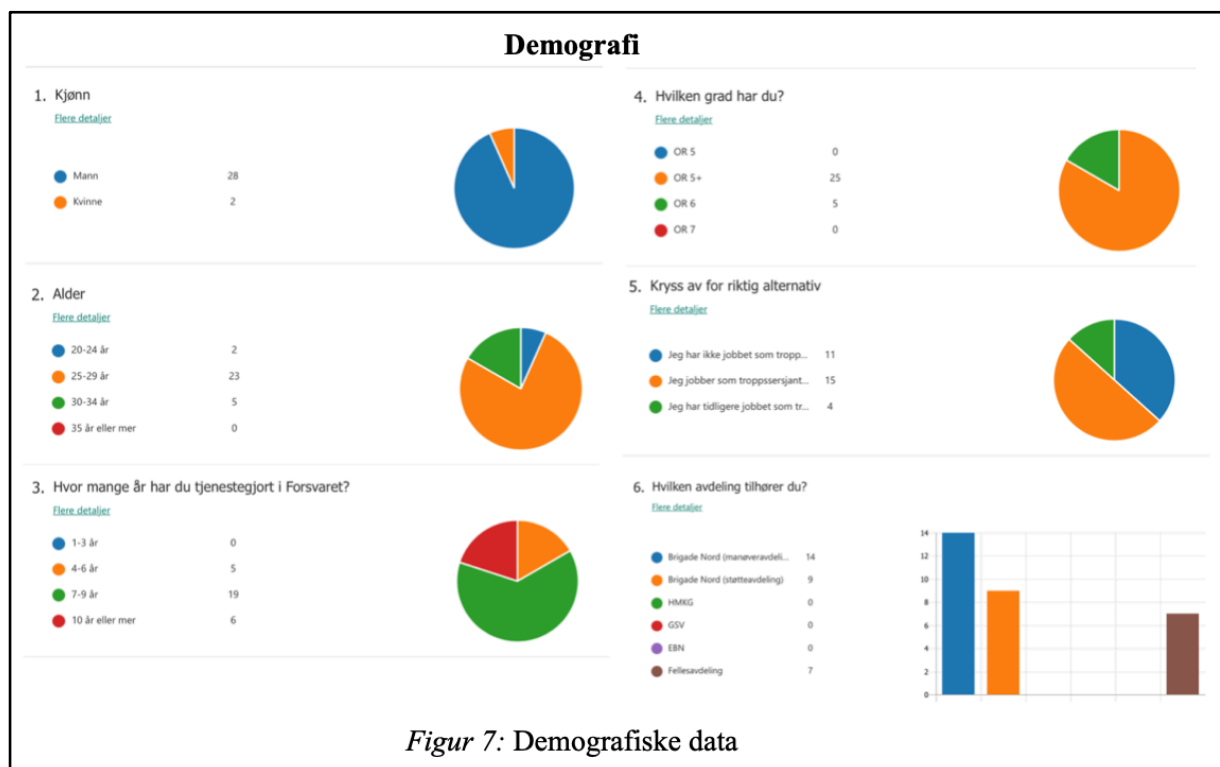
oppfatninger som kan påvirke fortolkningen i prosjektet (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2016, s. 234). I denne sammenheng er det viktig for oss å presisere at dataanalysen vil være vår største utfordring i denne undersøkelsen. Dette fordi den induktive prosessen med å utvikle kategorier basert på rådata er en «oppgave som krever innsikt, erfaring og god dømmekraft, og kvaliteten og brukbarheten til det endelige produktet er sterkt avhengig av forskeren selv» (Flanagan, 1954). Dette er første gang vi gjennomfører en slik analyse, og vi kan derfor ikke påberope oss utpreget innsikt eller erfaring. Vi har imidlertid en forståelse for kompetansekrav generelt i Forsvaret, og hva som legges i begrepene. På annen side kan våre personlige erfaringer og bakgrunn, både fra Krigsskolen og fra tidligere tjeneste i avdeling, føre til at vi drar med oss ulike bias inn i prosessen. Med dette mener vi at vi kan komme til å tolke hendelsene med utgangspunkt i vår egen forståelse av hvordan ting fungerer i Hæren.

Avslutningsvis ønsker vi å si noen ord om metodevalg. Det finnes mange andre metoder utover CIT som kunne ha blitt benyttet for å besvare vår problemstilling, og disse kunne potensielt ha resultert i andre konklusjoner. I henhold til Pearlman og Sanchez er en jobbanalyse en systematisk prosess for innsamling, dokumentering og analysering av informasjon som omhandler enten jobbinnhold, personlige egenskaper eller konteksten arbeidet utføres i. I denne studien har vi kun undersøkt personlige egenskaper gjennom innsamling av subjektive data. Vi har ikke sett på troppssersjantens jobbinnhold eller vurdert konteksten arbeidet utføres i, og vi vet derfor ikke hvordan disse faktorene kan påvirke kompetansekravene. Dette er mangler som kunne ha forbedret studien betraktelig dersom vi hadde inkludert dem.

## 4 Resultater

Av 35 elever på VBU1 hadde kun 30 personer relevant erfaring. Vi fjernet derfor fem respondenter fra undersøkelsen. Av disse 30 var det i tillegg syv respondenter som kun fortalte positive hendelser, da de ikke hadde opplevd en troppssersjant som svekket operativ evne. Det vil si 53 hendelser totalt – 30 positive og 23 negative. I dette kapittelet skal vi redegjøre for prosessen med å analysere dataene vi samlet inn, og vi vil presentere de endelige kategoriene slik vi har definert dem.

### 4.1 Demografi

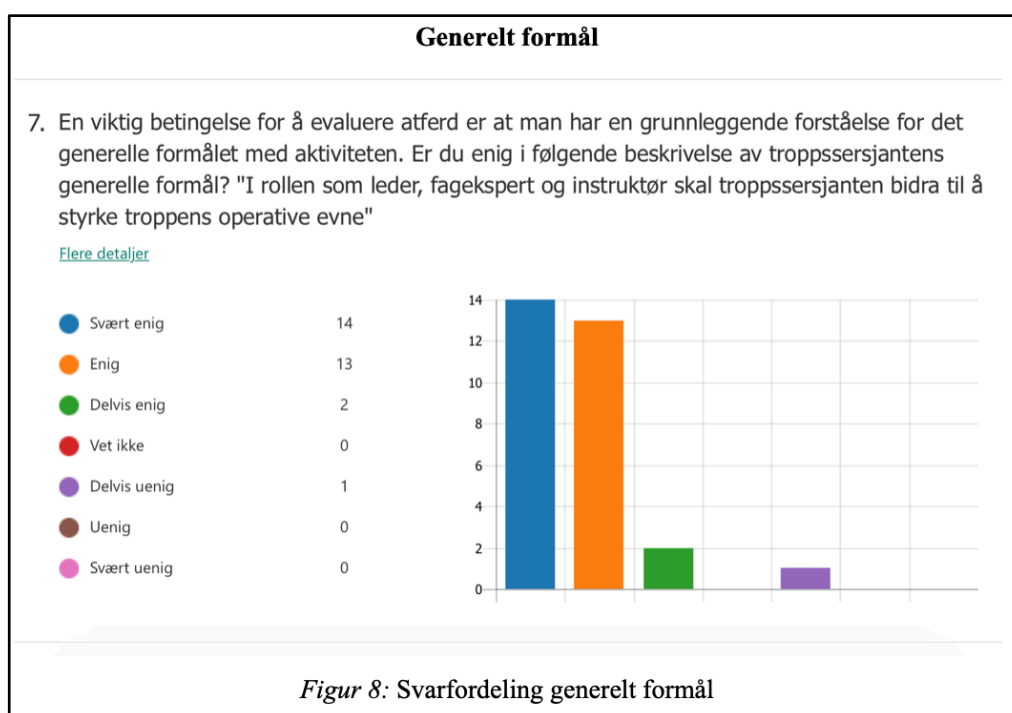


Respondentene i vår undersøkelse er en relativt homogen gruppe, noe som er å forvente da de er selektert etter opptakskravene til VBU1. Dette er imidlertid ikke problematisk. Vi er ikke ute etter å finne forskjeller, men svar på spørsmål som bare en spesifikk del av befolkningen vet. Flestparten av respondentene er menn mellom 25-29 år som har tjenestegjort i Forsvaret i 7-9 år. De har hovedsakelig graden OR 5+ og jobber i Brigade Nord. Den største forskjellen mellom respondentene er hvorvidt de har erfaring som troppssersjant eller ikke. 63 % jobber (eller har jobbet) som troppssersjant, mens 37 % har ikke denne erfaringen. Det kan derfor være

interessant å se om disse gruppene trekker frem ulike kompetanser som viktig for å lykkes i stillingen. Dette kommer vi tilbake til i drøftingen.

## 4.2 Generelt formål

Vi utarbeidet følgende definisjon på troppssersjantens generelle formål: «*I rollen som leder, fagekspert og instruktør skal troppssersjanten bidra til å styrke troppens operative evne*». Vi inkluderte en Likert-skala i undersøkelsen for å se om respondentene var enige i denne definisjonen.



Resultatet viser at samtlige respondenter bortsett fra én person var enige i det generelle formålet i ulik grad. Den ene respondenten som var delvis uenig utdypet årsaken til dette:

Det skader reliabiliteten til besvarelsene når det er ikke definert fra dem som stiller spørsmålet hva "operativ evne" betyr i oppgavens kontekst. Når det er sagt så velger jeg å definere operativ evne som enten a) min avdelings evne til å utføre våre essensielle oppgaver i en krigs- eller krisesituasjon, eller b) min avdelings evne til å møte de arbeidskravene som stilles til oss i en fredstilstand. Jeg vil benytte meg av definisjon a) i denne delen av besvarelsen. (Respondent 31, februar 2019)

Årsaken til at respondenten er uenig er altså at operativ evne ikke blir definert. Vi valgte å ikke definere begrepet fordi det var et mål å holde definisjonen så enkel som mulig. I tillegg antok

vi at målgruppen hadde en god forståelse av begrepets betydning. Vi er heller ikke umiddelbart enig i respondentens forståelse av operativ evne, da vi mener at det ikke burde skilles på krigssituasjon og fredstilstand. Vår forståelse av operativ evne er at det handler om å gjøre de beste og mest mulig realistiske forberedelsene i fredstid, slik at man er best mulig trent til å takle en krigssituasjon når den eventuelt oppstår. Den operative evnen vil således ikke endre seg i det øyeblikket man går fra fred til konflikt eller krig. Vi mener altså at dette henger uløselig sammen, og ikke er to ulike begreper slik respondenten definerer det. Det er også slik vi forstår definisjonen av operativ evne i Forsvarets fellesoperative doktrine: «Evnen til å løse sine oppgaver, herunder planforberedelser og beredskap. En funksjon av styrkenes evner og kapasiteter, tilgjengelighet, deployerbarhet og utholdenhet» (Forsvaret, 2014, s. 227). Vi ser uansett at 46,6 % av respondentene er svært enig med vår definisjon, 43,3 % er enig og 6,6 % er delvis enig. Det vil si 96,5 % av respondentene er enig i ulik grad. Vi kan derfor konkludere, basert på denne undersøkelsen, at vi har truffet med det generelle formålet. Dette kan imidlertid undersøkes mer detaljert i senere undersøkelser med et større respondentutvalg.

### **4.3 Kritiske hendelser**

Før vi går gjennom hvordan vi gjennomførte analysen ønsker vi å si noen ord om de rapporterte hendelsene og kvaliteten på datamaterialet. En del av hendelsesbeskrivelsene var forholdsvis korte, og enkelte også svært generelle. Det vil si at mange av respondentene beskrev generell atferd som de mente styrket operativ evne, og ikke konkrete hendelser. Dette kan blant annet skyldes at vi har benyttet oss av retrospektiv rapportering, da en slik metode kan gjøre det vanskelig å komme på én spesifikk hendelse og alle hendelsens detaljer. Dette er en potensiell feilkilde som kan svekke undersøkelsens kvalitet. En av respondentene beskriver selv denne utfordringen:

Jeg syns personlig dette var en meget vanskelig oppgave å svare på, mye på grunn av at man må beskrive en enkelthendelse som enten bygger eller senker operativ evne. Jeg kommer ikke på en enkelthendelse som i nevneverdig grad gjorde dette. Men jeg har mange eksempler på tendenser som påvirker operativ evne. (Respondent 26, februar 2019)

Med det sagt så beskrev 20 av 30 respondenter spesifikke hendelser som de mente hadde styrket troppens operative evne, og 18 av 23 respondenter beskrev spesifikke hendelser som de mente hadde svekket operativ evne. Det vil si at 67 % av respondentene beskrev spesifikke positive hendelser, og 78 % av respondentene beskrev spesifikke negative hendelser. Vi ga



respondentene presise føringer både muntlig og skriftlig om hvilke data de skulle rapportere i selve undersøkelsen, så vi antar at denne feilkilden har oppstått enten fordi respondentene ikke klarte å komme på noen konkrete hendelser, eller fordi deres motivasjon til å bruke tid på undersøkelsen var lav. Vi presiserer imidlertid at størstedelen av respondentene fulgte våre føringer, at de skrev utfyllende svar og beskrev situasjonene godt. De mangelfulle besvarelsene blir nok ekstra tydelig for oss på grunn av at respondentutvalget bestod av forholdsvis få personer.

### 4.3.1 Valg av referanseramme

For å analysere CIT-data må man velge referanseramme, utvikle hovedkategorier og bestemme generaliseringsnivå. Ved valg av referanseramme må man ta utgangspunkt i hva dataene skal brukes til, altså selve hensikten med datainnsamlingen. I denne oppgaven skal vi definere kompetansekrav til Hærens troppssersjanter, og vårt valg av referanseramme må derfor omhandle personlige egenskaper hos arbeidstakere. Vi har derfor valgt å kategorisere hendelsene etter KSAO-er, som er «attributter som påvirker arbeidernes prestasjoner» (Pearlman & Sanchez, 2010, s. 73). KSAO-er er «kunnskap, ferdigheter, evner og andre karakteristika som er nødvendige for å lykkes i å utføre funksjonene til en bestemt jobb. Disse egenskapene identifiseres i løpet av en jobbanalyse, og brukes hovedsakelig i rekrutterings- og utvelgingsfasene i ansettelsesprosessen eller for å identifisere kompetanser for en bestemt fagperson» (Straehle, Kim, & Bukreyeva, 2017). Siden det er nettopp identifisering av kompetansekrav til troppssersjanten som er målet med denne oppgaven, anser vi derfor KSAO-er som treffende referanseramme.

*Kunnskap* er den informasjonen som er nødvendig for å lykkes med sine arbeidsoppgaver. Slik informasjon er vanligvis faktabasert eller tilegnet gjennom praktisk erfaring. Eksempelvis er kunnskap om anatomi avgjørende for medisinske fagpersoner. En *ferdighet* er en utviklet kapasitet for å løse en eller flere arbeidsoppgaver, og kan blant annet utvikles gjennom flere gjennomføringer av arbeidsoppgaven. Eksempelvis er det å kjøre bil en ferdighet som forbedres ved gjentatte gjennomføringer. *Evner* er vedvarende kapasiteter som fasiliterer læring og vellykket utførelse av arbeidsoppgaver. I motsetning til ferdigheter har evner en tendens til å være medfødt eller bundet til personens kapasiteter. Ulike personer har eksempelvis ulike fysiske forutsetninger for å mestre en fysisk oppgave. *Andre egenskaper* omhandler motivasjon og engasjement. Eksempler på dette er personlighet, holdninger, interesser eller verdier. Organisasjoner har en tendens til å legge mest vekt på kunnskap, ferdigheter og evner i en

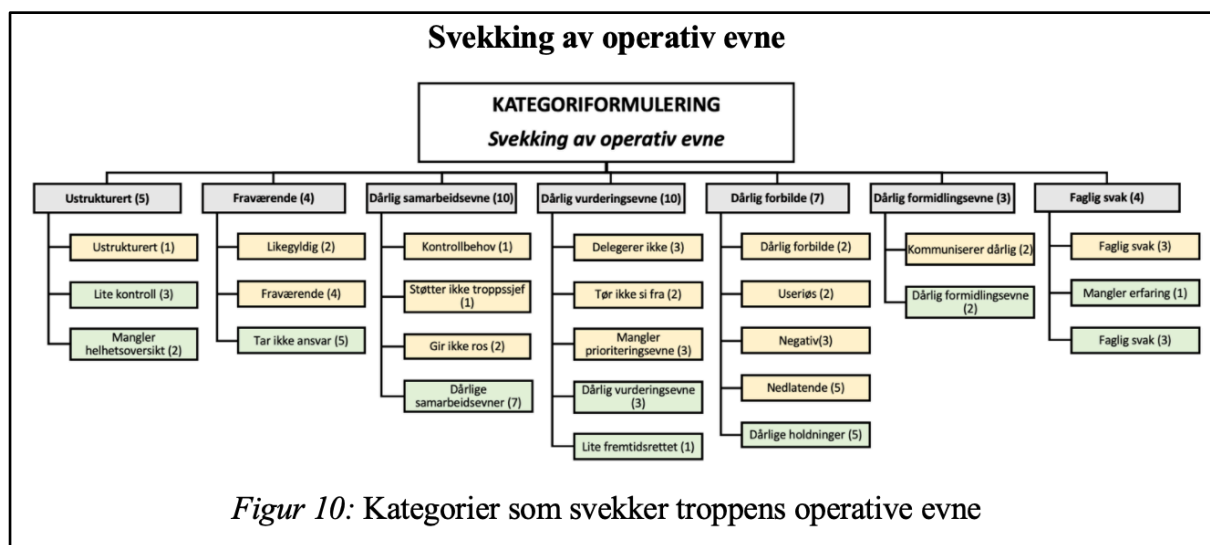
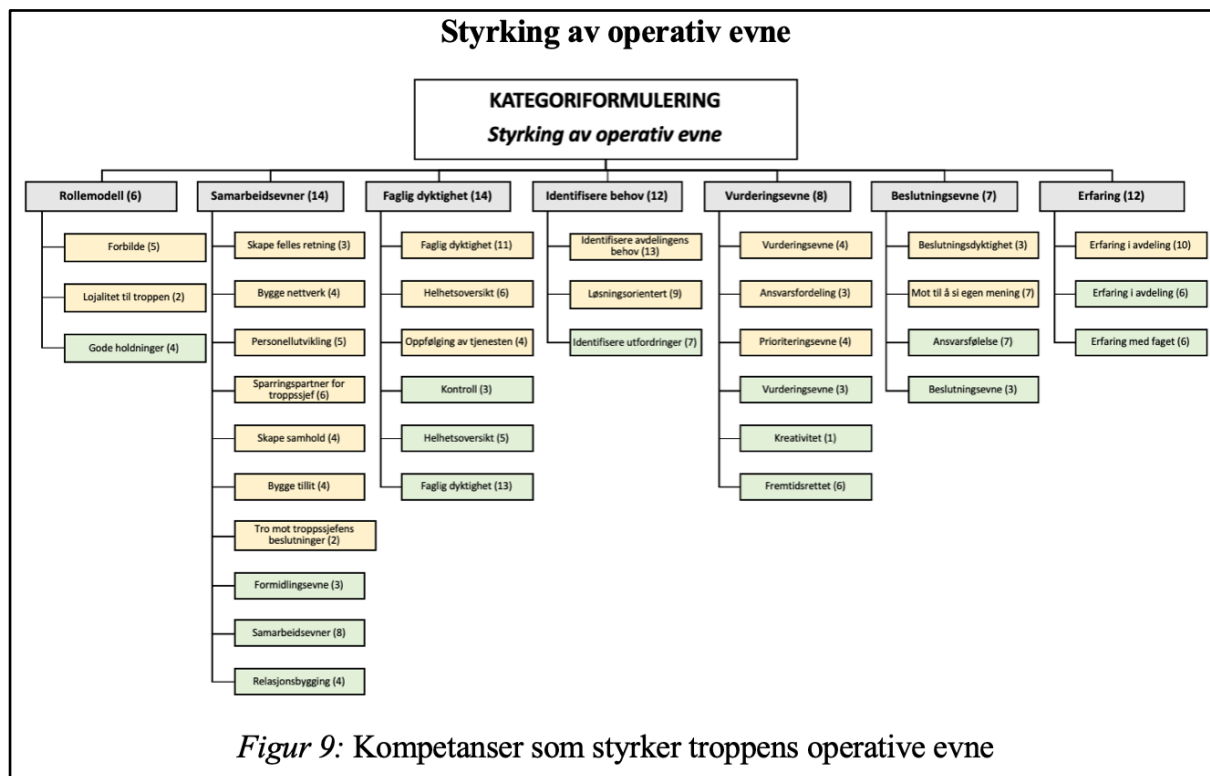
seleksjonsprosess, til tross for at de sistnevnte egenskapene er en utmerket indikator for å se hvorvidt en kandidat eksempelvis passer inn i organisasjonens kultur (Straehle, Kim, & Bukreyeva, 2017).

### 4.3.2 Utvikling av kategorier

Ved utviklingen av kategorier benyttet vi oss av programvaren MAXQDA, som er et kvalitativt dataanalyseverktøy som hjelper forskere med å organisere, analysere og visualisere data. Hver hendelse ble lagt inn som en individuell tekst i programvaren, deretter tildelte vi kategorier til den seksjonen av teksten vi mente tilhørte en spesifikk KSAO. Vi opprettet opptil flere kategorier til hver hendelse, men hver kategori ble kun telt én gang per respondent. Dette for at opptellingen skulle basere seg på hvor mange respondenter som omtalte kategorien, og ikke hvor mange ganger kategorien ble nevnt totalt. Dette innledende arbeidet gjorde vi hver for oss på samtlige 53 besvarelser. Deretter møttes vi for å gå gjennom samtlige hendelser på nytt og sammenligne kategoriene vi hadde opprettet. I denne prosessen ble det tydelig at vi hadde opprettet mange like kategorier. En del av kategoriene hadde vi gitt ulike titler, men gjennom diskusjoner ble det tydelig at vi tilla kategoriene det samme meningsinnholdet. Resultatet av denne første runden med kategorisering var til sammen 35 egenskaper som styrker operativ evne og 25 egenskaper som svekker operativ evne. Dette er et uforholdsmessig høyt antall, og det neste steget var derfor å øke generaliseringsnivået.

### 4.3.3 Generaliseringsnivå

I denne prosessen diskuterte vi oss gjennom kategorilisten, med formål om å redusere antall kategorier. Mange av kategoriene gikk inn i hverandre, og målet i denne prosessen var tydeligere avgrensninger mellom hver kategori. Resultatet ble et økt generaliseringsnivå, hvor eksempelvis «skape felles retning» og «bygge nettverk» ble underlagt «samarbeidsevner». Sluttresultatet ble 14 kategorier – syv egenskaper som bidrar til å styrke operativ evne, og syv egenskaper som bidrar til å svekke operativ evne. Resultatet fra prosessen så langt er fremstilt skjematisk i figur 9 og 10 på neste side. Den første figuren viser kategoriene som omhandler styrking av operativ evne, mens den andre viser kategoriene som omhandler svekking. De grå boksene øverst viser de endelige kategoriene, mens de fargede boksene under viser kategoriene vi utarbeidet hver for oss. Tallene i parentes er antall respondenter som har trukket frem kategorien i sin besvarelse. De gule og grønne boksene er sortert under den endelige kategorien hvor de passet best, og vil bli brukt som hjelp til å definere de endelige kategoriene.



#### 4.3.4 Styrking av operativ evne

##### *Rollemodell*

Å være en god rollemodell er et kjent ideal i Forsvaret. I henhold til Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse viser en god rollemodell vei gjennom «risikovillighet, konsistent fremferd, gode holdninger og etisk skjønn» (Forsvarssjefen, 2012, s. 11). Dette ble også trukket frem hos

respondentene, som beskrev at troppssersjantene som styrker operativ evne blant annet utviser gode holdninger, er et godt forbilde og er lojal mot troppen. En av respondentene beskrev at troppssersjanten er et godt forbilde gjennom å ha «mot til å si egen mening, men samtidig ærekjær til beslutning som blir tatt» (Respondent 4, februar 2019).

### *Samarbeidsevner*

Samarbeidsevne handler om hvor godt troppssersjanten arbeider sammen med andre. Dette gjelder både under-, side- og overordnede. De viktigste egenskapene som ble trukket frem var evnen til å skape felles retning, bygge nettverk, personellutvikling, å være en god sparringspartner for troppssjef, skape samhold og bygge tillit. En av respondentene fortalte om en hendelse hvor troppssersjanten identifiserte at troppen hadde behov for mer samtrening med en annen avdeling: «Grunnet hans gode forståelse for lagets oppdragsløsning, genuine interesse av seksjonen og sosiale omkrets, fikk han flyttet en seksjon fra nord til sør for å trene, samt bli kjent med personell over flere uker» (Respondent 13, februar 2019). Dette er et godt eksempel på at samarbeidsevner ikke kun omhandler hvordan man jobber sammen med kollegaer internt i troppen.

### *Faglig dyktighet*

Denne kompetansen går ut på at troppssersjanten har mye faglig kunnskap knyttet til troppens fagfelt, våpensystemer og operasjonsmetode. Respondentene trakk frem at faglig dyktighet bidrar til at troppssersjanten holder bedre helhetsoversikt og at det gir bedre forutsetninger for å følge opp den daglige tjenesten i troppen. En av respondentene trekker frem en hendelse som skjedde under en øvelse, hvor et av troppens kritiske kjøretøyer fikk brekkasje: «Troppssersjanten viste god forståelse for oppbygningen av kjøretøyet og kreativ tankegang da han reparerte brekkasjen med minimalt med tid og ressurser, som bidro til videre oppdragsløsning» (Respondent 32, februar 2019).

### *Identifisere behov*

Denne kompetansen omhandler troppssersjantens evne til å identifisere troppens behov og utfordringer, og hvorvidt man er løsningsorientert i møte med disse behovene. Kompetansen ble ofte trukket frem i sammenheng med erfaring og faglig dyktighet. En av respondentene beskrev en hendelse hvor troppssersjanten hadde identifisert et behov for en ekstra krokløfter til troppens materiellpark, hvorpå han fikk skaffet troppen denne ressursen på en øvelse. Dette fikk følgende resultat: «Troppen har nå fått byttet materiell for første gang på 10 år og dette ble

løst 4 måneder etter at troppssersjanten ble utnevnt. Kunnskap, erfaring på flere felt og evnen til å se muligheter fremfor begrensninger var her avgjørende» (Respondent 16, februar 2016).

### *Vurderingsevne*

Vurderingsevne ble trukket frem som en viktig egenskap for å vurdere mulige løsninger på troppens utfordringer, og ikke minst innebærer det også evnen til å prioritere og velge hvilke utfordringer som krever mest oppmerksomhet. Dette henger sammen med et fremtidsfokus og en helhetsforståelse for troppens oppdrag. Evnen til å fordele ansvar og arbeidsoppgaver internt er også en viktig del av troppssersjantens vurderingsevne. En av respondentene beskrev hvordan han hadde endret på vedlikeholdsrutinene ved at de utbedret feil og mangler idet man oppdaget dem, i stedet for å undersøke hver enkelt vogn først: «Fremfor å følge et vedlikeholdsskjema slavisk fra start til slutt og ikke ha noe tid til å utbedre de feilene man finner, førte dette til betydelig redusert antall feil på vognene. Troppen gikk fra 1 til 4 operative vogner som holdt seg operative helt frem til jul. For å se disse løsningene kreves det erfaring slik at man kan prioritere det som er viktig for operativitet» (Respondent 9, februar 2019).

### *Beslutningsevne*

Denne kompetansen omhandler troppssersjantens evner til å fatte en beslutning basert på informasjon tilgjengelig og de vurderingene han har gjort. Når beslutningen er fattet må han også evne å følge opp, gjennom handlekraft og ansvarsfølelse. Flere respondenter trakk også frem mot til å si egen mening i møte med motstand. En av respondentene beskrev en hendelse hvor troppen hadde flere verktøymangler, men kompaniets administrasjonsoffiser avslo forespørselen om innkjøp. Troppssersjanten valgte da å gå direkte til bataljonens vedlikeholdsoffiser, som innfridde forespørselen: «Troppen min ble i stand til å løse reparasjonsoppdrag vi tidligere hadde måtte sende videre til verksted. Det jeg ønsker å si med dette er at man må tørre å stille spørsmål og følge det opp hvis man ikke er fornøyd med svaret» (Respondent 7, februar 2019).

### *Erfaring*

Denne kompetansen omhandler erfaring både på troppssersjantenes respektive fagfelt, og erfaring i form av ståtid i avdeling. Dette styrker operativ evne fordi det er en viktig faktor for å kunne identifisere behov, i tillegg til at det fasiliterer for bedre vurderinger. Kjennskap til personellet og deres styrker og svakheter blir også trukket frem som viktig. En av respondentene beskrev en situasjon hvor troppssjefen hadde fått i oppgave å vurdere hvilke kurs de ansatte i

avdelingen burde bli sendt på for å bedre kunne løse oppdrag. Her kom troppssersjantens erfaring til god nytte: «Jeg strevde etter å gi råd basert på hvilke materielltyper vi burde dekke over, hvem som besitter hvilke skrukurs, og hva den enkelte opplever som motiverende. Dette krever en del kjennskap og kunnskap som til dels må bygges opp over tid, og som jeg besitter i mye større grad en troppssjef» (Respondent 22, februar 2019).

#### **4.3.5 Svekking av operativ evne**

##### *Ustrukturert*

Ustrukturerte troppssersjanter har lite kontroll på materiell og arbeidsoppgaver, noe som går utover troppens operative evne. Det innebærer også en manglende helhetsoversikt som gjør det vanskelig å utvikle troppen etter dens behov. En av respondentene trakk frem en hendelse som omhandlet en mønstringssituasjon hvor troppssersjanten ikke hadde god nok kontroll med utførelsen: «Dette medførte at troppen måtte gjennomføre en ny mønstring etter kun kort tid, samt at øvelsesdøgn måtte nyttes til å få kontroll på materiell, istedenfor å øke operativ evne» (Respondent 13, februar 2019).

##### *Fraværende*

Respondentene beskrev to ulike måter troppssersjanter kan være fraværende på. Den ene er gjennom likegyldighet og ansvarsfraskrivelse, mens den andre er gjennom dårlig prioritering av arbeidsoppgaver og for liten oppfølging av troppen i det daglige arbeidet. Den første måten er et resultat av lav innsatsvilje, mens den andre er et resultat av (oppfattede) feilprioriteringer i arbeidshverdagen og har således ikke nødvendigvis noe å gjøre med personens innstilling. Dette kommer også frem i følgende hendelse, som omhandler forberedelser til en stor NATO-øvelse: «Manglende grad av oppfølging gjorde at lagene i perioder ble gående på tomgang. Uerfarne lagførere var heller ikke tilstrekkelig i stand til å opprettholde framdrift, samt å avdekke feil og mangler som måtte utbedres under klargjøringen. Jeg har i ettertid identifisert at arbeidsoppgavene jeg prioriterte, heller burde vært utsatt, og at jeg i større grad burde fulgt opp lagene» (Respondent 22, februar 2019).

##### *Dårlig samarbeidsevne*

Dårlige samarbeidsevner kommer til uttrykk gjennom et stort kontrollbehov, og manglende evne og/eller vilje til å gi ros og anerkjennelse. Det blir også trukket frem eksempler på troppssersjanter som ikke støtter troppssjef, og som åpenlyst markerer sin uenighet til resten av troppen. En av respondentene forteller om en hendelse hvor hans tropp ble underlagt en annen

tropp under en større øvelse, hvor denne troppssersjanten nektet å dele sin rolle eller sine oppgaver, i tillegg til at han gjennom muntlige og fysiske gester understreket at han alene var sjef når troppssjefen ikke var tilstede: «Med disse faktorene sammen med slik oppførsel mister han tillit, man ønsker ikke å spille han god og moralen blant alle tilskuere synker betydelig» (Respondent 14, februar 2019).

#### *Dårlig vurderingsevne*

Troppssersjanter med dårlig vurderingsevne blir beskrevet som lite fremtidsrettet, og de gjør dårlige prioriteringer i arbeidet. Manglende evne til delegering og at man ikke tør å si ifra til høyere sjefer om problemer på troppsnivå blir også trukket frem. En av respondentene beskrev en troppssersjant som ikke evnet å delegerer oppgaver under årlig telling: «Dette resulterte i at troppen stod "på stedet hvil" og ventet på oppdukkende problematikk, og troppssersjanten brukte all sin mentale kapasitet på selve tellingen og mistet evne til å se fremover» (Respondent 8, februar 2019).

#### *Dårlig forbilde*

Troppssersjanter som blir beskrevet som dårlige forbilder oppfattes som useriøse, negative, nedlatende og med dårlige holdninger. Dette svekker operativ evne fordi det hemmer troppens rykte eksternt, og fordi det påvirker arbeidsmiljøet internt i troppen. En av respondentene beskrev en hendelse hvor en nedlatende troppssersjant påvirket troppens oppdragsløsning: «Han likte å kjeft for å tøffe seg, og var veldig god på å kreve mer av andre enn han krevde av seg selv. Han visste alltid best og stilte man spørsmål som han mente var dumme, ble man latterliggjort. Disse holdningene førte til at soldater valgte å ikke stille spørsmål med føringer de fikk, som igjen førte til feilutførte oppdrag og ødeleggelse av materiell» (Respondent 7, februar 2019).

#### *Dårlig formidlingsevne*

Det kan argumenteres for at formidlingsevne kan underlegges samarbeidsevner, men vår vurdering er at disse to kategoriene blir beskrevet på to distinkte måter av respondentene. Dårlig formidlingsevne trenger ikke nødvendigvis å bety at man samarbeider dårlig med andre mennesker, vi mener at det dreier seg om svake kommunikasjonsferdigheter og lite struktur i ordregivning og arbeidsfordeling. Eksempelvis beskrev en av respondentene en troppssersjant med dårlig formidlingsevne på følgende måte: «Personen er i daglig drift veldig lite kort og konsis i sin fremleggelse av ting. Han bruker veldig mange fyllord når han gir ordre, og klarer

ikke å gi enkle meldinger forståelig. [...] Det skaper usikkerhet, frustrasjon og generelt demotiverte soldater» (Respondent 15, februar 2019).

#### *Faglig svak*

Faglig svake troppssersjanter er ifølge respondentene dårlig på fagfeltet sitt, og de mangler ofte erfaring (både på fagfeltet og internt i avdelingen). Dette svekker operativ evne blant annet gjennom manglende tillit hos soldatene. En av respondentene beskrev følgende situasjon som gjaldt for en fersk troppssersjant: «Problemet var at han alltid bare spilte på hans gode egenskaper, som var teoretisk og verbalt, men aldri demonstrerte praksisen. [...] Dette skapte til slutt unødvendig mistillit og frustrasjon i troppen, som igjen gikk ut over viljen til å løse oppdrag sammen» (Respondent 17, februar 2019).

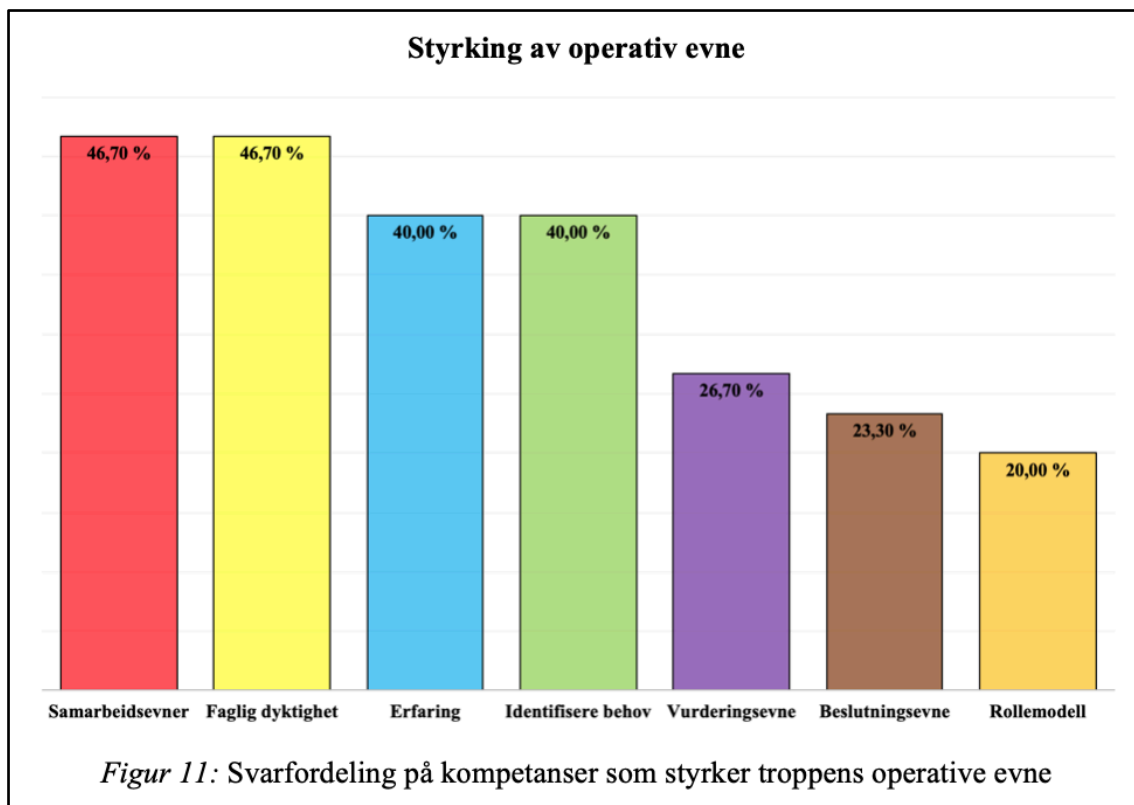


## 5 Drøfting

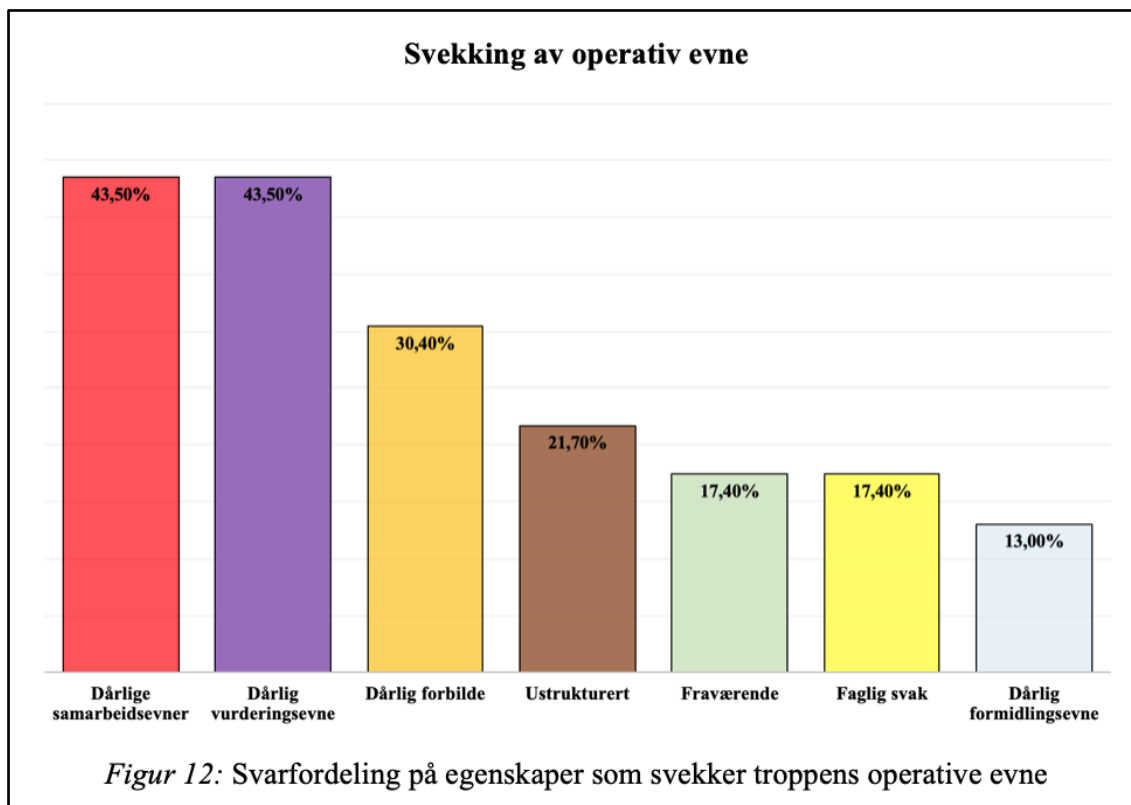
I dette kapitlet vil vi drøfte resultatene fra undersøkelsen i lys av problemstillingen. Vi vil også drøfte hvorvidt Hærens kompetansemodell og U.S. Armys prestasjonsmodell egner seg som rammeverk for å vurdere de utledete kompetansene, i henhold til hypotesene vi formulerte i kapittel 2.

### 5.1 Svarfrekvens

Analysen resulterte i syv kompetanseområder som bidrar til å styrke troppens operative evne. Prosentvist antall respondenter som omtalte de ulike kompetanseområdene er fremstilt i figuren nedenfor:



Vi kom også frem til syv egenskaper som bidrar til å svekke troppens operative evne. Prosentvist antall respondenter som omtalte de ulike egenskapene er fremstilt i figuren nedenfor:



## 5.2 Kjikvadrattest

En kjikvadrattest er en signifikanstest som benyttes for å undersøke om eventuelle forskjeller mellom *utvalgene* av to ulike grupper kan generaliseres til også gjelde mellom *populasjonene* av de to gruppene. Det dreier seg altså om å beregne hvorvidt en forskjell mellom utvalg er statistisk signifikant eller ikke (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2016). Vi har benyttet denne testen for å se om det er forskjeller i hvilke kompetanseområder som blir omtalt av troppssersjantene og respondentene som ikke har denne jobberfaringen. Dette for å se om troppssersjantene vektlegger (et eller flere) kompetanseområder i større grad enn de andre respondentene. Dette kan ha betydning i den videre drøftingen, spesielt med tanke på rolleforståelse.

Vi gjennomførte totalt syv slike tester – én test for hvert kompetanseområde som styrker operativ evne. I eksempelet under tar vi for oss faglig dyktighet, og hvorvidt det er forskjeller mellom troppssersjantene og de andre ansatte i omtalen av denne kompetansen. I tabell 1 ser vi faktisk fordeling av respondenter (hvor mange som omtalte kompetansen i sin besvarelse), og forventet fordeling. Forventet fordeling er basert på det prosentvise antallet som totalt svarte ja eller nei i den faktiske fordelingen (uavhengig av erfaring som troppssersjant). Eksempelvis

svarte 46,7 % av samtlige respondenter at faglig dyktighet styrker operativ evne. Det betyr at den forventede svarprosenten som nevner faglig dyktighet hos både troppssersjantene og de andre ansatte er 46,7 % (dersom det ikke er forskjeller mellom utvalgene). Disse prosenttallene er omregnet til antall respondenter i hver gruppe i tabell 1:

Faglig dyktighet			
Faglig dyktighet styrker operativ evne:	Har erfaring som troppssersjant	Har ikke erfaring som troppssersjant	Total
<b>Ja</b>			
Faktisk fordeling	8	6	14
Forventet fordeling	9	5	14
<b>Nei</b>			
Faktisk fordeling	11	5	16
Forventet fordeling	10	6	16
Antall respondenter	19	11	30

*Tabell 1: Faktisk og forventet fordeling*

Vi benyttet nettsiden til Social Science Statistics for å gjennomføre kjiqvadrattestene. De statistiske verktøyene på dette nettstedet har blitt revidert for nøyaktighet mot data produsert av en rekke etablerte statistikkpakker, inkludert SPSS og Minitab (Social Science Statistics, 2019). Resultatet for faglig dyktighet så slik ut:

Faglig dyktighet			
	Troppssersjant	Annen stilling	Marginal Row Totals
<b>Ja</b>	8 (8.87) [0.08]	6 (5.13) [0.15]	14
<b>Nei</b>	11 (10.13) [0.07]	5 (5.87) [0.13]	16
<b>Marginal Column Totals</b>	19	11	30 (Grand Total)

The chi-square statistic is 0.4332. The *p*-value is .51043. This result is *not* significant at  $p < .05$ .

*Tabell 2: Resultat av kjiqvadrattest på faglig dyktighet*

Tabellen gir informasjon om (forventet fordeling) og [kjiqvadratisk statistikk for hver celle], i tillegg til signifikansen. Etter å ha gjennomført denne testen på samtlige syv kompetanseområder kan vi konkludere med at det ikke er signifikante forskjeller mellom troppssersjantene og de andre ansatte vedrørende hvilke kompetanseområder som ble omtalt. Dette kan være en indikasjon på at spesialistkorpsets rolle ikke er så uklar og tvetydig blant

dem som faktisk har erfaring med den nye personellordningen i praksis. Resterende kjikvadrattester finnes i vedleggslisten.

### **5.3 Hva betyr resultatene?**

Resultatene fra undersøkelsen viser i utgangspunktet at enkelte kompetanser blir sterkere vektlagt enn andre, men i analysearbeidet var det tydelig at de forskjellige kompetanseområdene er sterkt avhengig av hverandre for at de skal resultere i at troppssersjanten styrker troppens operative evne. Med dette mener vi at det ikke ble trukket frem én bestemt kategori som var utslagsgivende for å lykkes – det er som oftest en kombinasjon av flere kompetanser som resulterer i suksess. Eksempelvis blir både god vurderingsevne, beslutningsevne og evnen til å identifisere behov ofte beskrevet som en konsekvens av faglig dyktighet. Dette er en av grunnene til at faglig dyktighet havner høyt oppe på svarfrekvensen. Det betyr imidlertid ikke at eksempelvis vurderingsevne er et automatisk resultat av faglig dyktighet. Det er to separate kompetanser, men poenget er at i samspill med hverandre oppnår man gjerne mer enn summen av de to. I andre tilfeller blir det fremhevet av kompetanseområdene er avhengig av personlige egenskaper, eksempelvis vil ikke faglig dyktighet automatisk bidra til suksess med mindre troppssersjanten evner å samarbeide med resten av troppen. Rollemodell er den kompetansen som kommer lengst ned på svarfrekvensen over styrking av operativ evne, men den er imidlertid sterkt representert i de hendelsene hvor troppssersjanten svekket operativ evne. Det forteller oss at fraværet av denne kompetansen kan få store konsekvenser for troppens operative evne, og derfor er det en viktig egenskap å betrakte i talentvurderingsprosessen.

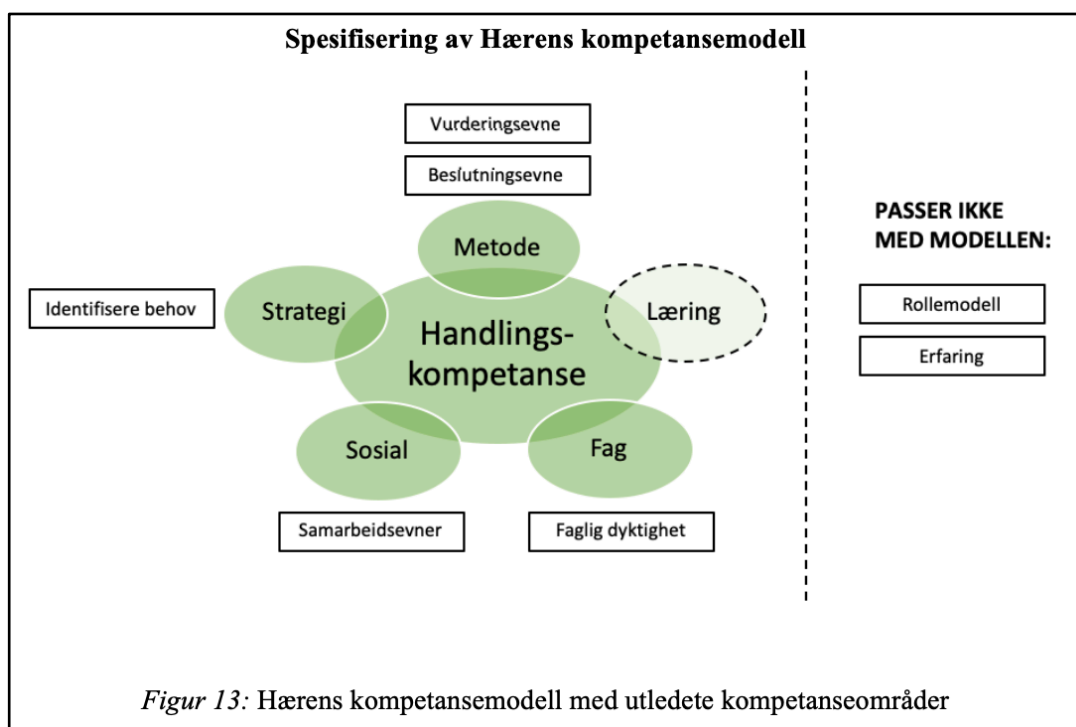
Ved å se på resultatene fra undersøkelsen i lys av KSAO-er ser vi at troppssersjantene må ha visse kunnskaper, ferdigheter og evner som legger grunnlaget for å gjøre en god jobb, men det er i kombinasjon med andre egenskaper – altså motivasjon og engasjement – at troppssersjanten virkelig lykkes. De fleste hendelsene beskriver en troppssersjant som tok tak i problemer han selv avdekket, og satte i gang handlinger og prosesser på eget initiativ utenom ordinære gjøremål og praksis. Den viktigste innsikten fra denne undersøkelsen er derfor at det er kombinasjonen av flest mulige av de syv kompetansene vi har avdekket som bidrar til å oppnå suksess. Derfor må også talentvurderingsprosessen basere seg på en helhetlig vurdering av både kunnskap, ferdigheter, evner og andre egenskaper hos potensielle troppssersjanter (KSAO i sin helhet).

## 5.4 Hypotese 1: Hærens kompetansem modell

### Hypotese 1:

*Hærens kompetansem modell egner seg godt som rammeverk for å vurdere en potensiell troppssersjants kompetanser*

Hærens kompetansem modell skal i henhold til regelverket benyttes som grunnlag for å vurdere potensielle talenter til lederstillinger på ulike nivå. Vi har tidligere argumentert for at kompetanseområdene i denne modellen er svært generelle, at de ikke er spesifikt tilpasset stillingen som troppssersjant og at det derfor gjør talentvurderingen på troppsnivå vanskeligere. Etter å ha kartlagt mer spesifikke kompetansekrav til Hærens troppssersjanter, må vi nå avgjøre hvordan vi best mulig kan visualisere og presentere disse kompetansekravene. Det ene alternativet er å bruke Hærens modell, ved å plassere de nye kompetansene der vi mener at de passer best. Resultatet av dette arbeidet er fremstilt i figur 13:



For å tydeliggjøre hvilke kompetanser vi snakker om, vil vi i dette underkapittelet skrive kompetanseområdene fra Hærens kompetansem modell med **fet tekst**, mens de utledete kompetansene vi avdekket i vår undersøkelse vil skrives i *kursiv*.

**Metodekompetanse** er «evnen til å analysere en situasjon og kombinere teori og praksis for å finne beste løsning» (Hærstaben, 2016). Vi mener at *vurderingsevne* passer best her, fordi *vurderingsevne* blant annet innebærer at man analyserer trossens situasjon og deretter vurderer og prioriterer hvilke utfordringer som krever mest oppmerksomhet. *Vurderingsevne*, slik vi har definert begrepet, innebærer imidlertid også fremtidsfokus og helhetsforståelse. Helhetsoversikt blir i Hærens modell underlagt **strategisk kompetanse**, og *vurderingsevne* kan derfor sies å falle mellom to stoler. Vår vurdering er uansett at det passer best å sortere *vurderingsevne* inn under **metodekompetanse** på bakgrunn av analysedelen, selv om det ikke er en perfekt match. *Beslutningsevne* passer også best inn under **metodekompetanse**. *Beslutningsevne* er å fatte en beslutning basert på en vurdering av tilgjengelig informasjon, noe som passer sammen med analyseaspektet ved **metodekompetanse**. *Beslutningsevne* handler imidlertid også om evnen til å følge opp beslutningen gjennom handlekraft og ansvarsfølelse. Disse to begrepene er en viktig dimensjon for den totale *beslutningsevnen*, men ingen av kompetanseområdene i Hærens kompetansemodell tar høyde for slike egenskaper. Modellen er generelt rettet mot kompetanse i form av kunnskap, ferdigheter og til dels evner – mens andre egenskaper, altså motivasjon og engasjement i henhold til KSAO-rammeverket, har ingen naturlig plass i modellen. Hærens kompetansemodell tar rett og slett ikke høyde for motivasjon og engasjement. Dette gjør det vanskelig å plassere våre kompetanser inn i modellen, for mange av kompetansene omhandler nettopp slike egenskaper.

**Strategisk kompetanse** er «evne til helhetsforståelse og systemforståelse» (Hærstaben, 2016). En viktig forutsetning for å kunne *identifisere behov* er nettopp helhets- og systemforståelse (med bakgrunn i erfaring og faglig dyktighet), og derfor har vi plassert denne kompetansen her. Evnen til å *identifisere behov*, slik vi har definert det, henger også sammen med at personen er løsningsorientert i møte med de identifiserte behovene og at man ønsker å utbedre situasjonen. **Strategisk kompetanse**, slik det defineres i Hærens karriere- og tjenesteplan, sier ingenting om et slikt personlig engasjement og derfor vil ikke alle nyansene i kompetansen synliggjøres godt nok ved å benytte denne modellen (og dens definisjoner) i praksis.

**Sosialkompetanse** er «evnen til å samarbeide, kommunisere og håndtere mellommenneskelige forhold» (Hærstaben, 2016). Her har vi plassert *samarbeidsevner*. Dette er den kompetansen som var lettest å plassere, og i realiteten den eneste som passet godt inn i modellen. Hærstabens definisjon av **sosialkompetanse** er imidlertid svært generell, og gir ingen særegne retningslinjer i talentvurderingsprosessen. Vår definisjon av *samarbeidsevner* kan derfor bidra til en mer

spesifikk vurdering av det potensielle talentets egnethet som troppssersjant sett i lys av **sosialkompetanse**. Våre respondenter trakk spesielt frem evnen til å være en god sparringspartner for sin troppssjef og viljen til å bygge et nettverk til andre avdelinger på vegne av troppen.

**Fagkompetanse** er «graden av faglig dybdekompetanse innen ett eller flere sentrale fagområder» (Hærstaben, 2016). Her har vi plassert *faglig dyktighet*, som består av faglig kunnskap knyttet til troppens fagfelt, våpensystemer og operasjonsmetode. Kompetansen passer godt inn i henhold til Hærstabens definisjon, men i likhet med **sosialkompetanse** er definisjonen svært generell. I prosessen med å vurdere talenter anbefaler vi derfor at man ser kandidatens **fagkompetanse** i sammenheng med hvordan han eller hun bruker denne kompetansen til å følge opp troppens arbeid i det daglige.

**Læringskompetanse** er «evne til å tilegne seg ny kompetanse og omsette dette i praktisk handling» (Hærstaben, 2016). Vår vurdering er at ingen av våre kompetanser passer inn her. Vi mener også at kompetansene *rollemodell* og *erfaring* ikke har noen naturlig plass i modellen. Dette har sammenheng med at definisjonene avhenger av personlig motivasjon og engasjement, noe som ikke berøres av Hærens kompetansemodell. Dette er modellens største svakhet i møte med alle våre utledete kompetanseområder, og da spesielt *rollemodell*. Å være et forbilde med gode holdninger som går frem som et godt eksempel for troppen er en viktig forutsetning for å lykkes som troppssersjant, men slike egenskaper kommer ikke frem i Hærens kompetansemodell. *Erfaring* kunne under tvil blitt plassert under **fagkompetanse**, men da synliggjøres kun erfaring innenfor fagfeltet og ikke erfaring i form av ståtid i avdeling. Siden dette er en svært viktig del av kompetansen, blant annet fordi det bidrar til kjennskap til personellet styrker og svakheter, mener vi at det ikke er riktig å plassere den under fagkompetanse.

Hærens kompetansemodell består av kompetanseområder med svært generelle definisjoner, og ingen av disse omtaler personlig motivasjon eller engasjement. Dette er utfordrende i en talentvurderingsprosess, da våre undersøkelser viser at slike egenskaper er viktig for å lykkes i stillingen som troppssersjant. Det finnes betydelige mengder annen forskning som sier det samme, fordi motivasjon «angir retning for innsats, er energigivende og bidrar til at man holder ut lengre» (Chan, 2010). Nettopp derfor hevder flere forskere at «jobbprestasjoner er en funksjon av evner og motivasjon» (Chan, 2010). Med bakgrunn i dette burde andre egenskaper,

eksempelvis personlig motivasjon og innsatsvilje, være en del av vurderingsgrunnlaget til kandidatene. En annen svakhet med modellen er at den ikke belyser *hvordan* man skal vurdere kompetansene i praksis. Den presenterer kun seleksjonskriterier i form av generelle adjektiver, uten retningslinjer for hvordan man skal teste eller måle kandidatene på det aktuelle området. Det betyr at lederne som benytter modellen i en talentvurderingsprosess står fritt til å legge subjektive vurderinger til grunn for hvordan han skal måle kompetansen. Dette kan resultere i at Hærens avdelinger etablerer vesensforskjellige praksiser for seleksjon, noe som igjen kan føre til store ulikheter i hvordan troppssersjantene utøver stillingen sin – som atter igjen kan påvirke fellesøvelser på tvers av avdelinger og samvirkeoperasjoner. Dette kunne vært unngått dersom modellen ble supplert med konkrete testbatterier og målingsverktøy. Med bakgrunn i disse vurderingene mener vi at det eksisterer et reelt behov for ytterligere hjelpemidler og veiledning utover Hærens kompetansemodell i talentvurderingsprosessen. Dette for å sikre bedre vurderingsgrunnlag og mer treffsikkerhet i ens nominasjoner av potensielle talenter tiltenkt stillingen som troppssersjant. Det vil si at hypotese 1 falsifiseres, da våre funn indikerer at Hærens kompetansemodell egner seg dårlig som rammeverk for å vurdere en potensiell troppssersjants kompetanser.

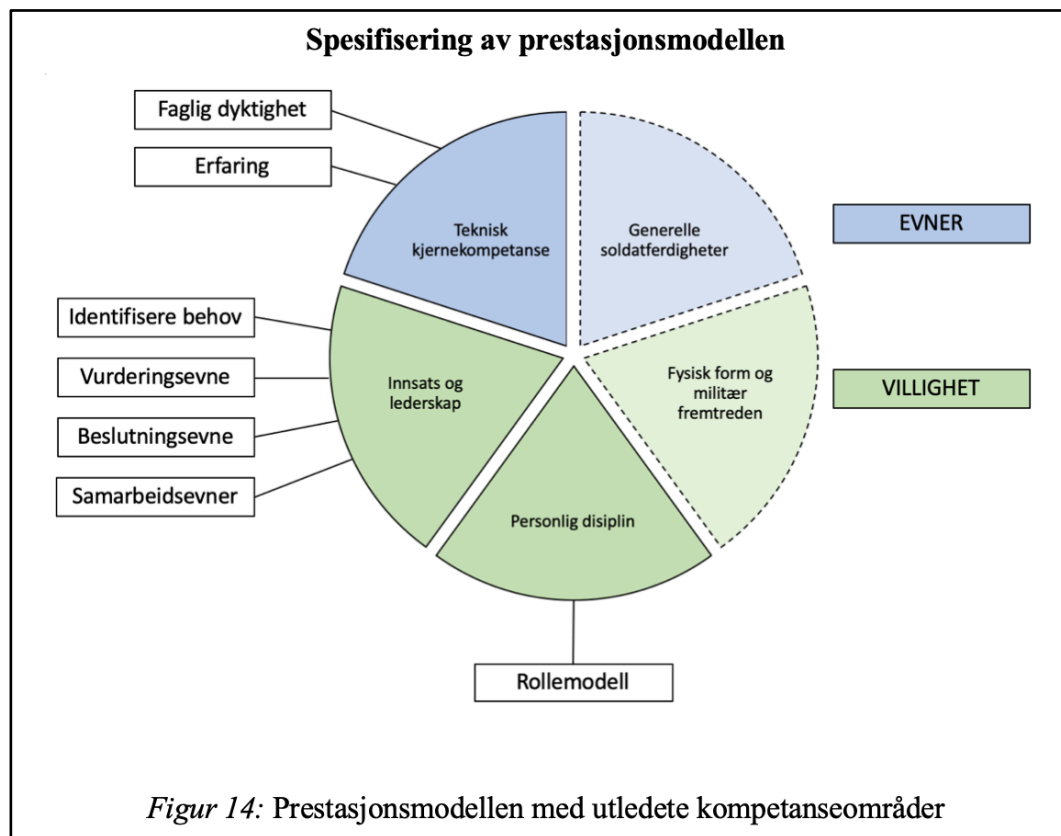
## **5.5 Hypotese 2: U.S. Armys prestasjonsmodell**

### **Hypotese 2:**

*U.S. Armys prestasjonsmodell egner seg godt som rammeverk for å vurdere en potensiell troppssersjants kompetanser*

Prestasjonsmodellen gir en oversikt over hvilke fem faktorer som påvirker jobbprestasjoner i den amerikanske hæren. Disse faktorene sorteres under dimensjonene evner og villighet, og det er nettopp denne distinksjonen vi mener mangler i Hærens kompetansemodell. Evner omhandler faktiske evner, kunnskaper, egenskaper og ferdigheter, altså hva personellet *kan*. Villighet omhandler personellets vilje til innsats og best mulig bruk av evner over tid, altså hva personellet *vil*. Etter å ha sortert de nye kompetansene inn i denne modellen, der vi mener at de passer best, fikk vi følgende resultat:





På samme måte som i forrige underkapittel vil vi skrive faktorene fra prestasjonsmodellen med **fet tekst**, mens de utledete kompetansene vi avdekket i vår undersøkelse vil skrives i *kursiv*.

Vi mener at ingen av våre kompetanser passer direkte inn under **generelle soldatferdigheter**. Modellens skille mellom **generelle soldatferdigheter** og **teknisk kjernekompetanse** er årsaken til dette. Vi vurderer at *faglig dyktighet*, slik vi har definert det, kan sies å være en kombinasjon av begge disse to faktorene. Vi mener at **generelle soldatferdigheter** er en del av den *faglige dyktigheten*, men at det likevel er den **tekniske kjernekompetansen** som er styrende. Dette fordi **teknisk kjernekompetanse** handler om «hvor godt personen utfører de oppgavene som er sentrale for hans spesifikke stilling, det vil si hans kompetanse på fagfeltet han tilhører» (Zook, 1996). Dette er i tråd med vår definisjon av *faglig dyktighet*, som går ut på faglig kunnskap knyttet til den spesifikke troppens fagfelt, våpensystemer og operasjonsmetode. Derfor har vi plassert *faglig dyktighet* under **teknisk kjernekompetanse**, selv om vi erkjenner at **generelle soldatferdigheter** også har sammenheng med *faglig dyktighet*. I forlengelsen av dette har det da også betydning for stillingen som troppssersjant, og vi mener at derfor at faktoren generelle soldatferdigheter burde beholdes i vår tilpasning av modellen.

**Fysisk form og militær fremtreden** handler om «hvorvidt personen imøtekommer forventet militær opptreden og holder seg i god fysisk form» (Zook, 1996). Fysisk form er en faktor som påvirker den ansattes totale prestasjon i den norske hæren også, selv om det ikke har blitt fremhevet i noen av hendelsene vi har samlet inn. Dette kan være fordi troppssersjantene har gjennomført fysiske tester og oppnådd de resultatene som kreves for å bli tilsatt i stillingen. Modellens fremheving av fysisk form som prestasjonsfaktor er imidlertid et fornuftig poeng å ta med seg videre i relasjon til talentvurderingsprosessen. Dette fordi enhver stilling i Forsvaret har krav til fysiske resultater i henhold til en fastsatt skala, og derfor mener vi det er naturlig at denne faktoren fremheves i talentvurderingsprosessen og derfor burde beholdes i modellen, slik at dette perspektivet også fremheves. Militær fremtreden er et annet aspekt ved faktoren, og det kan argumenteres for at den nye kompetansen *rollemodell* kunne blitt plassert her. Vi mener imidlertid at *rollemodell* passer bedre under **personlig disiplin**, fordi denne prestasjonsfaktoren «handler om i hvilken grad personen overholder organisasjonens regler, retningslinjer og tradisjoner, og hvorvidt han utviser selvkontroll og ansvarlig oppførsel på jobb» (Zook, 1996). Å være et forbilde med gode holdninger som går frem som et godt eksempel for troppen er i tråd med denne definisjonen og passer derfor best her.

**Innsats og lederskap** handler om «hvor god innsats personen legger ned i alle sine arbeidsoppgaver, hans utholdenhet i møte med motgang og hvorvidt han leder og støtter sine medarbeidere» (Zook, 1996). Her har vi plassert både *identifisering av behov*, *vurderingsevne*, *beslutningsevne* og *samarbeidsevner*. Disse kompetansene har imidlertid en sammenheng med **teknisk kjernekompetanse**, men et viktig aspekt ved samtlige er som tidligere beskrevet personlig motivasjon og engasjement. Selv om troppssersjanten identifiserer et behov eller tar en beslutning, så lever han ikke opp til vår definisjon av egenskapen før han faktisk iverksetter en handling basert på eget initiativ. Og nettopp dette aspektet – initiativ, handling og personlig innsats – er nettopp det som blir beskrevet i definisjonen til **innsats og lederskap**. Derfor hører disse kompetansene hjemme her. Det synliggjør også på en god måte at for å lykkes i stillingen som troppssersjant må man strekke seg litt lenger – det handler om *hvordan* man velger å bruke sin **tekniske kjernekompetanse** til troppens beste.

U.S. Armys prestasjonsmodell og dens fem faktorer er ment å gi et bilde på hva som påvirker den ansattes totale prestasjon som spesialist i en hærorganisasjon. Nettopp derfor mener vi at den er et godt utgangspunkt for talentvurderingsprosessen på troppsnivået i den norske hæren.

Når vi i tillegg har tilført resultatene fra vår undersøkelse slik at modellen er spesifikt innrettet mot hvilke kompetanser hos troppssersjanten som bidrar til å styrke troppens operative evne, mener vi at dette er et bedre verktøy i talentvurderingsprosessen enn Hærens kompetansemodell. Den oppdaterte prestasjonsmodellen er, slik vi har fremstilt den nå, forankret i forskning på et representativt utvalg av de som har jobbet med Hærens nye troppssersjanter. Derfor vil den mest sannsynlig også bidra til en mer treffsikker talentvurdering, fordi den fremhever og visualiserer hva som (ifølge vår undersøkelse) har vist seg å være utslagsgivende for å styrke troppens operative evne i rollen som troppssersjant. Derfor verifiseres hypotese 2, da U.S. Armys prestasjonsmodell egner seg godt som rammeverk for å vurdere en potensiell troppssersjants kompetanser. Modellen gjør det derfor lettere å predikere hvor godt en kandidat vil prestere i stillingen som troppssersjant og på hvilke områder kandidaten eventuelt må utvikle seg for å en dag komme seg dit.

## 6 Konklusjon

I denne studien har vi søkt å finne svar på hvilke kompetansekrav som er kritiske for å oppnå suksess som troppssersjant i Hæren. Våre undersøkelser viser at følgende kompetanser er avgjørende: Samarbeidsevner, faglig dyktighet, erfaring, evne til å identifisere behov, vurderingsevne, beslutningsevne og rollemodell. Et viktig poeng er at ingen av kompetansene alene er utslagsgivende for å lykkes - det er når kompetansene kombineres med hverandre at troppssersjanten oppnår suksess. Derfor må talentvurderingsprosessen basere seg på en helhetlig vurdering av kandidatens oppfyllelse av disse kompetansene.

Et annet sentralt funn i denne studien er at Hærens kompetansemodell egner seg dårlig som rammeverk for å vurdere en potensiell troppssersjants kompetanser. Studiens første hypotese ble derfor falsifisert. Studiens andre hypotese ble imidlertid verifisert, da våre undersøkelser viser at U.S. Armys prestasjonsmodell egner seg godt som rammeverk for å vurdere en potensiell troppssersjants kompetanser. Den spesifiserte modellen fremstilt i figur 14 visualiserer hva som påvirker troppssersjantens totale prestasjon, og gjør derfor troppssjefene bedre skikket til å vurdere, nominere og utvikle talenter som en dag kan styrke troppens operative evne i rollen som troppssersjant i Hæren.

Et siste interessant funn i denne undersøkelsen er at det ikke er noen forskjeller mellom troppssersjantene og de andre ansatte vedrørende hvilke kompetanseområder som blir trukket frem som viktige for å lykkes. Dette kan være en indikasjon på at spesialistkorpsets rolle ikke er så uklar og tvetydig blant de spesialistene som faktisk har erfaring med den nye personellordningen i praksis.

## 7 Videre forskning

I denne studien har vi undersøkt hvilke kompetanser som bidrar til suksess hos Hærens troppssersjanter. Resultatene er basert på retrospektive rapporter fra 30 spesialister som jobber i Hæren. For å validere resultatene ytterligere, kan undersøkelsen gjentas på et større respondentutvalg. Den kan også gjennomføres på kompani- og bataljonsnivå for å spesifisere kompetansekrav til spesialister på flere gradsnivåer. I tillegg kan den gjentas med troppssjefer som respondenter, for å se om offiserenes vurderinger av kritisk kompetanse skiller seg fra spesialistenes vurderinger. Dette kan belyse hvorvidt offiserer og spesialister har ulike meninger om hva troppssersjantenes rolle burde være, og rundt hvordan troppssersjanten kan bidra til å styrke troppens operative evne. Studien kan også gjentas med fokus på kritisk kompetanse for å lykkes med bruken av ulike våpensystemer. Dette kan resultere i at man selekterer personell som har spesielt gode forutsetninger for å betjene Hærens materiell, noe som bidrar til at man får mest mulig operativ kraft ut av alle investeringer.

Vi har ikke undersøkt hvordan man kan evaluere hvorvidt den spesifiserte prestasjonsmodellen faktisk bidrar til en forbedret talentvurderingsprosess. En slik kvalitetssjekk er viktig for å verifisere at vår anbefaling er berettiget. Derfor anbefaler vi at man iverksetter tiltak for å undersøke dette dersom modellen tas i bruk. Dette kan eksempelvis gjøres ved å gjennomføre to parallelle talentvurderingsprosesser, med to utvalg av troppssjefer, hvor de ulike utvalgene benytter henholdsvis Hærens kompetansmodell og den spesifiserte prestasjonsmodellen som verktøy. Vi presiserer at begge utvalgene må vurdere de samme kandidatene, for å belyse hvorvidt bruken av de ulike modellene resulterer i ulike vurderinger og anbefalinger vedrørende de samme kandidatene.

Et siste poeng vi ønsker å belyse er at «når man har bestemt seg for hvilke elementer kandidatene skal bedømmes etter i en seleksjonsprosess, må man avgjøre hva som er den beste måten å måle disse elementene på» (Tippins, Papinchock, & Solberg, 2010, s. 366). Vi mener derfor at det neste steget for å utvikle denne studiens nytteverdi ytterligere burde være å undersøke *hvordan* troppssjefene kan måle studiens utledete kompetanser hos sine undergitte. Dette kan eksempelvis lede til bedre tjenesteuttalelser, mer fokus på utvikling innen kritiske kompetanseområder og mer treffsikker seleksjon – noe som bidrar til å styrke Hærens operative evne.

## 8 Litteraturliste

- Butterfield, L. D., Borgen, W. A., Amundson, N. E., & Maglio, A.-S. T. (2005). Fifty years of the Critical Incident Technique: 1954-2004 and beyond. *Qualitative Research*, ss. 475-497.
- Chan, D. (2010). Values, Styles and Motivational Constructs. I J. L. Farr, & N. T. Tippins, *Handbook of Employee Selection* (ss. 321-337). New York: Taylor & Francis Group.
- Flanagan, J. C. (1954, Juli). The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*.
- Forsvaret. (2014). *Forsvarets Fellesoperative Doktrine*. Forsvarsstaben.
- Forsvaret. (2018). *Midtveisevaluering av implementering av Ordning for militært ansatte (OMT)*. Oslo: Forsvaret.
- Forsvaret. (2019, Mars 7). *Videregående befalsutdanning 1 i Hæren*. Hentet fra Forsvaret.no: <https://forsvaret.no/vbu1>
- Forsvarsdepartementet. (2015, Juni 12). *Regjeringen.no*. Hentet fra Forsvaret innfører ny personellordning: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/forsvaret-innforer-ny-personellordning/id2416765/>
- Forsvarssjefen. (2012, Juni 1). Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret. Forsvaret.
- Forsvarsstaben. (2015, Oktober 7). Implementerings- og milepælsplan - Ordning for militært tilsatte . Oslo : Forsvaret.
- Hærstaben. (2016, Mai 1). Hærens karriere- og tjenesteplan. Bardufoss: Hærstaben .
- Hærstaben. (2017). Hærens sersjanter.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode (5. utgave)*. Oslo: Abstrakt Forlag .
- Pearlman, K., & Sanchez, J. I. (2010). Work Analysis. I J. L. Farr, & N. T. Tippins, *Handbook of Employee Selection* (ss. 73-98). New York: Routledge.
- Prop. 111 LS (2014-2015). (2015). Ordningen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m. (militærordningen). Oslo : Forsvarsdepartementet .
- Sagberg, I. (2018, Desember 13). *Store Norske Leksikon*. Hentet fra Rekruttering av medarbeidere: [https://snl.no/rekruttering\\_-\\_av\\_medarbeidere](https://snl.no/rekruttering_-_av_medarbeidere)
- Social Science Statistics. (2019). Hentet fra <https://www.socscistatistics.com>
- Stitt-Gohdes, W. L., Lambrecht, J. J., & Redmann, D. H. (2000). The Critical-Incident Technique In Job Behavior Research. *Journal Of Vocational Education Research*.

- Straehle, M., Kim, E., & Bukreyeva, D. (2017). *Understanding KSAOs*. Hentet fra aerexperts.com: <http://www.aerexperts.com/wp-content/uploads/2018/04/No-7-KSAOs-feb-6-2017.pdf>
- Tippins, N. T., Papinchock, J. M., & Solberg, E. C. (2010). Decisions in Developing and Selecting Assessment Tools. I F. L. James, & N. T. Tippins, *Handbook of Employee Selection* (ss. 363-376). New York: Taylor & Francis Group.
- Zook, L. M. (1996). *Soldier Selection: Past, present and future*. Alexandria, Virginia: United States Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences .

# Vedlegg

## Spørreundersøkelse

<p>1. Kjønn *</p> <p><input type="radio"/> Mann</p> <p><input type="radio"/> Kvinne</p> <p>2. Alder *</p> <p><input type="radio"/> 20-24 år</p> <p><input type="radio"/> 25-29 år</p> <p><input type="radio"/> 30-34 år</p> <p><input type="radio"/> 35 år eller mer</p> <p>3. Hvor mange år har du tjenestegjort i Forsvaret? *</p> <p><input type="radio"/> 1-3 år</p> <p><input type="radio"/> 4-6 år</p> <p><input type="radio"/> 7-9 år</p> <p><input type="radio"/> 10 år eller mer</p> <p>4. Hvilken grad har du? *</p> <p><input type="radio"/> OR 5</p> <p><input type="radio"/> OR 5+</p> <p><input type="radio"/> OR 6</p> <p><input type="radio"/> OR 7</p> <p>5. Kryss av for riktig alternativ *</p> <p><input type="radio"/> Jeg har ikke jobbet som troppssersjant</p> <p><input type="radio"/> Jeg jobber som troppssersjant i dag</p> <p><input type="radio"/> Jeg har tidligere jobbet som troppssersjant</p> <p>6. Hvilken avdeling tilhører du? *</p> <p><input type="radio"/> Brigade Nord (manøveravdeling)</p> <p><input type="radio"/> Brigade Nord (støtteavdeling)</p> <p><input type="radio"/> HMKG</p> <p><input type="radio"/> GSV</p> <p><input type="radio"/> EBN</p> <p><input type="radio"/> Fellesavdeling</p>
---



7. En viktig betingelse for å evaluere atferd er at man har en grunnleggende forståelse for det generelle formålet med aktiviteten. Er du enig i følgende beskrivelse av troppssersjantens generelle formål?

"I rollen som leder, fageekspert og instruktør skal troppssersjanten bidra til å styrke troppens operative evne" \*

- Svært enig
- Enig
- Delvis enig
- Vet ikke
- Delvis uenig
- Uenig
- Svært uenig

8. Beskriv en hendelse hvor enten du selv eller en annen person i rollen som troppssersjant gjorde noe som bidro til å styrke troppens operative evne. Du skal beskrive følgende:

1. Hva var bakgrunnen for situasjonen?

2. Hva gjorde denne personen som var så nyttig? Her ønsker vi at du utdyper personens atferd og viktige kunnskaper, ferdigheter og evner som bidro positivt i situasjonen.

3. Hvorfor var denne atferden så nyttig? Her ønsker vi at du skal si hvordan resultatet av handlingen bidro til at troppen fikk økt operativ evne. \*

Skriv inn svaret

9. Beskriv en hendelse hvor enten du selv eller en annen person i rollen som troppssersjant gjorde noe som bidro til å svekke troppens operative evne. Du skal beskrive følgende:

1. Hva var bakgrunnen for situasjonen?

2. Hva gjorde denne personen som var så ineffektiv? Her ønsker vi at du utdyper personens atferd.

3. Hvorfor var denne atferden så ineffektiv? Her ønsker vi at du skal si hvorfor resultatet av handlingen hadde en negativ effekt på troppens operative evne. \*

Skriv inn svaret

## Kjikkvadrattester

### Rollemodell

	Troppssersjant	Annen stilling	Marginal Row Totals
Ja	4 (3.8) [0.01]	2 (2.2) [0.02]	6
Nei	15 (15.2) [0]	9 (8.8) [0]	24
<b>Marginal Column Totals</b>	19	11	30 (Grand Total)

The chi-square statistic is 0.0359. The  $p$ -value is .849753. This result is *not* significant at  $p < .05$ .

### Identifisere behov

	Troppssersjant	Annen stilling	Marginal Row Totals
Ja	8 (7.6) [0.02]	4 (4.4) [0.04]	12
Nei	11 (11.4) [0.01]	7 (6.6) [0.02]	18
<b>Marginal Column Totals</b>	19	11	30 (Grand Total)

The chi-square statistic is 0.0957. The  $p$ -value is .75706. This result is *not* significant at  $p < .05$ .

### Vurderingsevne

	Troppssersjant	Annen stilling	Marginal Row Totals
Ja	6 (5.07) [0.17]	2 (2.93) [0.3]	8
Nei	13 (13.93) [0.06]	9 (8.07) [0.11]	22
<b>Marginal Column Totals</b>	19	11	30 (Grand Total)

The chi-square statistic is 0.6394. The  $p$ -value is .423925. This result is *not* significant at  $p < .05$ .

### Beslutningsevne

	Troppssersjant	Annen stilling	Marginal Row Totals
Ja	3 (4.43) [0.46]	4 (2.57) [0.8]	7
Nei	16 (14.57) [0.14]	7 (8.43) [0.24]	23
<b>Marginal Column Totals</b>	19	11	30 (Grand Total)

The chi-square statistic is 1.6485. The  $p$ -value is .199165. This result is *not* significant at  $p < .05$ .

### Samarbeidsevne

	Troppssersjant	Annen stilling	Marginal Row Totals
<b>Ja</b>	8 (8.23) [0.01]	5 (4.77) [0.01]	13
<b>Nei</b>	11 (10.77) [0.01]	6 (6.23) [0.01]	17
<b>Marginal Column Totals</b>	19	11	30 (Grand Total)

The chi-square statistic is 0.0318. The  $p$ -value is .858411. This result is *not* significant at  $p < .05$ .

### Erfaring

	Troppssersjant	Annen stilling	Marginal Row Totals
<b>Ja</b>	9 (7.6) [0.26]	3 (4.4) [0.45]	12
<b>Nei</b>	10 (11.4) [0.17]	8 (6.6) [0.3]	18
<b>Marginal Column Totals</b>	19	11	30 (Grand Total)

The chi-square statistic is 1.1722. The  $p$ -value is .27894. This result is *not* significant at  $p < .05$ .

### Faglig dyktighet

	Troppssersjant	Annen stilling	Marginal Row Totals
<b>Ja</b>	8 (8.87) [0.08]	6 (5.13) [0.15]	14
<b>Nei</b>	11 (10.13) [0.07]	5 (5.87) [0.13]	16
<b>Marginal Column Totals</b>	19	11	30 (Grand Total)

The chi-square statistic is 0.4332. The  $p$ -value is .51043. This result is *not* significant at  $p < .05$ .