



Troppssjefens offiserskompetanse og personlighetstrekk

Lars-Marius Heier Glasø

Stian Surlien

Bachelor i militære studier, ledelse og landmakt

Emne fordypning

Krigsskolen

2019

Abstract

Through the Critical Incident Technique (CIT), this study explores prominent officer competencies and personality traits for successful and unsuccessful platoon commanders. We compare our findings with the Norwegian Military Academy (NMA) officer competence model (consisting of three competency areas), and earlier research from NMA on preferred and unpreferred personality traits for the platoon commander. Our findings show that the cadets' job analyses are representative of the NMA competence model. Norwegian cadets often describe, and thus emphasize, social competence more than the other two areas of competence. We also find a change in preferred personality traits for the platoon commander. In particular, the preferred degree of extroversion and agreeableness has changed in the last 20 years.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	1
1.1	Bakgrunn.....	1
1.2	Problemformulering	2
1.3	Avgrensinger	3
1.4	Disposisjon.....	3
2	Teori	4
2.1	Jobbanalyse	4
2.2	CIT.....	6
2.3	Offiserskompetanse og Krigskolens kompetansemodell.....	9
2.4	B5-modellen.....	14
2.5	Linderudprosjektet.....	18
3	Metode.....	21
3.1	Metodevalg	21
3.2	Utvalg	22
3.3	Datainnsamling	22
3.4	Analyse og MAXQDA.....	23
3.5	Metodekritikk.....	27
4	Presentasjon av resultater og drøfting	29
4.1	Offiserskompetanse	29
4.1.1	Resultater offiserskompetanse	30
4.1.2	Drøfting offiserskompetanse.....	33
4.2	Personlighetstrekk	37
4.2.1	Resultater B5.....	38
4.2.2	Drøfting B5	40
5	Konklusjon.....	44
5.1	Anbefaling til videre forskning	45
6	Litteraturliste.....	46
7	Vedlegg.....	49

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Forsvaret befinner seg nå midt i en omstrukturering. Stortinget vedtok 12. juni 2015 en ny Ordning for Militært Tilsatte (OMT) (Forsvaret, 2015a, s. 4). Det ble fastsatt at ordningen skal gjøres gjeldende fra 1. januar 2016 og være ferdig implementert innen utgangen av 2020. OMT innebærer at Forsvaret går fra én til to karrierestiger; én for offiserer og én for spesialister. Dette innebærer også en endring og rendyrking av arbeidsoppgaver og roller. Gjensidig respekt for hverandres utfyllende kompetanse er lagt som en forutsetning for at implementeringen skal lykkes (Forsvaret, 2015a, s. 7). Arbeidet med å bygge en felles, prinsipiell forståelse for de ulike rollene er kontinuerlig i bevegelse nå som OMT implementeres.

I utgangspunktet er innføring av spesialistkorpset mest nytt med omstruktureringen. Av den grunn får spesialistkorpset størst oppmerksomhet. Dette kommer frem i Hærens grunnlagsdokument for OMT: «Fokus er lagt på den nye spesialistordningen da det er denne som per i dag innebærer de største endringene» (Forsvaret, 2015b, s. 4). Likevel presiseres det at Hæren ikke kan utelate fokus på offiseren i videreutviklingen av OMT (Forsvaret, 2015b). Fokuset har blitt enda viktigere ettersom OMT medførte en utdanningsreform i Forsvaret. Utdanningsreformen har endret både lengde og innhold i offisersutdanningen. Således har det også blitt kastet nytt lys over hvilke krav, arbeidsoppgaver og roller offiseren skal ha i den nye militære ordningen. Vi ønsker derfor å benytte denne studien til å belyse sider ved offiseren som kan bidra til videre utvikling.

I studien vår skal vi ta for oss troppssjefen. På bakgrunn av OMT vil det være aktuelt å belyse hva som anses som fremtredende for gode og dårlige troppssjefer. I den sammenheng mener vi det er relevant å belyse kadettenes syn på gode og dårlige troppssjefer. Primært fordi dagens kadetter nylig har observert troppssjefer i Forsvaret, samtidig som de selv utdannes til offiserer. Dermed vil deres erfaringer være relevant i både tid og innhold. Sekundært fordi det er gjort lite forskning på dette området med kadetter som respondenter. På den måten vil vi kunne belyse sider ved offiserrollen som kan bidra i videreutviklingen av den nye militære ordningen.

1.2 Problemformulering

Vi vil undersøke hvordan kadettene ved Krigsskolen beskriver gode og dårlige troppssjefer. Dette vil vi gjøre gjennom å benytte kadettens jobbanalyse av rollen som troppssjef. Mer spesifikt skal vi kategorisere og tolke svarene kadetter ved Krigsskolen har gitt ved gjennomføring av jobbanalyse i formatet Critical Incident Technique (CIT). CIT formatet er godt egnet for å fange opp de tidsnære erfaringene kadettene har med troppssjefer i avdeling. Således vil metoden kunne belyse spesielt fremtredende kunnskaper, ferdigheter, evner og andre egenskaper hos gode og dårlige troppssjefer (Pearlman & Sanchez, 2010, s. 78). I denne studien skal vi tolke og kategorisere troppssjefens offiserskompetanse og personlighetstrekk.

For å være en god troppssjef må en mestre de militære oppgaver og oppdrag som kreves. Ifølge Krigsskolen krever dette en offiserskompetanse som ytterligere beskrives gjennom Krigsskolens kompetansemodell (Krigsskolen, 2014, ss. 14-15). For å strukturere vår tolkning av jobbanalysene ønsker vi derfor først å sammenligne de med Krigsskolens kompetansemodell slik den beskrives i Konsept for Offisersutvikling (KOU) fra 2014. På den måten vil vi belyse hva slags offiserskompetanse kadettene anser som fremtredende for gode og dårlige troppssjefer. Det er verdt å nevne at oppgaveteksten kadettene fikk, ikke spesifikt spør etter ønsket og uønsket offiserskompetanse. Hva kadettene anser som fremtredende offiserskompetanse blir derimot et resultat av den kvalitative tolkningen i vår analyse.

Etttersom CIT er et godt verktøy for å fange opp egenskaper ved troppssjefrollen ønsker vi også å se hvordan jobbanalysene kan fordeles på ulike personlighetstrekk. For å strukturere undersøkelsen av personlighetstrekk skal vi benytte B5-modellen. Modellen bygger på teorien om «the Big Five». Siden 90-tallet og til dags dato er dette det mest anerkjente rammeverket for å beskrive personlighet (Goldberg, 1990, s. 1217; Engvik & Føllesdal, 2005, s. 128; Barlaug, 1998, s. 1). Forskning på kadettens meninger om ønskelige eller ikke ønskelige personlighetstrekk har blitt gjennomført tidligere. Av den grunn skal vi sammenligne våre resultater med Linderudprosjektet fra 1990-tallet og funnene som er beskrevet av Barlaug i hans upubliserte manuskript fra 1998.

Oppsummert ønsker vi å undersøke hva slags offiserskompetanse, og hvilke personlighetstrekk, kadettene beskriver som fremtredende for gode og dårlige troppssjefer. Resultatene av den kvalitative analysen vil vi sammenligne med Krigsskolens

kompetansemodell og funnene i Linderudprosjektet. Spørsmålene vi ønsker å finne svar på blir derfor:

Er kadettenes jobbanalyser av gode og dårlige troppssjefer representative for Krigsskolens kompetansemodell og sammenfaller jobbanalysene med funnene som fremkommer av Linderudprosjektet?

For å besvare spørsmålene har vi utledet to hypoteser som skal etterprøves i vår drøfting.

Hypotese 1: Jobbanalysenes beskrivelse av gode og dårlige troppssjefers offiserskompetanse sammenfaller godt med hvordan Krigsskolens kompetansemodell er redegjort for i KOU (2014).

Hypotese 2: Jobbanalysenes beskrivelse av gode og dårlige troppssjefers personlighetstrekk stemmer godt overens med funnene i Linderudprosjektet fra 1998.

1.3 Avgrensinger

Denne studien vil kun omhandle hvordan kadetter ved Krigsskolen beskriver gode og dårlige troppssjefer. Mer spesifikt er utvalget avgrenset til to kull som gikk på Krigsskolen i 2016. Studien er også avgrenset til å undersøke hva slags offiserskompetanse og personlighetstrekk som er fremtredende i kadettenes jobbanalyser i CIT-formatet. Offiserskompetanse er i denne sammenheng avgrenset til Krigsskolens kompetansemodell og personlighetstrekk er avgrenset til personlighetsfaktorene som fremkommer av B5-modellen. Følgelig vil studien ikke undersøke jobbanalyser fra kadetter som går det nye utdanningsløpet eller benytte andre typer jobbanalyser for belyse problemstillingen.

1.4 Disposisjon

Videre i studien vil andre kapitler ta for seg teorien. Vi skriver teoridelen først ettersom det skaper nødvendige forutsetninger for resten av studien. Tredje kapittel vil beskrive metoden som er benyttet, herunder metodiske valg, fremgangsmåte og kritikk. I fjerde kapittel vil resultatene presenteres og problemstillingen drøftes med bruk av hypotesene. I femte kapittel blir oppgaven oppsummert og avrundes med en konklusjon.

2 Teori

Teoridelen har en todelt oppbygning. I den første delen skal vi redegjøre for teori som er av betydning for metoden, herunder jobbanalyse og CIT. I andre del skal vi redegjøre for Krigsskolens kompetansemodell, B5-modellen og Linderudprosjektet. Dette danner utgangspunkt for drøftingen i kapittel fire.

2.1 Jobbanalyse

Jobbanalyse som konsept kan spores langt tilbake i tid. Faktisk så tidlig som det femte århundre før vår tidsregning, stilte Sokrates spørsmål omkring hvilke arbeidsoppgaver som fantes i samfunnet og hvem som skulle utføre dem. I den moderne tid fikk jobbanalyse sitt virkelige inntog på midten av 1900-tallet (Pearlman & Sanchez, 2010, s. 77). Flere ulike paradigmer og metoder vokste frem, hvor det å studere arbeid og arbeiderne ofte stod i sentrum. Denne fremveksten kom som konsekvens av flere ting. For det første var det stor arbeidsledighet og militære bemanningsproblemer på 1930- og 40 tallet. Dette ledet til jobbanalyse-metoder basert på spesifikasjoner av karakteristika. For det andre ble det mer fokus på arbeidets spesifikke oppgaver og atferdsaspekter under den ekspanderende økonomien og de sosiale endringene på 1950- og 60 tallet. For det tredje ble det en økt jobbkompleksitet under "informasjonsalderen" på 1970-tallet som førte til mer integrerte, multidomene- og flerfunksjonsmetoder. I dag er jobbanalyse et utbredt verktøy som brukes med ulike formål (Pearlman & Sanchez, 2010).

Pearlman og Sanchez definerer jobbanalyse som systematiske prosesser for innsamling, dokumentering og analyse av informasjon om: (a) innholdet i arbeidet, (b) arbeidsattributtene som er relatert til ytelsen i jobben eller (c) konteksten hvor arbeidet utføres (Pearlman & Sanchez, 2010, s. 73). Etersom jobbanalyse kan brukes til å studere oppgaver, ansvar, arbeidsattributter eller fysiske og psykiske forhold i og rundt arbeidsmiljøet, har det vokst frem flere forskningsretninger og metoder.

For å organisere de mest sentrale metodene og systemene for jobbanalyse presenterer Pearlman og Sanchez en modell (Pearlman & Sanchez, 2010, s. 78). I denne modellen blir de ulike metodene og systemene organisert ut ifra en kombinasjon av arbeidsanalysens innholdsbeskrivelser og hvilket analysenivå disse innebærer. De ulike innholdsbeskrivelsene er kategorisert inn i følgende tre; arbeidsorienterte, arbeiderorienterte og attributtkrav.

Arbeidsorienterte metoder søker etter å beskrive selve arbeidet som skal utføres. Dette inkluderer faktorer som hensikt, arbeidsoppgaver, ansvarsområder, arbeidsmiljø, verktøy, materiale med flere. Arbeiderorienterte innholdsbeskrivelser fokuserer på individet som utfører arbeidet. Dette inkluderer faktorer som arbeidsfunksjoner, prosesser eller atferd. Attributtbeskrivelser fokuserer på egenskapene som en arbeidstaker trenger for å utføre det spesifikke arbeidet. Dette inkluderer blant annet hvilke ferdigheter og kunnskaper som kreves i stillingen. I følge modellens beskrivelser kan det i enkelte tilfeller være vanskelig å skille dem (Pearlman & Sanchez, 2010, s. 76).

Figur 1: Pearlman og Sanchez' oversikt over viktige jobbanalysemetoder

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

^a Method generates some or all of its information using qualitative processes (see earlier text discussion).

Hentet fra: Pearlman & Sanchez, 2010, s. 78

Blant annet vil grenseflatene mellom kategoriene være uklare på grunn av naturlig overlapping og lite presisjon i språket. Likevel anses distinksjon som konseptuelt viktig. Videre kan jobber differensieres ytterligere gjennom nivået av analyse. Nivået av analysen er systematisert i tre; bred, moderat og spesifikk. Dette er fordi noen metoder representerer spesifikke og veldefinerte instrumenter, mens andre representerer mer generelle systemer og tilnærminger. Eksempelvis kan arbeiderorienterte beskrivelser variere fra spesifikke indikatorer for prestasjon til brede jobbkraav (Pearlman & Sanchez, 2010, s. 76). I tillegg har man enkelte metoder som kan anses som hybride, da de kan bevege seg i hele spekteret.

Blant metodene i oversikten, illustrert i figur 1, finner vi Critical Incident Technique. Dette er en velkjent arbeiderorientert metode som er spesifikk i sitt analysenivå. Det er denne metoden vi har valgt for å svare på vår problemstilling.

2.2 CIT

Critical Incident Technique (CIT) er et utspring av jobbanalysens utvikling på 1900-tallet. Metoden ble til etter studier som ble gjennomført i det Amerikanske luftforsvaret under og etter andre verdenskrig (Flanagan, 1954, s. 328). Studiene tok utgangspunkt i piloter, flymannskaper og ledere i den hensikt å finne ut hvilke kritiske krav som gjaldt for de ulike stillingene i luftforsvaret. Kravene skulle så utgjøre en forskjell mellom suksess og fiasko samt utgjøre en viktig del av den tildelte jobben i et betydelig antall tilfeller. John Flanagan, som er anerkjent for denne metoden, stod overfor utfordringene med å forbedre flyvertreningen, bombeoppdragets effektivitet og kampløst. Han spurte derfor veteraner og de som satt i relevante stillinger om å beskrive nøyaktig hva de hadde gjort for å oppnå suksess, eller hva de hadde gjort da de mislyktes, i kritiske situasjoner (Flanagan, 1954). Flanagan formaliserte denne datainnsamlingsprosessen og definerte den som en metode for å identifisere kritiske stillingsbehov.

CIT er i dag anerkjent som en velprøvd kvalitativ forskningsmetode (Hughes, 2007, s. 49). Metoden har over femti år vist sin verdi gjennom mange studier innenfor et bredere spekter av sosiale vitenskapsdisipliner. Siden dens opprinnelse har forskere endret CIT på ulike måter. CIT har derfor endret seg fra vitenskapelig atferdsanalyse til mer helhetlig undersøkelse av menneskelige erfaringer og meninger om en spesiell aktivitet (Hughes, 2007, s. 50). Dette kan komme som et resultat av at Flanagan selv betraktet CIT som et fleksibelt sett med prinsipper som må endres og tilpasses i møte med den konkrete situasjonen man står overfor (Flanagan, 1954, s. 336). Det er disse prinsippene, med et fleksibelt handlingsrom som danner rammeverket for vår metode.

Som navnet indikerer, innebærer CIT å studere *kritiske hendelser* i et betydelig antall forekomster av en bestemt aktivitet. Disse skal være opplevd og/eller observert av forskningsdeltakere. En detaljert analyse av disse *kritiske hendelsene* vil kunne gi forskerne en mulighet til å identifisere forskjeller, likheter og mønstre, samt innsikt i hvordan og hvorfor folk engasjerer seg i aktiviteten (Hughes, 2007, s. 49). CIT tilbyr derfor en klart definert, sekvensiell og systematisk forskningsprosess tradisjonelt bestående av fem trinn.

Det første trinnet skal fastslå det generelle målet for aktiviteten som skal studeres. Trinnet skal gi en «funksjonell beskrivelse» som indikerer målet for aktiviteten og hva som forventes av personen som engasjerer seg i den. De to vanligste måtene å gjøre dette på er å benytte seg av Subject Matter Experts (SME), altså de som anses å ha en dypere kompetanse innenfor det fagfeltet det skal forskes i, eller de som faktisk utfører arbeidet. Trinnets viktigste moment er at det generelle målet med aktiviteten uttrykkes i enkle termer som de fleste vil være enig i (Flanagan, 1954, s. 337). Dette vil danne et utgangspunkt for hva det skal forskes på, og ikke minst gir det retningen for analysen og presentasjonen av funnene på et senere stadiet.

I andre trinn skal man etablere planer og spesifikasjoner. Dette innebærer å utvikle en forsvarlig og detaljert plan for hvordan man skal samle inn dataen. Ifølge Flanagan skulle denne planen være så detaljert og nøye dokumentert at alle følger det samme sett med regler. Dette ville styrke objektiviteten i datainnsamlingen. De fire spesifikasjonene som må etableres og gjøres eksplisitte før innsamlingen av dataen er (1) definisjon av hvilke typer situasjoner som skal observeres; (2) bestemme hvilken relevans situasjonen har for det generelle målet; (3) å forstå omfanget av hendelsens effekt på det generelle målet og (4) bestemme seg for hvem som skal gjøre observasjonene. Flanagan legger trykk på nøyaktighet i utvikling av planer og spesifikasjoner fordi det vil forenkle det neste trinnet (Flanagan, 1954, ss. 338-339).

Det tredje trinnet innebærer å samle inn dataen av de kritiske hendelsene. Innsamlingen kan foregå på forskjellige måter. Alt fra individuelle intervjuer, gruppeintervjuer eller direkte observasjoner kan benyttes. Skriftlige svar eller former for spørreskjemaer kan også brukes, selv om disse anses som mindre effektive siden de ofte mangler umiddelbarhet til observasjonene. Uansett innsamlingsmetode er det ønskelig at deltakerne fokuserer på hendelser som de nylig har vært en del av eller observert førstehånds. De kan så beskrive en eller flere hendelser som representerer positive og/eller negative aspekter ved det som studeres (Hughes, 2007, s. 54). Det oppfordres da til at man unngår tolkninger, men heller gir faktuelle rapporter om hva som faktisk skjedde. Oppsummert kan data hentes på forskjellige måter, men det kreves at man har detaljerte instruksjoner om innsamlingsmetoden.

Antall deltakere og kritiske hendelser som kreves av CIT bestemmes av hvorvidt de kritiske hendelsene representerer tilstrekkelig dekning av aktiviteten som studeres. Ifølge Flanagan er det ingen sett med regler for hvor mange hendelser som er tilstrekkelig. Om jobben eller aktiviteten som forskes på er relativt enkel, vil det kunne være tilfredsstillende å samle mellom 50-100 hendelser. I andre tilfeller krever det kanskje mange flere. Allikevel hevder Flanagan at 100 kritiske hendelser kan for de fleste formål vurderes som tilstrekkelig dekning (Flanagan, 1954, s. 344).

Det fjerde trinnet tar for seg hvordan man skal analysere data man har hentet inn. I dette trinnet er målet å oppsummere og beskrive dataen gjennom en kategoriseringsplan, samtidig som man ofrer så lite som mulig av deres fullstendighet, spesifisitet og validitet (Flanagan, 1954, s. 345). Dette gjør man ved å navigere gjennom tre stadier. Først må man velge en referanseramme. Hovedkategorier må etableres og overskriftene bør gjenspeile formålet med aktiviteten og forholde seg til den tilsiktede anvendelsen av dataen (Hughes, 2007, s. 56). Deretter skal man formulere og sortere dataen inn i kategorier og underkategorier. Dette er en induktiv prosess som innebærer at et forhåndsbestemt kategorisystem ikke er pålagt, men at kategoriene kan formes ut ifra data. Flanagan betrakter dette som det mest utfordrende analyseaspektet siden det avhenger av innsikt, erfaring og dømmekraft fra forskeren (Flanagan, 1954). Således kan et samarbeid om formulering av datakategorier sies å forbedre gyldigheten (Fitzgerald, Seale, Kerins, & McElvaney, 2008, s. 301). Siste del av analyseprosessen består av å bestemme spesifisitetnivået eller generalitet som skal brukes til å rapportere dataen. Dette innebærer en redefinisjon og utvikling av kategoriene for å få klarhet i resultatene. Større kategorier kan deles, eller mindre kategorier kombineres. Her har Flanagan en liste av retningslinjer for konstruksjon av kategorier og oppretting av klassifikasjonsstrukturer (Flanagan, 1954, s. 346).

Femte og siste trinn innebærer å tolke og rapportere dataen. CIT krever ikke noe bestemt rapporteringsformat, men Flanagan presiserer viktigheten av å nøye forklare og rettferdiggjøre hvordan de fire foregående trinnene har blitt utført. I tillegg til en nøyaktig fremleggelse av omstendighetene rundt funnene vil dette øke forskningens gjennomsiktighet. Hvis for eksempel utvalgsgruppen ikke er representativ for den faktiske gruppen som blir forsket på, må dette komme klart frem i dette trinnet. Flanagan påpeker at hvis resultatene skal brukes må

det gjøres en slik vurdering. Det er den opprinnelige forskeren som er best forberedt på å foreta de nødvendige evalueringene (Flanagan, 1954, ss. 345-346). Med andre ord kan man si at dette trinnet samler trådene og etablerer troverdighet til de funnene som er gjort.

Vi anser av flere grunner CIT for å være en god metode for å belyse problemstillingen. Først og fremst er den treffende med tanke på at det er en arbeiderorientert metode. I tillegg er det en spesifikk og veldefinert metode som gir klare rammer, samtidig som den gir oss et fleksibelt handlingsrom til å tilpasse og justere underveis. For det tredje blir CIT fremstilt som et analyseverktøy som passer godt for troppssjefsrollen. Dette er fordi metoden anses som hensiktsmessig for jobber som har et fleksibelt og udefinert antall riktige måter å oppføre seg på (Stitt-Gohdes, Lambrecht, & Redmann, 2000). Videre har CIT vist seg å være en av de fremste metodene innenfor jobbanalyse når hensikten er en ytelsesvurdering (Levine, Ash, Hall, & Sistrunk, 1983, s. 342).

Akkurat som Flanagan brukte veteraner for å definere kritiske krav for flymannskaper og bombetokt under andre verdenskrig, vil vi bruke kadettene ved Krigsskolen som SME for å belyse hva som kreves i troppssjefsrollen. Ifølge Flanagans beskrivelser av metoden kreves det ikke et bestemt antall deltakere, men at det heller står på antallet kritiske hendelser. På Krigsskolen har alle kadetter opplevd ulike troppssjefer både ute i avdeling og under utdanningen. I tillegg har kadettene kanskje vært i rollen som troppssjef selv. Uansett vil kadetten selv ha opplevd eller observert såkalte kritiske hendelser som definerer gode og dårlige troppssjefer. På denne måten er kadettene godt egnet til å svare på oppgavens problemformulering. Ved hjelp av CIT vil man kunne fange opp kadetters opplevelser og observasjoner gjennom jobbanalyser som vil gi oss et godt grunnlag for å komme frem til aktuelle funn i studien.

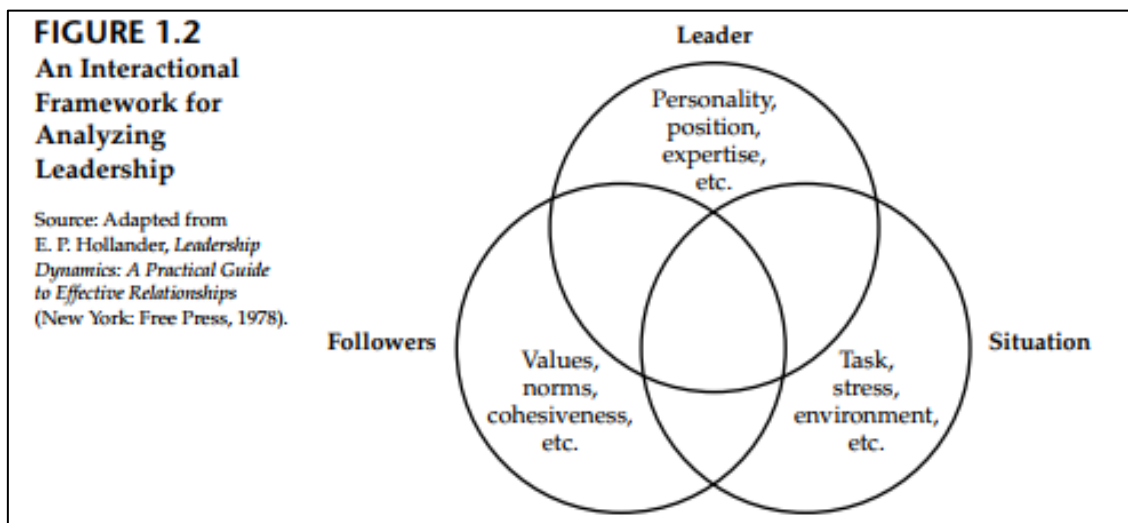
2.3 Offiserskompetanse og Krigsskolens kompetansemodell

I dette kapittelet skal vi primært avgrense og operasjonalisere begrepet offiserskompetanse slik vi har benyttet det i vår studie. Dette vil vi gjøre ved å redegjøre for Krigsskolens definisjon av offiserskompetanse og dens bestanddeler. Avslutningsvis vil det være nødvendig å redegjøre for Krigsskolens kompetansemodell ettersom dette er referanserammen i første del av analysen.

Kompetanse er et komplekst og omfattende begrep som kan ha varierende meningsinnhold (Lai, 2006, s. 47). Ifølge Lai er kompetanse «[...] de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål» (Lai, 2006, s. 48). Definisjonen retter seg mot individnivå og er således passende for å forstå meningsinnholdet av offiserskompetanse i vår oppgave. Med utgangspunkt i definisjonen til Lai kan aktuelle oppgaver, i vår kontekst, tolkes som forsvarets kjerneoppgave; «å utvikle og vedlikeholde operativ evne, og opprettholde evnen til å gjennomføre operasjoner» (Krigsskolen, 2014, s. 11). Offiserskompetanse kan dermed beskrives som den totale kapasiteten som er nødvendig for å kunne løse forsvarets kjerneoppgave. På bakgrunn av dette definerer Konsept for Offisersutvikling (KOU, 2014) offiserskompetanse som «[...] den enkeltes evne og vilje til å lede seg selv, andre, arbeidet og avdelingen i en militær kontekst» (Krigsskolen, 2014, s. 14). Definisjonen presiserer altså at kompetansen som er nødvendig for å løse forsvarets kjerneoppgave er å kunne lede seg selv, lede andre og lede arbeidet eller oppgaven. Disse aspektene blir videre presentert som grunnkomponenter i Krigsskolens kompetansemodell og blir omformulert til selvkompetanse, sosial kompetanse og fagkompetanse (Krigsskolen, 2014). Før vi redegjør ytterligere for Krigsskolens kompetansemodell vil det være nødvendig å se nærmere på bakenforliggende meningsinnhold.

Modellen har sitt utgangspunkt i en grunnleggende retning innenfor ledelsesfaget. Denne baserer seg på at ledelse må forstås som sammenhengen mellom tre faktorer; leder, følger og situasjon. I følge Hughes et al. (2019) var Fiedler, gjennom sin situasjonsbetingede ledelsesmodell presentert i 1967, den første forskeren som formelt sett anerkjente viktigheten av den overnevnte triadiske relasjonen (Hughes, Ginnett, & Curphy, 2019, s. 15). Allikevel fremhever Hughes et al. at Hollanders lederskapsteorier innenfor transaksjonsledelse kan ha vært den mest betydningsfulle for å belyse og forstå ledelse som prosessen mellom leder, følger og situasjon (Hughes et al., 2019).

Figur 2: Hollanders modell for lederskapsdynamikker



Hentet fra: Hughes et al., 2019, s. 16

Modellen til Hollander illustrerer ledelse som en funksjon av de tre elementene. Hvilken ledelse som utøves avhenger derfor av forholdet mellom de overnevnte elementene. Gjennom modellen kan ledelse forstås som en uendelig prosess hvor lederen, medarbeideren og konteksten til sammen påvirker resultatet (Hughes et al., 2019, s. 16). Dette er relevant ettersom Krigsskolens definisjon av militært lederskap tar utgangspunkt i en slik tolkning av ledelse. Krigsskolen definerer militært lederskap som prosessen for å skape retning, samhandling og forpliktelse i en militær enhet, og at prosessen da utøves og påvirkes av samspillet mellom lederen, medarbeiderne og situasjonen (Krigsskolen, 2014, s. 11). Kompetansemodellen bærer naturlig nok også preg av dette ettersom offiserskompetanse som nevnt bygger på interaksjonene mellom å lede seg selv, andre og arbeidet. Således baseres kompetansemodellen seg på Krigsskolens definisjon av ledelse.

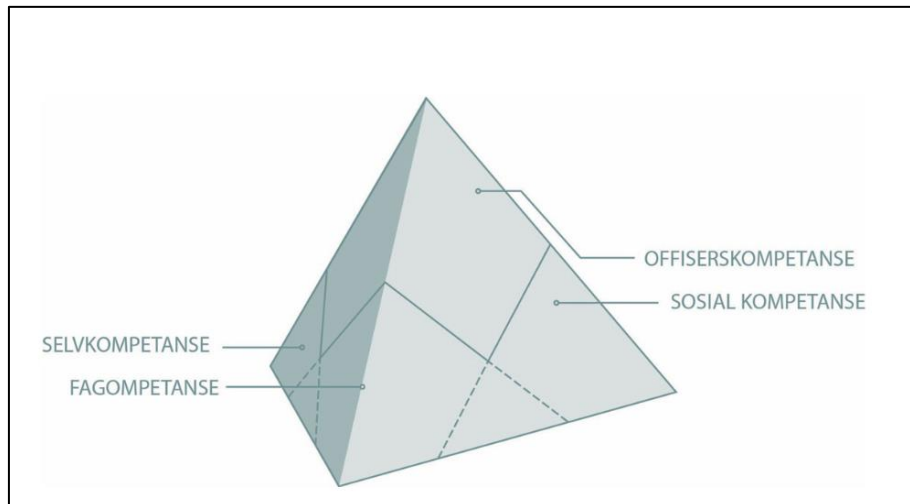
Som det fremstår i KOU (2014) baserer kompetansemodellen seg også på Gary Yukls beskrivelse av ferdigheter og effektivt lederskap (Krigsskolen, 2014, s. 15). Den tidlige forskningen på ledertrekk avdekket flere ferdigheter og evner som korrelerte med effektivitet hos ledere. Det var mange forslag til kategoriseringen av disse, men den mest brukbare tok utgangspunkt i at det finnes tre hovedkategorier av ferdigheter og evner som er forbundet med effektivt lederskap. Disse hovedkategoriene er tekniske, interpersonelle og konseptuelle (kognitive) ferdigheter (Yukl, 2013, s. 155). Ved å sammenligne Krigsskolens kompetansemodell, og Yukl sin tre-faktor taksonomi av generelt definerte ferdigheter, kommer det tydelig frem store likhetstrekk. Sosialkompetanse og interpersonelle ferdigheter

er ganske overlappende begreper på samme måte som tekniske ferdigheter kan ligne på fagkompetanse (Yukl, 2013, ss. 155-158). De konseptuelle ferdighetene kan ikke sammenlignes i like stor grad med Krigsskolens definisjon av selvkompetanse. Yukl beskriver konseptuelle ferdigheter som kognitive evner hos lederen. Han benytter ord som dømmekraft, prediksjon, intuisjon, kreativitet og problemløsningskapasitet. Disse beskrivelsene blir dermed en blanding av fagkompetanse og selvkompetanse i Krigsskolens kompetansemodell (Yukl, 2013; Krigsskolen, 2014, s. 14).

Basert på den implisitte og eksplisitte bagrunnen for Krigsskolens kompetansemodell ser man at modellen forankres i anerkjent litteratur fra tiår med omfattende forskning. Dette er en av grunnene til at vi har valgt dette som operasjonalisering av hva slags offiserskompetanse respondentene har beskrevet. Den viktigste grunnen er allikevel at KOU brukes som et styringsdokument for Krigsskolens utdanning og således kan våre funn være relevant for videre forskning og utvikling av utdanningen til kadettene. En tredje grunn er at kompetansemodellen anses som et godt rammeverk for å spesifisere hva slags offiserskompetanse våre respondenter har fremhevet. Vi skal nå redegjøre for modellen i den hensikt å skape forståelse for det utgangspunktet vi hadde i analysen av offiserskompetanse.

Krigsskolens kompetansemodell er illustrert som et tetraeder - altså en pyramide. Fundamentet i trekanten består av tre grunnkomponenter. Disse anses som ulike kompetanseområder. Figuren illustrer hvordan de gjensidig påvirker hverandre, og at alle tre støtter oppunder offiserskompetanse som er modellens toppunkt.

Figur 3: Krigsskolens kompetansemodell (Krigsskolen, 2014, s. 15)



Hentet fra Studiehåndbok 2017-2018: [<https://docplayer.me/34232740-Studiehandbok-bachelor-i-militaerestudier-ledelse-og-landmakt-krigsskolen.html>]

Første grunnkomponent er selvkompetanse og «[...]handler om lederens relasjon til seg selv» (Krigsskolen, 2014, s. 14). Offiserens selvkompetanse beskrives som selvinnsett over egne ferdigheter, personlighet og karaktertrekk. Kompetanseområdet innebefatter også evne til selvregulering og selvledelse. Dette vil si evnen offiseren har til å regulere egne tanker, følelser og handlinger. Dette innebærer også offiserens evner til å motivere seg selv og utvikle egne kompetansebehov (Krigsskolen, 2014, ss. 14-15).

Den andre grunnkomponenten er sosial kompetanse og innebærer evnen til å lede andre. Offiserens sosiale kompetanse beskrives som bevisstheten til hvordan individer fungerer sammen og hvordan relasjonene påvirker situasjonsbevissthet og oppdragsløsning. Kompetanseområdet preges av offiserens evne til å forstå det sosiale samspillet, kommunisere godt og etablere tillit oppover og nedover i det militære hierarkiet. Kompetanseområdet innebærer også evne til innsikt i sine undergittes mentale modeller, motivasjon og kompetansebehov. Sammenfattet handler kompetanseområdet om offiserens evne til å skape gruppeeffektivitet basert på det overnevnte (Krigsskolen, 2014).

Siste grunnkomponent er fagkompetanse og «[...]handler om lederens og avdelingens fagdisiplinære, spesialiserte kunnskap» (Krigsskolen, 2014, s. 14). Beskrivelsen inkluderer også kompetanse innenfor mer generelle fagområder som strategi, taktikk, ledelse og metode. Områdene er ikke uttømmende da kompetansen må ses i sammenhengen med offiserens

fagdisiplinære område. Dette kompetanseområdet stiller særskilte krav til at offiseren evner å balansere karakteristika ved oppdraget eller oppgaven som; tid, nødvendighet og kompleksitet (Krigsskolen, 2014, ss. 14-15). Kompetanseområdet er essensielt for å utføre rett handling til rett tid.

2.4 B5-modellen

I dette kapitlet skal vi redegjøre for B5-modellen ettersom den er benyttet som avgrensning for personlighetstrekk i vår analyse. For å forstå denne modellen er det hensiktsmessig å først redegjøre for personlighet, før vi redegjør for utviklingen av B5 gjennom et historisk perspektiv på de ulike forskningstradisjonene.

Personlighetsbegrepet kommer ofte opp i dagligtale og i fagspråk. I dagligtalen kan begrepet ofte sammenlignes med karisma. Altså at vi karakteriserer mennesker som skiller seg ut gjennom sin «store personlighet» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 150). I fagspråk er personlighet en av de bredeste og mest integrerende retningene innenfor psykologi. Det er fordi personlighet ofte integrerer fenomener og teorier fra mange områder. Andre fagområder innenfor psykologien avgrenser seg i større grad. Eksempler på dette er sosiale interaksjoner eller situasjonsbevissthet (Buss, 2010, s. 29). Således er også begrepet gjerne vanskelig å definere og preges av mange generelle definisjoner. Torgersen definerer personlighet som «Vår måte å tenke, føle og handle på i en rekke ulike situasjoner over en lengre tidsperiode» (Torgersen, 1995, s. 11). Kaufmann & Kaufmann definerer personlighet som «en samlebetegnelse for de psykologiske karakteristika ved et menneske som forklarer dets konsistente, typiske atferdsmønstre» (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Gjennom disse to definisjonene kan personlighetsbegrepet både tolkes som en indre egenskap og som et uttrykk på en bestemt atferd. Til tross for de mange definisjonene og ulike meningsinnholdene vil de fleste kunne enes om at personlighet omfatter et tanke-, emosjons- eller handlingsmønster som fremstår stabil i mange ulike situasjoner over en viss tidsperiode (Kaufmann & Kaufmann, 2015; Eid & Johnsen, 2006, s. 125; Ekroll & Bjørkum, 2011, s. 2).

Siden det er mange måter å tolke personlighetsbegrepet på, er det derfor også mange forskningsretninger. Blant dette mangfoldet vil den mest relevante retningen for vår oppgave være trekkteorier. Dette er fordi de har som hovedmål å se på sammenhengen mellom ulike personlighetstrekk og jobb- eller organisasjonsatferd (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 151). Trekk kan bli definert som «en predisposisjon eller tilbøyelighet til å tenke, føle eller handle

på en bestemt måte» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 152). Etter omtrent hundre års forskning på trekk, kan det hevdes at mye av personlighetspsykologien nå samler seg rundt ett rammeverk for kartleggingen av disse trekkene. Rammeverket har gjennom de siste 50 årene fått flere navn, men betegnes oftest som «the Big Five» (Big Five) og femfaktormodellen (FFM). Gjennom begrepene kommer det logisk frem at personlighet ofte kan beskrives gjennom fem brede og generelle personlighetsfaktorer (Engvik & Føllesdal, 2005, s. 128). Bakgrunnen for forskjell i navngivning kommer av ulike forskningstradisjoner. Dette vil belyses senere i dette kapitlet. Vi skal nå redegjøre nærmere for Big Five ettersom denne er utgangspunktet til B5-modellen.

Big Five tar utgangspunkt i den såkalte leksikalske hypotesen. Denne hypotesen beskriver at de individuelle forskjellene mellom mennesker, som er fremtredende nok, før eller siden vil bli kodet i språket vårt (John, Naumann, & Soto, 2010, s. 117). Historisk baserer derfor Big Five seg på forskning av engelskspråklig personlighetsbeskrivende termer og ord. Allport og Odbert hadde i 1936 samlet omtrent 18,000 slike ord. Alle disse ble delt inn i fire alfabetiske lister, hvor den første inkluderte omtrent 4,500 termer for stabile trekk. I 1943 brukte Cattell denne trekklisten som utgangspunkt for å utlede en redusert liste med faktorer (Goldberg, 1990, s. 1217). Selv hevdet Cattell at han hadde identifisert minst et dusin med faktorerer, men etter flere analyser viste det seg at hans faktortilnærming ikke var reliabel. Allikevel viser det seg at mange av Catells sub-faktorer i stor grad korrelerer med den senere utviklede femdimensjonale faktortilnærmingen. Derfor anses Cattell som en pioner innenfor forskning på personlighetstrekk (John et al., 2010, s. 118; Goldberg, 1990).

Den første konseptualiseringen av fem faktorer kan spores tilbake til Fiske i 1947.

Forskningen hans tok utgangspunkt i Catells funn. Det samme gjorde Tupes og Christal i sin forskning publisert i 1961 (John et al., 2010, s. 118). Senere forskning av Norman (1963), Borgotta (1964), Digman og Takemoto-Chock (1981) og McCrae og Costa (1985, 1987) kom også frem til lignende femfaktoriell struktur (Goldberg, 1990; John et al., 2010, s. 119). Allikevel var de fem store personlighetsdimensjonene nesten ikke kjent på 80-tallet. En av grunnene til dette var at det på det tidspunktet ikke var enighet i kategorisering av trekkene, men etter flere tiår med forskning har det oppstått konsensus i fagområdet rundt de fem faktorene (John et al., 2010, ss. 114-115).

Big Five er et begrep som Goldberg først valgte å benytte for å unngå å beskrive dimensjonenes egenverdi og således understreke deres brede betydning. Dette betyr at Big Five ikke impliserer at personlighet kan reduseres til fem trekk, men at disse fem dimensjonene representerer personlighet på et mer abstrakt nivå, hvor hver dimensjon oppsummerer et større antall av mer spesifikke personlighetstrekk (John et al., 2010, s. 119). Tradisjonelt sett har faktorene blitt nummerert og kategorisert på følgende måte: «(I) Surgency (or extraversion), (II) Agreeableness, (III) Conscientiousness (or dependability), (IV) Emotional Stability (vs. Neuroticism) and (V) Culture (alt. Intellect)» (Goldberg, 1990, ss. 1217-1218). FFM, utviklet av McCrae og Costa i 1987, har omtrent lik oppbygning som Big Five. Allikevel finnes det noen åpenbare forskjeller. Herunder ligger også svaret på forskjellen i navngivningen. Ved første øyekast skiller de seg gjennom at FFM ikke benytter romertall og at FFM kaller faktor III for nevrotisme og faktor V for åpenhet til erfaringer (McCrae & Costa, 2010, s. 159). Denne tolkningen av faktorene har senere blitt utgangspunktet for det anerkjente selvrapporteringskjemaet NEO-PI (Anderssen, 2000, s. 21).

Den store forskjellen mellom de to handler heller om ulike forskningstradisjoner. Big Five tradisjonen ser på personlighetsfaktorene som uttrykk for fenotyper, som vil si noe som kan beskrives og observeres. Dette understøtter hvorfor denne tradisjonen er basert på koder i språket vårt (Saucier & Goldber, 1996, ss. 24-26). På andre siden tar FFM utgangspunkt i at personlighet er genotypisk, som betyr at det legges mer vekt på biologiske aspekter. Det medfører at personlighetsfaktorene i større grad beskrives som indre egenskaper som er stabile over tid. McCrae og Costa hevder således at FFM er mer egnet til å forklare atferd, ettersom de tar høyde for tidsperspektivet i større grad enn den leksikalske tradisjonen (McCrae & Costa, 2010, s. 160). Til tross for disse ulikhetene er begge ofte oppfattet som varianter av en og samme modell.

En tredje tradisjon innenfor trekkforskning bygger på ideén at individets personlighet avhenger av interpersonlige relasjoner (Anderssen, 2000, s. 27). Kanskje den mest anerkjente modellen for denne forskningstradisjonen er Wiggins sin interpersonlige sirkelmodell. Denne tar utgangspunkt i at interpersonlig atferd kan bli karakterisert gjennom sin posisjon i en todimensjonal sirkel, bestående av to akser. Disse aksene var basert på Big Five's faktor I og II, som ble omdøpt til dominans og kjærlighet (Hofstee, de Raad, & Goldberg, 1992, s. 146). Sirkelmodelltilnærmingen åpner for å beskrive eller forklare større nyanser av personlighet

ettersom alle faktorene kan bli fassetert, eller satt i samspill med hverandre. Overnevnte teori er relevant ettersom B5-modellen baseres på en integrasjon mellom Big Five/FFM og sirkeltilnærmingen.

B5-modellen er enkelt forklart en forkortet utgave av Abridged Big 5 Dimensional Circumplex-model (AB5C) (Anderssen, 2000, s. 31). AB5C er den personlighetsmodellen som integrerer den fem-dimensjonale faktorstrukturen (Big Five/FFM) og sirkelmodelltilnærmingene. Bakgrunnen for å integrere de to var at det fantes åpenbare svakheter med begge forestående tilnærminger. Sirkeltilnærmingene avgrenset seg til interpersonlige trekk og tok dermed ikke høyde for alle andre trekk som har kommet frem gjennom nesten hundre år med forskning på tvers av ulike språk. Utfordringen innen Big Five/FFM var å kategorisere trekkene innenfor faktorene, ettersom mange trekk ofte representerer en blanding av de fem faktorene (Hofstee et al., 1992, s. 146). Ut ifra disse svakhetene ville derfor en integrasjon, mer spesifikt en parvis kombinasjon av faktorene opp mot hverandre, være potensielt nyttig for fremtidig personlighetsbeskrivelse (Anderssen, 2000, s. 28). Tanken er at et personlighetstrekk kan ha ulike ladninger innenfor flere faktorer, og en struktur som tar høyde for dette vil være formålstjenlig. Som eksempel kan en person ha høy grad av ekstroversjon og samtidig ha høy eller lav medmenneskelighet. For å gjøre det enda mer komplisert kan disse faktorene i tillegg ha positive og negative ladninger.

Siden en full integrasjon mellom de to tilnærmingene ville bestå av en fem-dimensjonal sirkel, foreslo Hofstee et. al (1992) en enklere struktur. I AB5C-modellene blir alle de fem faktorene parvis satt opp mot hverandre, nettopp for å nyansere trekk som tilsynelatende er vanskelige å kategorisere. Dette gjøres gjennom sirkelmodeller hvor hver sirkel er base for to faktorer. For at alle de fem faktorene skulle kunne sammenstilles med hverandre endte det opp med ti slike sirkler (Hofstee et al., 1992, ss. 146-147).

Selv om dette kan ses på som en enklere struktur enn én fem-dimensjonal sirkel, blir fortsatt modellen relativt omfattende. For å redusere antall kombinasjoner, men likevel ta høyde for flere ladninger innenfor ulike trekk er B5-modellen valgt i vår studie. B5-modellen er en redusert utgave bestående av fire todimensjonale sirkler istedenfor ti. Dette er fordi første faktor ekstroversjon står som den ene sentrale faktoren. Ekstroversjon blir således fassetert opp mot de andre fire faktorene. Bakgrunnen for å bruke ekstroversjon kommer av at denne faktoren tradisjonelt sett er ansett som den største og at den ofte forklarer variasjonen mellom

alle de ulike modellene og tradisjonene (Anderssen, 2000, ss. 31-33). Som eksempel divergerer FFM og Big Five i sin plassering av underkategorier i faktor I og II. I FFM kategoriserer McCrea og Costa positive emosjoner som varme under ekstroversjon. Watson og Clark hevdet også at varme er kjernen i ekstroversjon. Goldberg, Hogan og Johnson foreslo heller at varme definerer en persons medmenneskelighet og derfor bør kategoriseres under faktor II. AB5C og B5-modellen baserer seg på Big Five-tradisjonen sin tolkning (Johnson & Ostendorf, 1993, s. 563). Kombinasjonen av ekstroversjon og de resterende fire faktorene blir illustrert i vedlegg 1.

Videre er hver faktor i B5 delt inn i tre fasetter. En fasett kan tolkes som en underkategori og beskriver således som fremtredende former av faktoren (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 152). Den midterste av disse rendyrker faktorens mening. Den blir også ansett som nøytral ettersom den beskriver egenskaper som opptrer uavhengig av de andre faktorene. På hver side av den midterste fasetten finnes faktorens sidefasetter. Disse anses som faktorens sekundærfasetter. De blir benyttet i sammenheng med faktorens nøytrale fasett, men de blir også sammenstilt positivt og negativt opp mot én annen faktor og dens sidefasetter. Verdt å nevne er at den nøytrale fasetten veier tyngst, mens sekundærfasettene kun er et hjelpemiddel for å kategorisere faktorenes sekundærladninger (Anderssen, 2000, ss. 33-34). Beskrivelsen av faktorene i B5-modellen er brukt i vår studie slik de fremstår i Anderssen (2000), illustrert gjennom vedlegg 1. Som ytterligere grunnlag for analysen benyttet vi oss av Andreas Løes Narums forklaring av positive og negative sider ved faktorer og fasetter. Narum er veileder for denne studien og psykolog ved Krigsskolen. Han har jobbet tett på utviklingen av B5-utgaven som vi har benyttet i studien. Forklaringene hans kommer til syne gjennom vedlegg 2.

2.5 Linderudprosjektet

Som avsluttende del av teorikapittelet skal vi redegjøre for Linderudprosjektet som var et forskningsprosjekt på Krigsskolen som foregikk i tidsperioden 1994-1998. Dag Barlaug, daværende psykolog hos Sjefpsykologen i Forsvaret, forsket på hva kadettene mente var ønsket og uønsket lederprofil på lags-, tropps- og kompaninivå. Gjennom rammeverket av den norskutviklede versjonen av Big Five, 5PF mil (Engvik, 1993), utledet Barlaug hva slags personlighetsfaktorer kadettene ved Krigsskolen anså som ønskelige og ikke ønskelige (Barlaug, 1998, s. 19; Engvik, 1993). Forskingen til Barlaug ble aldri publisert, men de foreløpig funnene kommer frem i hans upubliserte manuskript fra 1998. Manuskriptet er

videresendt til biblioteket ved Krigsskolen i den hensikt at det arkiveres og kan benyttes til ytterligere forskning.

Selv om Barlaugs forskning aldri ble publisert, anses Linderudprosjektet som relevant for vår studie. Først og fremst fordi funnene fremlegger ønskelige og ikke ønskelige personlighetstrekk hos kadetter i lederskapsroller ved Krigsskolen. Samtidig benyttet Barlaug spørreundersøkelsesskjemaene *5PF –kollegavurdering* og *5PF mil 2.0* hvor de fem hovedfaktorene er nesten likt beskrevet som i B5-modellen (Barlaug, 1998, s. 3). Unntaket er faktor én og to som har fått navnene dominans og varme, istedenfor ekstroversjon og medmenneskelighet. Allikevel egner funnene seg godt til sammenligning på bakgrunn av faktorbeskrivelsene som fremkommer i teksten (Barlaug, 1998, ss. 7-9). Derfor lar forskningen seg sammenstille med våre funn og det vil være mulig å tyde eventuelle likheter eller forskjeller. En viktigere grunn er at dette er forskning som benytter kadettene som respondenter. Følgelig muliggjøres en sammenstilling av kadettens syn fra slutten av 1990-tallet opp mot kadettens syn fra 2016. Videre skal vi kort redegjøre for metoden Barlaug benyttet, før vi ser på hvilke funn som ble gjort i Linderudprosjektet.

Ettersom personlighetsrammeverket Barlaug benyttet seg av stammer fra Big Five, benytter den også den leksikalske hypotesen som fundament. Med andre ord er språket vårt ansett som måleredskapet for å kunne si noe om de grunnleggende personlighetsdimensjonene til en person. De fem personlighetstrekkene som måles dekker ikke hele personligheten til et individ, men de er ansett som en god retningslinje for å beskrive hvilken personlighet et individ tenderer mot. Metoden i Linderudprosjektet var kvantitativ ettersom spørreundersøkelser ble benyttet for å samle inn harde data som kunne måles og analyseres gjennom statistikk. Målingene i Linderudprosjektet benyttet seg av aggregeringsprinsippet for å komme frem til hvilken personlighet som et individ tenderer mot. Dette vil si at flere mindre enheter av informasjon ble samlet inn før de deretter summeres opp for å si noe om personligheten. I Linderudprosjektet ble *5PF –kollegavurdering* benyttet for at et stort antall personer skulle beskrive én person kombinert med *5PF mil 2.0* for at den samme personen skulle svare på et stort sett av spørsmål om seg selv. På denne måten fikk Barlaug målt sentrale sider ved personligheten gjennom å samle flere små enheter av informasjon fra ulike perspektiver (Barlaug, 1998, ss. 3-4).

For å finne de viktigste sammenhengene av målinger i kvantitative metoder kan det benyttes komplisert statistikk. I Linderudprosjektet blir funnene fremstilt gjennom bruk av t-skårer (standardiserte test-skårer). Dette er anerkjent som den vanligste skalaen innenfor testpsykologien ettersom den muliggjør å sammenligne resultater på tvers av prøvesett. Eksempelvis vil resultatet av de to ulike spørreundersøkelsene i Linderudprosjektet føre til forskjellige rå-skårer. En rå-skår er i denne sammenheng sumskåren for et visst antall spørsmål. T-skår standardiserer eller overfører rå-skårene til én målenhet som muliggjør sammenligning. Man overfører derfor testene sine rå-skårer til t-skårer. Fordelen til t-skår er at den har et spenn fra null til 100 og alle testresultater vil følgelig kunne finnes i dette spennet. Gjennomsnittet av rå-skårene i de ulike testsettene er definert som 50 t-skårpoeng, midt mellom null og 100. Ved bruk av t-skår fastsettes også standardavviket til +/- 10 t-skårpoeng. Dette betyr at ved en normalfordeling av alle testresultater vil 67% av resultatene ligge på gjennomsnittet +/- ett standardavvik. Legges det på et ytterligere standardavvik vil vi finne 94% av alle resultater. Dette betyr at ved normalfordeling vil de aller fleste testresultater ha en t-skår mellom 40 og 60 t-skår poeng, mens ekstremtilfellene vil befinne seg over eller under dette (Barlaug, 1998, ss. 3-4). Den overnevnte fremstillingen er svært forenklet, men anses som både tilstrekkelig og nødvendig for å tyde funnene i Linderudprosjektet.

Funnene i Linderudprosjektet illustreres gjennom vedlegg 3. T-skårtabellen på side én av vedlegget må ses i sammenheng med profilene på side to for å forstå funnene. Eksempelvis kommer det frem at kullene mener ønsket lederprofil av dominans ligger mellom en t-skår på 5-15 poeng over gjennomsnittet. Dette betyr altså at kadettene mener gode lederes personlighet bør preges av middels høy til høy grad av dominans. Oppsummert kan vi si at kullene mellom 1994 og 1998 har beskrevet ønskede og ikke ønskede lederprofiler som speilbilder av hverandre. Slik det fremstår i funnene var personer med middels høy til høy grad av dominans, kontroll og følelser ønsket som ledere, mens resultatet er speilet for personer som ikke er ønsket som ledere på lags-, tropps- og kompaninivå. De to resterende faktorene, varme og åpenhet, burde ifølge kadettene ligge på rundt gjennomsnittet. Barlaug presiserer at kadettene anser det ikke som ønskelig med høye skårer innenfor faktoren varme ettersom det muligens er assosiert med handlingslammelse og naivitet. Verdt å nevne er at profilen fra kull 95-97 skiller seg ut fra de resterende tre kullene. Dette er fordi de uønskede lederprofilene av faktor fire, følelser, har t-skår på 32. For kull 95-97 var altså personligheter med meget lav skår på følelser, personligheter som oppleves nevrotiske, spesielt uønsket hos ledere (Barlaug, 1998, ss. 16-17).

3 Metode

I denne delen av studien skal vi presentere vår valgte metode. Først vil vi forklare og begrunne våre metodiske valg sett i sammenheng med problemformuleringen. Deretter vil vi presentere utvalget som er benyttet under datainnhenting. Videre vil vi redegjøre for hvordan vi har gjennomført metoden, herunder datainnhenting og analyse. Til slutt legger vi frem det vi anser som svakheter ved studien gjennom kritikk av egen metode.

3.1 Metodevalg

Kvalitative metoder er kjent for å ikke avgrenses til av én analytisk hovedretning. Mangfoldet av mulige retninger må dog ikke forveksles med at alt er lov (Johannesen, Tufte, & Christoffersen, 2010, s. 82). For å svare på studiens problemstilling har vi valgt, som redegjort for i teorikapittelet, den kvalitative forskningsmetoden Critical Incident Technique (CIT). Ved å bruke CIT får vi en velprøvd forskningsmetode som tilbyr en praktisk, trinnvis tilnærming til å samle og analysere data. I tillegg er denne metoden i stand til å gi rik kontekstualiserte data som reflekterer virkelige erfaringer (Hughes, 2007, s. 49). CIT er valgt ettersom det skaper relevante data som svarer godt på hva vi ønsket å undersøke; hvordan kadetter beskriver gode og dårlige troppssjefer.

Ettersom CIT beskrives som en fleksibel metode, benyttet vi oss av ytterligere metodevalg underveis i forskningsprosessen. Under analysen gjennomførte vi en tverrsnitt- og kategoribasert inndeling av dataen. For å unngå altfor brede eller forhåndsdefinerte kategorier benyttet vi oss av åpen koding før kategoriseringen. Åpen koding er hentet fra *grounded theory* (Johannessen et al., 2010, ss. 185-187). Det er en metode for analyse av kvalitative data hvor man søker å forme teorier etter datamaterialet og ikke omvendt. I *grounded theory* gjøres dette ved å gjennomføre koding i tre steg. Åpen koding er første steg hvor en forsøker å bryte ned, undersøke og sammenligne dataen uten bruk av hypoteser og teori. *Grounded theory* avviser ikke bruk av teori, men beskriver at det kan implementeres underveis i prosessen. Dette fordi at teorien ikke skal bli styrende for hva forskeren ser etter, men at dataen skal styre denne prosessen (Johannessen et al., 2010, ss. 179-185). I vår studie implementerte vi teori før kategoriseringen, men først etter den åpne kodingen. Hensikten var at den innledende analysen skulle gjennomføres med mest mulig åpent sinn. Åpen koding

skulle derfor fange meningsinnholdet på en empirinær måte, samtidig som det reduserte volumet av dataen til målbare enheter. Oppsummert benyttet vi oss av den kvalitative jobbanalysen CIT, men vi komplimenterte CIT med analyseverktøy fra *grounded theory*.

Kvantitativ metode ble overveid, men ble valgt bort i hovedsak av to grunner. For det første ville det være utfordrende å hente inn nok valid data om vårt tema. Spesielt ettersom 100 personer anses som minstekravet for å oppnå tilstrekkelig validitet i en kvantitativ studie (Johannesen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 246). For det andre anså vi det som mest hensiktsmessig at kadettene fikk legge frem sine egne beskrivelser og at de ikke måtte svare ut ifra forhåndsbestemte ord, tall eller andre mengdeterner (Grønmo, 2004, s. 22). Vi ønsket å benytte en mest mulig upåvirket fremstilling av gode og dårlige troppssjefer.

3.2 Utvalg

Utvalget for datainnsamlingen er 45 kadetter ved to kull på Hærens Krigsskole. Disse kullene gikk på Krigsskolen mellom 2014-2017. Respondentene var basert på et tilfeldig utvalg ettersom dataen var hentet inn i forbindelse med undervisning (Dalland, 2017, s. 57). I tillegg er det et strategisk utvalg, da kadettene ble ansett som relevante respondenter for å beskrive troppssjefen på godt og vondt. Kadettene har både erfaring med ulike troppssjefer i avdeling og står selv i utdanningsløpet for å bli troppssjefer. Innenfor utvalget er det likevel et fåtall som har erfaring fra internasjonale operasjoner. Det betyr at de aller fleste beskrivelsene tar utgangspunkt i troppssjefen i fredstid.

Kullene som utvalget er benyttet fra hadde en gjennomsnittsalder på 26 år. De gikk i siste av totalt tre år ved Krigsskolen. Den gjennomsnittlige tjenesteerfaring var omtrent 2 år.

Tjenesteerfaringen er utregnet ut ifra antall år som ansatt i Forsvaret før Krigsskolen. Vi anser utvalget for denne oppgaven som representativt for kadetter ved Krigsskolen som populasjon før utdanningsreformen.

3.3 Datainnsamling

Dataen som er brukt i oppgaven var allerede eksisterende før bachelorstart og er hentet inn av psykolog Andreas Løes Narum. Dette ble gjort gjennom forelesninger der kadettene utførte en jobbanalyse av stillingen som troppssjef i et CIT-format. I dette formatet ble kadettene bedt om å formulere historier om «hva man skulle gjøre for å bli superhelt og superdust i stillingen som troppssjef?» (Vedlegg 4). Kadettene skulle derfor dele sine tidligere observasjoner og

erfaringer om personer som har lykket usedvanlig godt og dårlig i stillingen som troppssjef. Disse historiene, eller kritiske hendelsene i CIT-øyemed, skulle så deles med sidemannen før de ble samlet inn. Kadettene fikk tolv minutter på å skrive og fem minutter på å diskutere. Totalt ga dette 45 beskrivelser på gode troppssjefer og 40 beskrivelser på dårlige troppssjefer som er utgangspunktet for analysen i oppgaven.

Noe av dataen Narum samlet inn kunne inneholde spor av personopplysninger. Dette fordi noen av jobbanalysene ble ettersendt via mail. Derfor fikk vi tilgang til dataen først da Narum hadde anonymisert dataen ved å fjerne e-post adresser og navn. Således har vi kun behandlet anonymiserte data i denne studien.

For å forenkle analyseprosessen samlet vi beskrivelsene om gode troppssjefer i ett dokument og dårlige troppssjefer i et annet. Beskrivelsen var noe varierende. I lengde varierte hver beskrivelse fra 100 til 300 ord. I tillegg varierte de i kvalitet. Enkelte var vanskelig skrevet og bar preg av at det var relativt liten tid til disposisjon. Dette gjorde at analysen ble utfordrende. Stort sett tok beskrivelsene utgangspunkt i en hendelse, men enkelte jobbanalyser var generelle beskrivelser av gode og dårlige troppssjefer.

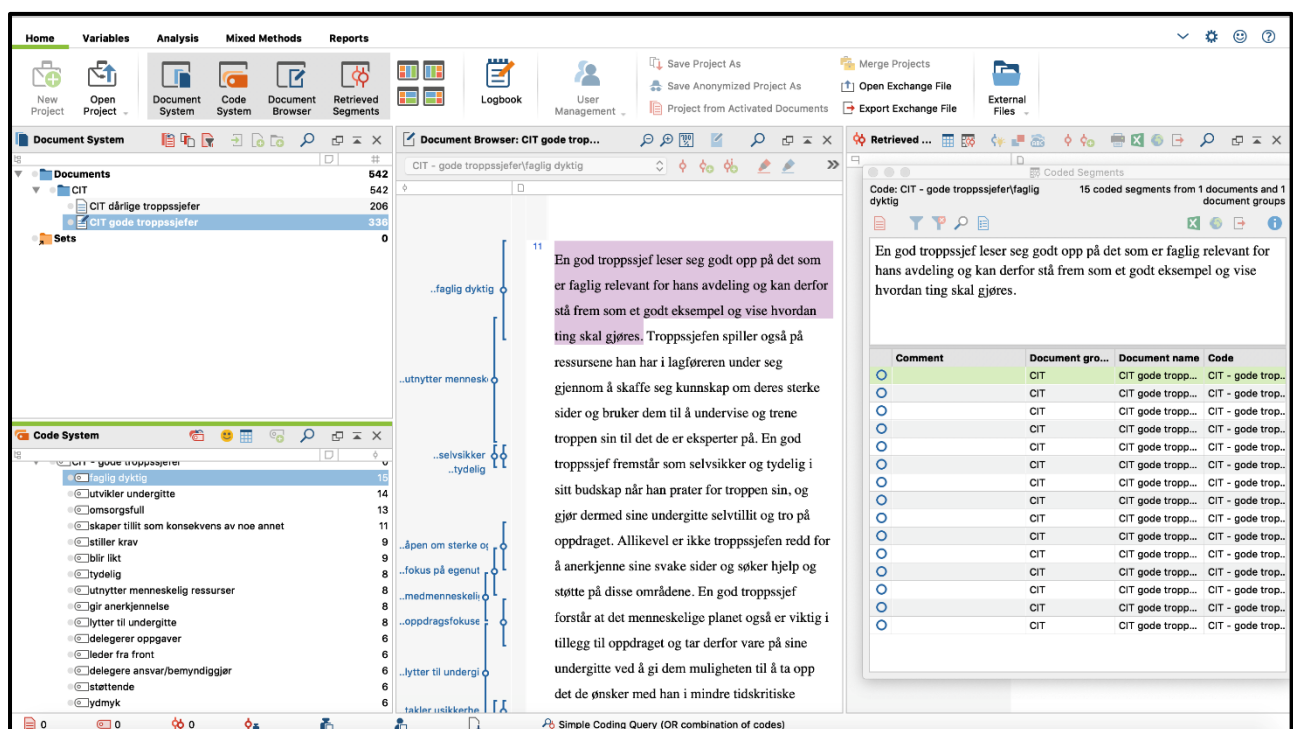
3.4 Analyse og MAXQDA

Analyse betyr å bryte opp data i mindre elementer. Hensikten er å avdekke budskap og mening med dataen og deretter finne et mønster i materialet (Johannessen et al., 2010, s. 164). For å strukturere vår analyse brukte vi trinn fire av CIT og som nevnt integrerte vi analyseverktøy fra den kvalitative metoden *grounded theory*. Vår analyseprosess kan inndeles i fire faser. Første fase var åpen koding. Fase to var kategorisering av offiserskompetanse og fase tre var fordeling av koder på personlighetstrekk. I siste fase sammenlignet vi resultatene med Krigsskolens kompetansemodell og funnene fra Linderudprosjektet. På bakgrunn av dataens sammensetning valgte vi å benytte MAXQDA for organisere, kode, kategorisere og fordele dataen. Før vi redegjør for analyseprosessen vil det være nødvendig å presentere MAXQDA som analyseverktøy.

MAXQDA er et av mange dataprogram som kan plasseres under betegnelsen *Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software* (CAQDAS). CAQDAS har i løpet av siste tiårene også fått fotfeste i Norge ettersom forskningsmiljøer i USA og England nærmest har standardisert bruken av slike dataprogrammer. Programmene skal bistå med

systematiseringen i kodearbeidet og ifølge Tjora har kvalitativ forskning godt av å utforske potensialet i slike programmer (Tjora, 2018, ss. 226-230). Vi har benyttet MAXQDA i vår analyse (MAXQDA, versjon 2018.2). I stedet for en analog analyse som innebærer å måtte klippe og lime, markere med fargepenner og sette merkelapper på dataen kan alt dette gjøres digitalt. En av fordelene med programmet er altså effektivisering av arbeidet. I tillegg hjelper også programmet med å finne mønster i dataene ettersom det finnes et titalls muligheter å fremstille dataen gjennom grafiske produkter. Altså er en annen fordel at programmet gjorde det mulig å skape systematisk helhetsoversikt. Kanskje den mest fremtredende fordel var allikevel at vi kontinuerlig kunne gå i detalj og revurdere vår data. Ved bruk av MAXQDA kunne vi gjennom hele analyseprosessen revurdere både kodingen og kategoriseringen. Figur 4 illustreres et utsnitt av programmet under en slik type revurdering.

Figur 4: Bildeutsnitt fra MAXQDA under åpen koding



Til venstre ser man noen av de ulike kodene vi hadde i første fase. I midten ligger selve dataen. De ulike kodede segmentene kommer opp som blå klammer på venstre side av dataen. Til høyre i figuren ser man et bilde av alle de ulike segmentene innenfor én spesifikk valgt kode, som i dette tilfellet var faglig dyktighet. Således kunne vi kontinuerlig se igjennom og revurdere hvorvidt alle de kodede segmentene faktisk hadde samme meningsinnhold.

Første fase av analyseprosessen omhandlet å fange meningsinnholdet i dataen vår gjennom åpen koding. Vi gjorde med andre ord en systematisk gjennomgang av alle jobbanalysene for å identifisere tekstsegmentenes budskap eller betydning. Etter hver setning og hver jobbanalyse markerte vi tekstsegmentene med kodeord som var representativt for informasjonen i de ulike segmentene. Derav kalles prosessen for koding. Åpen koding er den første av de tre kodefasetil Strauss og Corbin i *grounded theory* (Johannessen et al., 2010, s. 185). Begrepet innebærer å sammenligne segmenter med allerede etablerte koder for å se om de er like eller ulike. I tillegg revurderer man kontinuerlig om alle de kodede segmentene faktisk har likt eller ulikt meningsinnhold. På denne måten oppdaget vi ofte nyanser i meningsinnholdet som endret på kodingen. Kombinert med MAXQDA kunne vi derfor kontinuerlig endre, flytte eller opprette nye koder for segmentene i teksten.

Åpen koding er også omtalt i stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI) som *empirisk induktiv koding* (Tjora, 2018, s. 197). Kjentegnet er at koding skal ligge tett på empirien og gjerne bruke koder som allerede finnes i datamaterialet, også kalt in-vivo-koder. Vi prøvde etter beste evne å kode in-vivo, men der jobbanalysene var høytstevende eller vanskelig skrevet måtte vi beskrive meningsinnholdet med egne koder. Som hjelpemiddel benyttet vi spørsmålene: (1) «hva mener han/hun egentlig med dette?» og (2) «hvilken kontekst står det i?» (Johannessen et al., 2010, s. 186). På denne måten brukte vi både en bokstavelig og fortolkende måte for å ekstrahere dataens essens og redusere volumet. Totalt endte vi på to ulike kodesett; ett for gode troppssjefer på 336 koder og ett for dårlige troppssjefer på 206 koder. Dette ble utgangspunktet for fase to og tre av analysen. Resultatet av den åpne kodingen kommer frem gjennom vedlegg 5.

Etter den åpne kodingen valgte vi, i henhold til trinn fire i CIT, referanseramme for videre kategorisering. Vi valgte offiserskompetanse og B5-modellen som referanseramme. Før vi kategoriserte og fordelte kodene ble det naturlig å justere på problemstillingen, samt etablere hypoteser for de to referanserammer. Hypotesene fungerte som antakelser om de mulige resultatene vi forventet å se etter analysen. På denne måten kunne vi svare på problemstillingen gjennom å etterprøve disse hypotesene. Dette gjorde vi gjennom de neste fasene i analysen.

I fase to av analysen kategoriserte vi alle de ulike kodene innunder hovedkategoriene; sosialkompetanse, selvkompetanse og fagkompetanse. Fargekoding ble brukt som

hjelpemiddel i denne fasen. Det vil si at vi gikk gjennom kodene systematisk og gav de én farge avhengig av hvilken hovedkategori de passet best i. Etter denne prosessen kontrollerte vi alle kodene i de respektive hovedkategoriene og sammenslo koder av samme meningsinnhold.

Videre i fase to etablerte vi underkategorier. Hvis de tre hovedkategoriene fungerer som overskrifter til ulike bøker, vil kapitlene i disse bøkene beskrives som våre underkategorier. På lik linje med at kapitlene i en bok skal være representativt for innholdet i kapittelet, ble underkategoriene våre overskrifter for en samling av koder (Johannessen et al., 2010, s. 167). Vi valgte i denne prosessen å etablere underkategorier med utgangspunkt i induktiv tilnærming slik det er beskrevet i CIT. Prosessen var langvarig og utfordrende i tråd med Flanagans beskrivelse. Ettersom offiserskompetanse ble brukt som referanseramme hentet vi også noe inspirasjon fra kompetansemodellen i opprettelsen av underkategorier. For å styrke presisjonen på kategoriseringen revurderte vi kontinuerlig egne kodede segmenter og deres plassering under kategoriene. Vi brukte ofte spørsmål til hjelp for denne revurderingen. Eksempelvis: (1) Er kodene plassert under riktig hovedkategori, (2) er underkategoriene representative for hovedkategorien og (3) er innholdet representativt for underkategorien. For å ytterligere styrke vurderingen lot vi resultatet ligge i en ukes tid, før vi revurderte alle kodenenes plassering på nytt. MAXQDA muliggjorde en effektiv prosess med å grafisk fremstille resultatet av kategoriseringen.

Prosesen for å kategorisere kodingen med B5-modellen som referanse ble vår tredje fase av analysen. Denne fasen ble gjennomført omtrent likt. Forskjellen var at vi ikke dannet underkategorier, men i likhet med de andre fasene revurderte vi kodene kontinuerlig. Ettersom referanserammen var B5-modellen hadde vi forberedt oss på faktorenes beskrivelser før kategoriseringen. Underveis brukte vi vedlegg 1 og vedlegg 2 aktivt for å forenkle kategoriseringen av kodene.

For å styrke validiteten gjennomførte også Narum samme kategorisering som oss. Vi sammenlignet deretter våre kategoriseringer og hadde 81,5% prosent likhet. Narum har jobbet tett på B5-modellen i mange år og har på den måten et bedre utgangspunkt enn oss for å kategorisere de ulike kodene innenfor faktorene. Allikevel valgte vi å benytte resultatene fra egen analyse når vi skulle sammenligne med Linderudprosjektet. Hovedgrunnen for dette var kontekstforståelsen vi kunne oppnå. MAXQDA tillot oss å hente ut tekstelementene for hver

kode og vi kunne således fordele kodene mer empirinært. Denne muligheten hadde ikke Narum og han kategoriserte kodene intuitivt basert på egen forståelse av B5-modellen. Uavhengig anser vi de to fordelingene som interreliable og dette vil således styrke oppgavens validitet. Sammenligningen med Narum fremkommer i vedlegg 5.

I siste fase sammenlignet vi resultatene av fase to og tre med referanserammene vi hadde valgt. Dette for å kunne svare på hypotesene til problemstillingen. Samtlige resultater fra analysen fremkommer i kapittel fire.

3.5 Metodekritikk

Kvalitative metoder er krevende ettersom de kombinerer tekniske ferdigheter med kunst og teft. I tillegg til teknikker innen innsamling og analyse beskrives nemlig forskerens intuisjon, spontanitet og innlevelse som viktige elementer i kvalitativ forskning. Den sistnevnte siden av kvalitative undersøkelser er noe som må tilegnes gjennom praktisk erfaring (Johannessen et al., 2010, s. 236). Ettersom dette er vår første erfaring med en kvalitativ studie, kombinert med kvalitative metoders iboende mangfoldighet av muligheter, følger naturlig nok en god del svakheter. Derfor blir viktigheten av gjennomsiktighet i studien ytterligere forsterket (Johannessen et al., 2010, s. 82). Vi skal nå redegjøre for noen av de åpenbare svakhetene og feilkildene i studien. Disse vil struktureres innenfor datainnsamling, utvalg og analyseprosess.

Datainnsamlingen har svakheter som svekker graden av nøyaktighet i studien. I trinn to av CIT kreves det etablering av en detaljert og forsvarlig angrepsplan for datainnsamlingen (Hughes, 2007, s. 53). Siden ikke alle beskrivelsene tok for seg faktiske kritiske hendelser, men heller generelle beskrivelser av gode og dårlige troppssjefer er dette en svakhet i studiet. Hvis respondentene hadde fått presisert at de skulle beskrive en kritisk hendelse innenfor en spesifisert kontekst ville dette sikret mer konsistens i datainnsamlingen. Som eksempel kunne det vært spesifisert at beskrivelsene skulle ta utgangspunkt i troppssjefsrollen i fredstid eller under troppen i angrep. En annen svakhet i datainnsamlingen er at vi kun har 45 jobbanalyser for gode troppssjefer og 40 jobbanalyser for dårlige troppssjefer. Antallet er følgelig i gråsonen sett opp mot hva Flanagan presiserer som tilfredsstillende. Spesielt siden oppgaveteksten ikke spesifiserer én kritisk hendelse eller avgrenses til én kontekst (Flanagan, 1954, s. 344; Vedlegg 4).

Utvalget i denne studien har også åpenbare svakheter. Selv om kadettene sitter med erfaring fra både avdeling og Krigsskolen, er det en betydelig sannsynlighet for at utvalget kan ha basert svarene sine på «lærebøkernes fasit». Med dette mener vi at respondentene kan ha brukt tillært teori som utgangspunkt, istedenfor faktiske erfaringer. En annen svakhet er at kadettene potensielt kan mangle umiddelbarhet til relevante hendelser. I følge CIT bør observasjonene beskrives fra hendelser som respondentene nylig har deltatt i eller har observert førstehånds (Hughes, 2007, s. 54). Kombinasjonen av at kadettene ikke til daglig jobber med faktiske troppssjefer, og at det er flere år siden de var i avdelinger i Forsvaret, kan ha gitt mindre presis og ufullstendig data.

Analyseprosessen kan også kritiseres. Kanskje den største feilkilden er sammenligningen vi gjennomførte mellom jobbanalysebeskrivelsene og de valgte referanserammene. Først og fremst fordi det finnes en åpenbar svakhet med å kategorisere én kode fra jobbanalysene innenfor én av hovedkategoriene i kompetansemodellen, eller under én av faktorene i B5-modellen. Dette fordi de tre grunnkomponentene i Krigsskolens kompetansemodell gjensidig påvirker hverandre (Krigsskolen, 2014, s. 14). På denne måten ble mange koder dekkende for flere av grunnkomponentene, og deres endelige plassering ble et resultat av hvordan vi tolket konteksten innenfor de forskjellige kodede segmentene. Samme utfordring gjelder fordelingen av koder på de ulike faktorene i B5-modellen. Denne svakheten kommer til syne gjennom en kodeforskjell på 18,5% av vår og Narums fordeling (vedlegg 6).

Feilkilden er derfor at det endelige resultatet av koding og kategorisering har blitt preget av vår fortolkning. Følgelig blir funnene preget av vår kunnskaps- og erfaringsbalast ettersom «ingen andre har samme erfaringsbakgrunn som forskeren, og ingen andre kan derfor tolke på samme måte» (Johannessen et al., 2010, s. 229). Det er verdt å nevne at feilkilden ikke er spesiell for vår studie ettersom det kan oppfattes som en generell feilkilde i alle kvalitative studier. Dette er fordi i kvalitative studier blir forskeren brukt som instrument til å fange opp mening og opplevelser som nødvendigvis ikke lar seg tallfeste (Dalland, 2013, s. 112). Allikevel er feilkilden fremtredende i vår oppgave ettersom de kodede segmentene ikke nødvendigvis lot seg kategorisere spesielt godt med våre referanserammer.

Siden fortolkningen i vår studie er preget av vår posisjon til tematikken vil det være nødvendig å si noe om vår forforståelse (Tjora, 2018, s. 235). Dette fordi forforståelsen også kan være en feilkilde i vår analyse. Eksempelvis har vi jobbet i gjennomsnitt 2,5 år i Hæren

før Krigsskolen. Følgelig har vi egne erfaringer med ulike troppssjefer. På denne måten kan vi ha dannet oss et eget bilde på hvordan gode og dårlige troppssjefer bør være. Jobbanalysene som ikke hadde et tydelig innhold kan ha blitt påvirket av vår forforståelse. Samtidig er vi begge kadetter ved Krigsskolen som gjør at vår teoretiske og praktiske kunnskap om ledelse og landmakt kan ha påvirket fortolkningene. Selv om vår forforståelse kan oppfattes som en svakhet, er forforståelse også sett på som en nødvendighet i CIT (Flanagan, 1954, s. 345). Det er verdt å nevne er at fullstendig nøytralitet ikke kan eksistere i kvalitative studier, ettersom de baserer seg på fortolkning i større eller mindre grad (Tjora, 2018).

En annen svakhet i analyseprosessen kom til syne når vi skulle sammenligne våre resultater innen personlighetstrekk med funnene i Linderudprosjektet. Dette fordi gyldigheten til sammenligningen svekkes på bakgrunn av forskjellige bruk av metode. I Linderudprosjektet ble kadettene spurt om hvem de ønsker å ha som sjef. Deretter ble det regnet ut gjennomsnittsprøfler av personlighetsresultatene for de 25% mest og minst ønskede individene. Vår metode er på den andre siden en kvalitativ analyse av jobbanalyser. Dataen hadde på ingen måte en avgrensning mot personlighetstrekk i utgangspunktet. Av den grunn kunne ikke resultatene sidestilles med samme presisjon som kvantitative metoder kan gi mulighet til. Eksempelvis kunne ikke våre funn overføres til t-skår, slik som resultatene er fremstilt i Linderudprosjektet. I vår studie kan vi kun sannsynliggjøre hvilke personlighetstrekk som beskrives oftere enn andre. Dette gjøres ved å se på forskjeller i kodefrekvensen innenfor og mellom de ulike faktorene.

4 Presentasjon av resultater og drøfting

I dette kapitlet skal vi presentere og drøfte funnene av analysen. Kapitlet skal som helhet besvare problemstillingen vi har lagt til grunn for undersøkelsen. Dette skal gjøres gjennom å drøfte hypotesene. Derfor blir det nødvendig å presentere funnene, før vi diskuterer de og drøfter mulige årsaker knyttet til funnene. For å strukturere kapitlet skal vi presentere og drøfte funnene innen offiserskompetanse og personlighetstrekk separat.

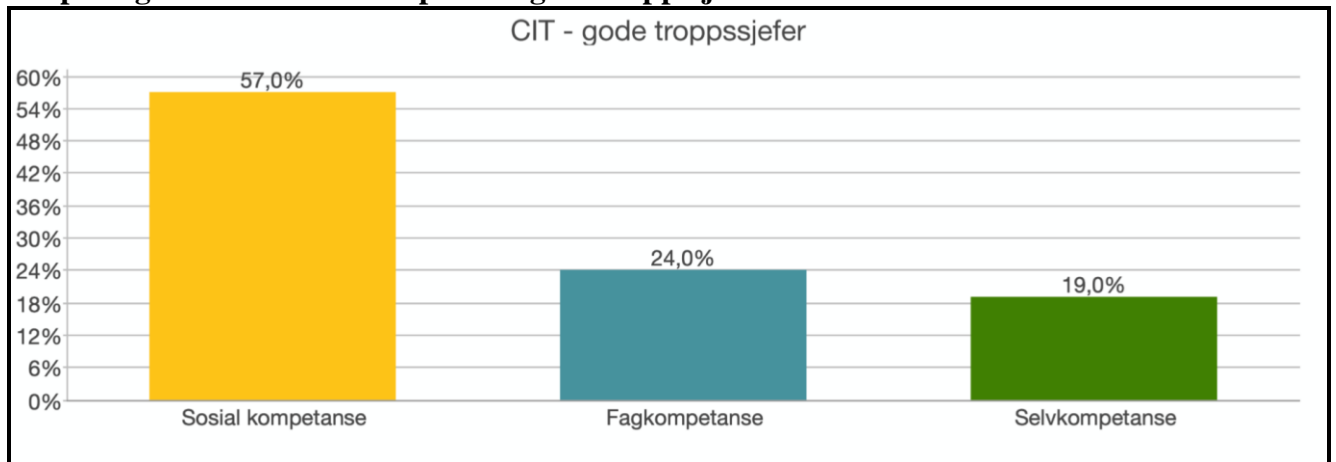
4.1 Offiserskompetanse

Innenfor offiserskompetanse vil vi først presentere fordelingen av kodede tekstsegmenter på de ulike grunnkomponentene til kompetansemodellen. Deretter vil vi presentere fordelingen av koder innenfor de ulike underkategoriene. Dette vil vi gjøre sekvensielt for gode og dårlige

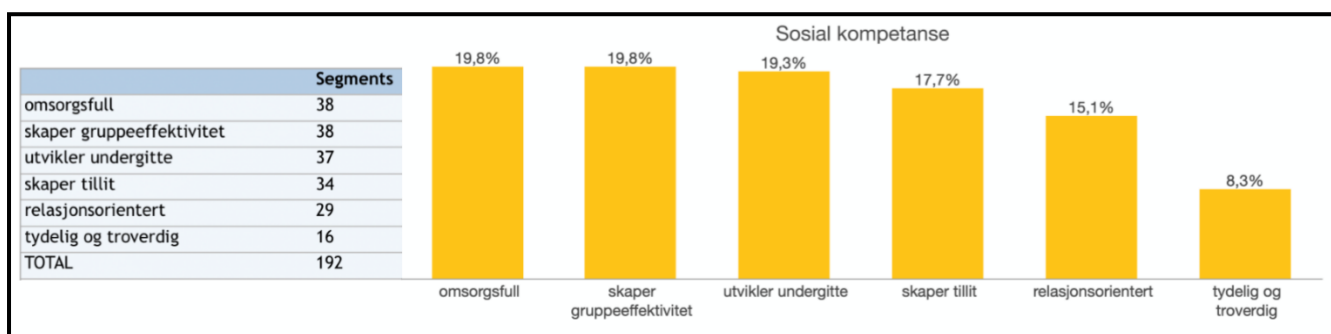
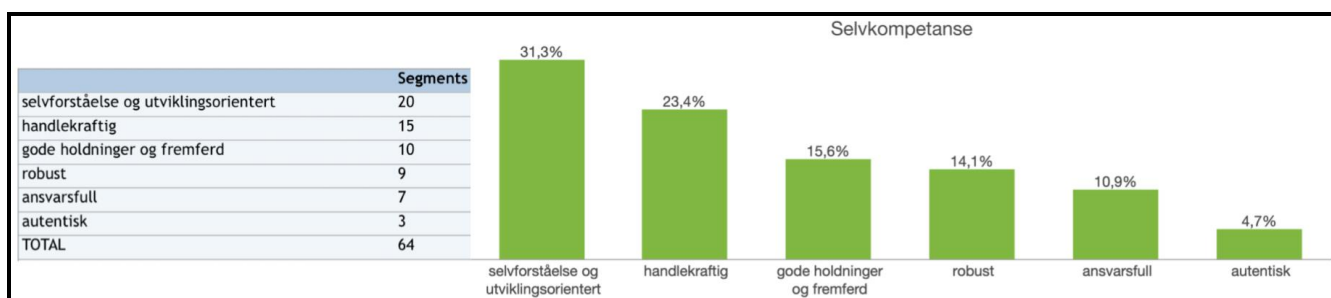
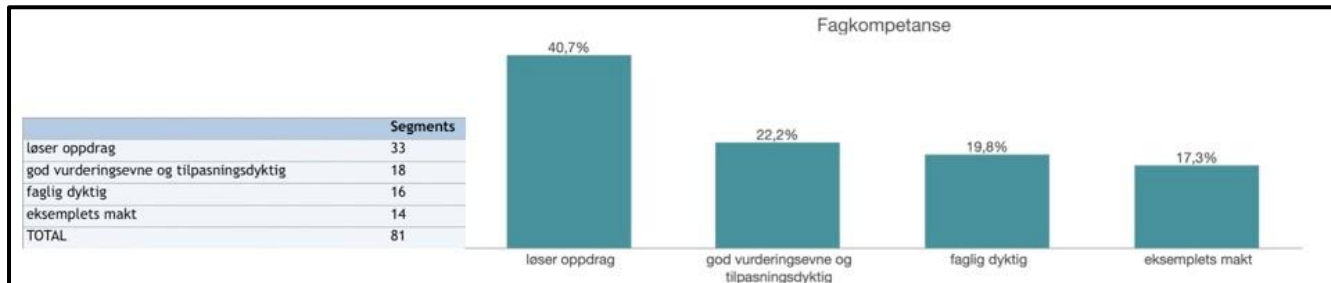
troppssjefer. I drøftingen skal vi sammenligne de mest fremtredende frekvensene av kategoriseringen med KOU sin definisjon på offiserskompetanse. På denne måten vil vi teste og besvare Hypotese 1: *Jobbanalysenes beskrivelse av gode og dårlige troppssjefers offiserskompetanse sammenfaller godt med hvordan Krigsskolens kompetansemodell er redegjort for i KOU (2014).*

4.1.1 Resultater offiserskompetanse

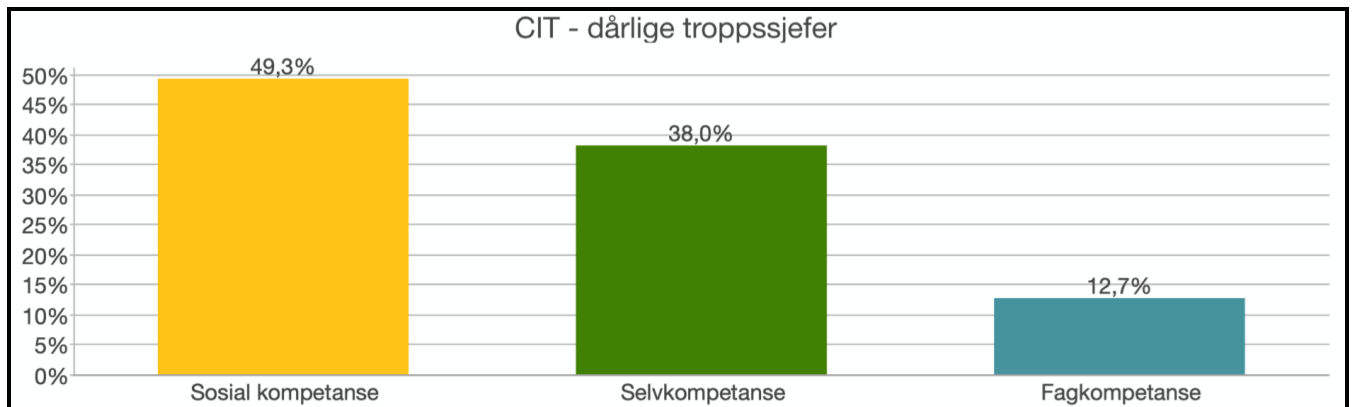
Stolpediagram 1: Offiserskompetanse gode troppssjefer



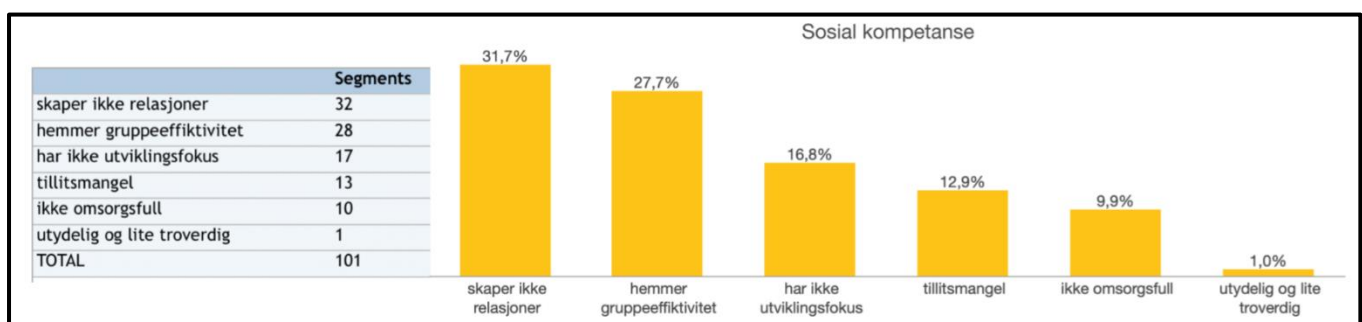
Stolpediagram 1 viser resultatet fra fordelingen av kodesettet som beskriver gode troppssjefer. Prosentfordelingen i diagrammet illustrerer at de 336 kodede segmentene ble fordelt på følgende måte: 192 under sosial kompetanse, 64 under selvkompetanse og 81 under fagkompetanse. Diagrammet viser derfor at jobbanalysene av gode troppssjefer inneholder flest koder som kan kategoriseres under sosial kompetanse. Fordelingen av koder innenfor hver grunnkomponent fremkommer i tabell 1, 2 og 3.

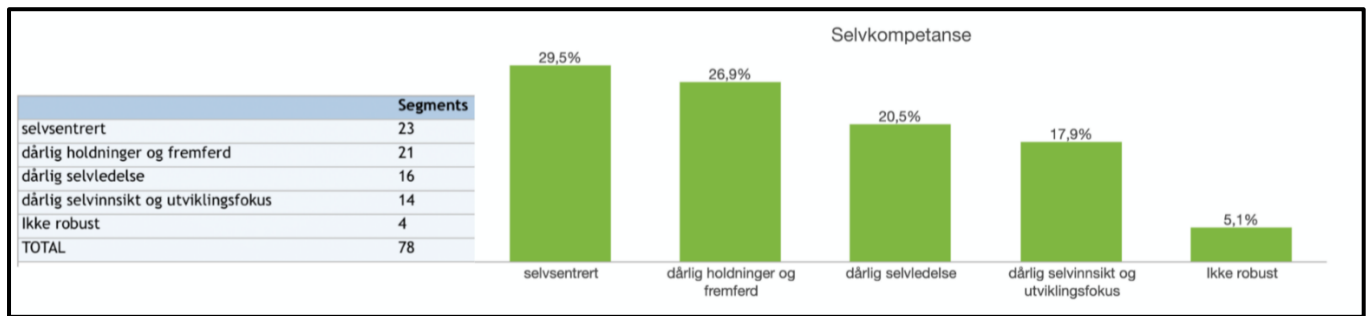
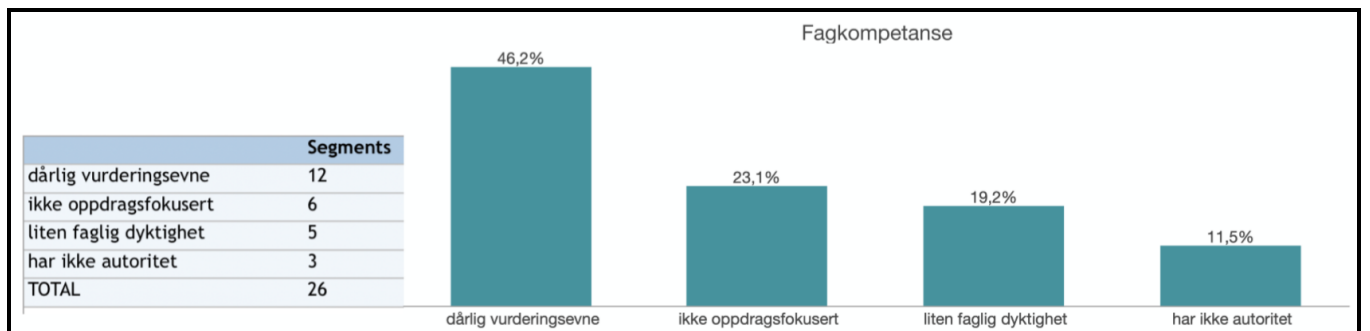
Tabell 1: Sosialkompetanse gode troppssjefer**Tabell 2: Selvkompetanse gode troppssjefer****Tabell 3: Fagkompetanse gode troppssjefer**

De overliggende tabellene viser fordelingen av kodete segmenter innenfor underkategoriene som ble utviklet under analysen. Siden stolpediagram 1 indikerer at de fleste tekstsegmentene kan kategoriseres under sosial kompetanse, kommer det riktignok også frem at underkategoriene innenfor sosial kompetanse har en høy frekvens. Eksempelvis viser tabellene at gode troppssjefer som er omsorgsfulle, skaper gruppeeffektivitet, utvikler undergitte, skaper tillit og er relasjonsorienterte beskrives med en frekvens mellom 38 og 29. Verdt å nevne er at selvkompetanse og fagkompetanse også inneholder underkategorier med lignende frekvens, men da i mindre antall underkategorier. Eksempler på dette er at gode troppssjefer beskrives gjennom at de løser oppdrag, har selvforståelse og er utviklingsorienterte; med en frekvens på 33 og 20.

Stolpediagram 2: Offiserskompetanse dårlige troppssjefer

Stolpediagram 2 viser resultatet fra fordelingen av kodesettet som beskriver dårlige troppssjefer. I dette diagrammet fremstår underkategoriene som negative tolkninger av grunnkomponentene. Diagrammet illustrerer at de 206 kodede segmentene ble fordelt på følgende måte: 101 under sosial kompetanse, 78 under selvkompetanse og 26 under fagkompetanse. På bakgrunn av dette viser diagrammet at jobbanalysene av dårlige troppssjefer inneholder flest tekstsegmenter som kan kategoriseres under sosial og selvkompetanse. Sammenlignet med stolpediagram 1 er diagrammet for dårlige troppssjefer ikke et komplett speilbilde. Selv om begge antyder sosial kompetanse som fremtredende er fordelingen av selvkompetanse og fagkompetanse forskjellig. Den mest fremtredende forskjellen er at dårlige troppssjefer beskrives i større grad gjennom dårlig selvkompetanse, enn gode troppssjefer beskrives gjennom god selvkompetanse. Riktignok må dette ses relativt opp mot antall koder i de ulike kodesettene. Altså at 78 koder av 206 (tabell 5) er betydelig mer enn det 64 koder er av 336 (tabell 2). Fordelingen av kodede segmenter innenfor grunnkomponentene fremkommer i tabell 4, 5 og 6.

Tabell 4: Sosialkompetanse dårlige troppssjefer

Tabell 5: Selvkompetanse dårlige troppssjefer**Tabell 6: Fagkompetanse dårlige troppssjefer**

De overliggende tabellene viser fordelingen av de kodede segmentene innenfor underkategoriene som ble utviklet under analysen. Ettersom stolpediagram 2 indikerer at de fleste tekstsegmentene kan kategoriseres under sosial og selvkompetanse, belyser tabellene riktignok at underkategoriene innenfor disse grunnkomponentene har en høyere frekvens enn under fagkompetanse. Kadettene beskriver derfor at dårlige troppssjefer som ikke skaper relasjoner, hemmer gruppeeffektivitet, er selvsentrerte, har dårlige holdninger og fremferd har en høyere frekvens enn resterende underkategorier. Følgelig er kodene under dårlig fagkompetanse mer sjeldent beskrevet av kadettene, sett opp mot dårlig sosial og selvkompetanse.

4.1.2 Drøfting offiserskompetanse

Slik det fremstår i KOU ilegges ingen av de tre grunnkomponentene noen større viktighet i forhold til hverandre. De er sett på som selvstendige og integrerte kompetanseområder som alle innvirker og støtter oppunder offiserskompetanse (Krigsskolen, 2014, s. 14). I våre funn kommer det derimot frem at jobbanalysene til kadettene inneholder flest tekstsegmenter som kan kategoriseres under sosial kompetanse. Dette kan antyde at sosial kompetanse blir tillagt høyere vekt enn de andre grunnkomponentene. Bakgrunnen for denne påstanden er at prosentfordelingen i stolpediagram 1 og 2 hadde vært mer jevnt fordelt hvis alle de tre

kompetanseområdene hadde blitt vektlagt i like stor grad. På den måten kan man påstå at kadettene jobbanalyser ikke sammenfaller med hvordan Krigsskolens kompetansemodell er redegjort for i KOU.

Én årsak til at sosial kompetanse ilegges mer betydning hos kadettene kan ha sammenheng med kadettene relasjoner til troppssjefene. På den ene siden vil en troppssjef som har god sosial kompetanse naturlig nok etablere og vedlikeholde godt samarbeid med under-, over- og sideordnede. Dette fordi det å forstå sine medarbeideres følelser, holdninger og motiver gir bedre utgangspunkt for å skape gode relasjoner (Yukl, 2013, s. 157). På samme måte vil troppssjefer som er ufølsomme og lite empatiske ha dårlig utgangspunkt for å skape relasjoner. Eksempelvis hadde koden for dårlige troppssjefer som ikke skapte relasjoner en frekvens på 32, mens gode troppssjefer som var relasjonsorienterte hadde en frekvens på 29. Gode eller dårlige relasjoner kan således ha hatt stor innvirkning på kadettene vurdering om en troppssjef var god eller dårlig. På den andre siden er denne underkategorien kun én av mange med høy frekvens. Således vil ikke relasjonsorienterte troppssjefer alene utgjøre hvordan sosial kompetanse kommer frem i våre funn. Allikevel vil relasjonene kadettene hadde til troppssjefene utvilsomt være en påvirkningskraft for det samlede resultatet. To andre underkategorier som også hadde høy frekvens var troppssjefer som utviklet undergitte og var omsorgsfulle.

Menneskers behov for anerkjennelse og utvikling kan også ha påvirket hvorfor sosial kompetanse hadde stor frekvens. Den kombinerte frekvensen av omsorgsfulle troppssjefer og troppssjefer som utvikler undergitte var på 75. Dette kan muligens forklares gjennom grunnleggende behovs- og motivasjonsteorier. Ifølge Maslows behovshierarki er behovet for anerkjennelse og behovet for å realisere sine evner og potensialer høyest i pyramiden av menneskelige behov (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 116). I Herzbergs tofaktorteori blir også anerkjennelse og utvikling nevnt, i tillegg til ansvar og prestasjoner, som motivasjonsfaktorer for trivsel i jobben. I Thorsruds psykologiske jobb-behov kommer det ytterligere frem at utfordringer, ansvar, utvikling, sosial støtte og anerkjennelse er viktige behov i jobben (Kaufmann & Kaufmann, 2015, ss. 138-140). Følgelig kan den høye frekvensen av slike beskrivelser ha bakgrunn i våre grunnleggende menneskelige behov. På den andre siden vil en forutsetning for dette argumentet være at tilfredstillelse av grunnleggende behov, er troppssjefens oppgave. Motargumentet er derfor at utvikling og anerkjennelse kan bli dekket uten troppssjefens påvirkning. Allikevel vil vi kunne anta at

omsorgsfulle og utviklingsorienterte troppssjefer vil ha større sannsynlighet for å bli ansett som gode. Dette fordi de muliggjør tilfredstillende av disse behovene, selv om disse også kan bli oppfylt av andre årsaker.

En annen grunn for at sosial kompetanse vektlegges i større grad kan være likheten med anerkjente lederskapsdefinisjoner. Eksempelvis er Yukls definisjon på ledelse svært representativt for Krigsskolens definisjon av sosial kompetanse. «Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it [...] (Yukl, 2013, s. 23). Ifølge Yukl er altså essensen i ledelse å påvirke andre til å forstå og enes om hva som skal gjøres og hvordan å gjøre det. Sosial kompetanse kan på sin side defineres som kompetansen troppssjefen har til å påvirke andre. Blant annet gjennom å skape relasjoner, bygge tillit, utvikle undergitte og skape gruppeeffektivitet (Krigsskolen, 2014, ss. 14-15). Essensen av sosial kompetanse handler derfor om å lede andre i likhet med Yukls definisjon. Likheten kan derfor være en ytterligere mulig forklaring på vektleggingen av sosial kompetanse hos gode og dårlige troppssjefer.

Overnevnte momenter kan være noen av mange årsaker til at sosial kompetanse blir tilsynelatende tyngre vektet av kadettene. Likevel trenger ikke dette tilsi at jobbanalysene til kadettene ikke samsvarer med Krigsskolens kompetansemodell. Dette fordi underkategoriene med høy frekvens allikevel kan gjenspeiles i ordlyden som brukes i KOU. Følgelig blir det nødvendig å se nærmere på hvorvidt underkategoriene er sammenfallende med det som står beskrevet i KOU.

Våre resultater i jobbanalysen samsvarer med beskrivelsen om selvkompetanse. I KOU beskrives selvkompetanse gjennom selvinnsikt til egne ferdigheter, personlighet og karaktertrekk. Selvinnsikten gjør offiseren rustet til å bedrive selvregulering og dette innebærer blant annet å motivere og utvikle seg selv (Krigsskolen, 2014, s. 14). For det første samsvarer beskrivelsen fordi gode troppssjefer som var utviklingsorienterte med stor grad av selvforståelse hadde høyest frekvens. Underkategorien omhandlet troppssjefer som synlig fattet tiltak for å utvikle seg og var åpne om egne sterke og svake sider. For det andre kan en benytte funnene innenfor dårlige troppssjefer for å understøtte samme påstand. Dårlige troppssjefer ble nemlig ofte beskrevet gjennom dårlig selvledelse, selvinnsikt og utviklingsfokus.

Videre kan det hevdes at underkategoriene i kadettene jobbanalyser for sosial kompetanse også stemmer overens med KOU sine beskrivelser. I KOU beskrives sosial kompetanse som evnen troppssjefen har til å lede andre. Troppssjefen må forstå det sosiale samspillet, kommunisere godt og kunne etablere tillit oppover og nedover i hierarkiet. Innsikt i undergittes kompetanse, motivasjon og behov beskrives også som representativ kompetanse innen denne grunnkomponenten (Krigsskolen, 2014, s. 14). Åpenbart samsvarer dette fordi kadettene jobbanalyser beskriver troppssjefer som er omsorgsfulle, skaper gruppeeffektivitet, utvikler undergitte, skaper tillit og er relasjonsorienterte. Dessuten ser man at dårlige troppssjefer beskrives gjennom at de hemmer gruppeeffektiviteten og ikke skaper relasjoner. Derfor kan man si at underkategoriene for sosial kompetanse samsvarer godt med KOU sine beskrivelser.

Siste kompetanseområde, fagkompetanse, omhandler offiserens evne til å benytte seg av fagdisipliner og spesialisert kunnskap for å gjennomføre rett handling til rett tid. Dette samsvarer også med våre funn. Først og fremst blir det synlig gjennom at gode troppssjefer løser oppdrag med en frekvens på 33. På den andre siden kan underkategorien anses som lite spesifikk. Det gjør den vanskelig å sammenligne med hvordan fagkompetanse er beskrevet i KOU. Sekundært blir samsvaret synlig fordi gode troppssjefer også blir beskrevet til å ha god vurderingsevne og faglig dyktighet. Underkategoriene har nest høyest frekvens innen fagkompetanse. Derimot kommer samsvaret ikke like tydelig frem i beskrivelsene av dårlige troppssjefer. Den totale kodesummen for troppssjefer med dårlig fagkompetanse ligger på 26, hvor dårlig vurderingsevne har størst frekvens med 12. Således kan det antydes at dårlig fagkompetanse ikke er like fremtredende hos dårlige troppssjefer, men det som gjør troppssjefen dårlig er i større grad manglende sosial og selvkompetanse.

For å oppsummere viser resultatene at kadettene vektlegger sosial kompetanse betydelig tyngre enn de andre kompetanseområdene. Mulige årsaker kan være at; (1) gode og dårlige relasjoner kan hatt en stor påvirkning og dermed blitt en naturlig del av jobbanalysene, (2) behovet for anerkjennelse og utvikling ligger i menneskets natur eller (3) sosial kompetanse ligger latent i anerkjente lederskapsdefinisjoner. Selv om våre funn antyder at sosial kompetanse er viktigere enn de andre kompetanseområdene, mens de i KOU er likeverdige, mener vi likevel Hypotese 1 må verifiseres. Dette er fordi de mest fremtredende underkategoriene i kadettene jobbanalyser stemmer godt overens med KOU's redegjørelse for kompetansemodellen. Det er gjennomgående brukt tilnærmet like ord og lik ordlyd for å

beskrive hva troppssjefer må inneha av kompetanse for å gjøre det bra i troppssjefsrollen. Eksempelvis beskrives gode troppssjefer som at de: (1) har selvforståelse og er utviklingsorienterte, (2) er omsorgsfulle og skaper gruppeeffektivitet og (3) løser oppdrag. Beskrivelsene av dårlige troppssjefer understøtter dette og kan ses på som speilbilde av resultatene for gode troppssjefer. Unntaket er at dårlig fagkompetanse ikke fremkommer med nevneverdig frekvens i jobbanalysene av dårlige troppssjefer.

Jobbanalysenes beskrivelse av gode og dårlige troppssjefers offiserskompetanse sammenfaller derfor godt med hvordan Krigsskolens kompetansemodell er redegjort for i KOU (2014).

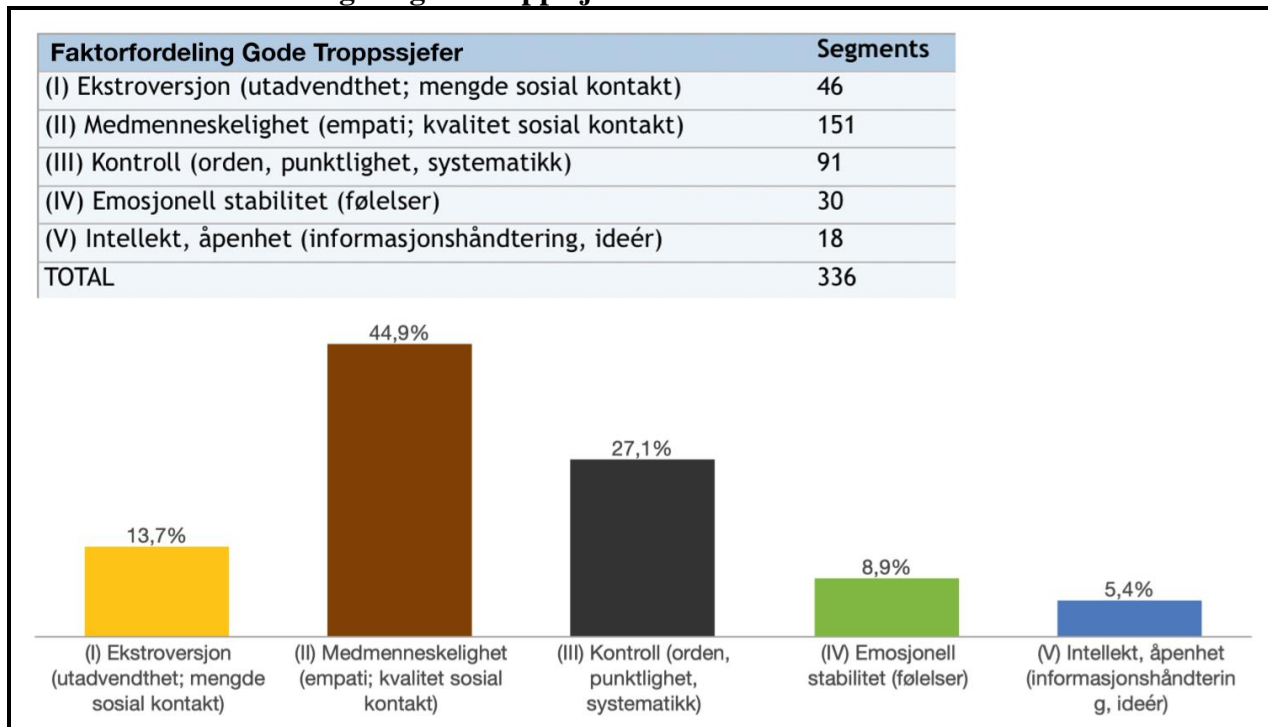
4.2 Personlighetstrekk

Vi skal først presentere hvordan de kodede segmentene ble fordelt på faktorene i B5-modellen. Dette vil vi gjøre først for gode og så for dårlige troppssjefer. I drøftingen skal vi først sammenligne våre resultater med funnene i Linderudprosjektet. Deretter skal vi drøfte mulige årsaker til eventuelle forskjeller og likheter. Gjennom å sammenligne funnene vil vi teste og besvare Hypotese 2: *Jobbanalysenes beskrivelse av gode og dårlige troppssjefers personlighetstrekk stemmer godt overens med funnene i Linderudprosjektet fra 1998.*

Verdt å nevne er at vi kun benytter begrepene som fremkommer i B5-modellen. Dette forenkler fremstillingen. Forskjellene mellom faktorene i B5-modellen og faktorene lagt til grunn i Linderudprosjektet er som tidligere redegjort for i teorikapittelet.

4.2.1 Resultater B5

Tabell 7: Faktorfordeling B5 gode troppssjefer



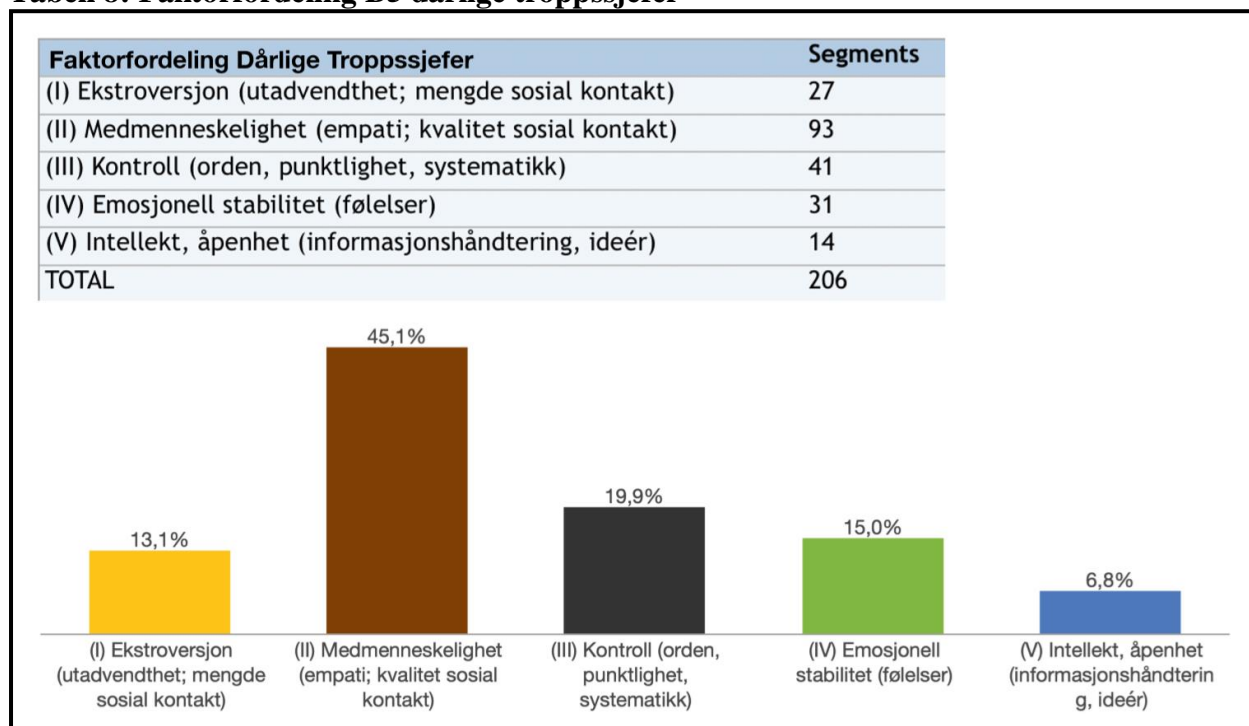
Tabell 7 viser resultatene fra faktorfordelingen av de kodede segmentene som beskriver gode troppssjefer. Diagrammet illustrerer at de 336 kodede segmentene ble fordelt på følgende måte: 46 under ekstroversjon, 151 under medmenneskelighet, 91 under kontroll, 30 under emosjonell stabilitet og 18 under intellekt/åpenhet. Diagrammet antyder derfor at det er faktoren medmenneskelighet, med sine 44,9%, som inneholder flest tekstsegmenter fra jobbanalysene gjort om gode troppssjefer. I andre enden er faktoren intellekt/åpenhet lavest representert med sine 5,4% av det totale antallet koder.

Gjennom jobbanalysene til kadettene kan det dermed antydes at gode troppssjefer oftest blir beskrevet gjennom medmenneskelige trekk. Basert på frekvensen av segmentene vektlegges personlighetstrekk som bygger positivt under kvaliteten av sosial kontakt. Fordelingens nest høyeste prosentandel antyder at gode troppssjefer beskrives gjennom høy grad av kontroll. Blant annet faglig dyktighet, stille krav og delegere oppgaver er koder med høy frekvens under denne faktoren. Ekstroversjon har omtrent halvparten så stor prosentfordeling som faktoren kontroll. Kadettene vektlegger altså ikke personlighetstrekk som søker mengde av sosial kontakt i like stor grad som faktorene medmenneskelighet og kontroll. Emosjonell stabilitet og intellekt/åpenhet har de laveste prosentandelene av kodene. Dette kommer enda

tydeligere frem gjennom vedlegg 4, side én, som illustrerer hvilke koder som ble plassert på de ulike faktorene.

Gjennom vedlegg 4 kommer det frem at de fleste kodene med høy frekvens ble plassert under medmenneskelighet. Verdt å merke seg er at faktoren kontroll inneholder flere koder med høy frekvens. Utelukkes koder med lav frekvens, kommer det allikevel frem at medmenneskelighet inneholder flest koder. Eksempelvis inneholder faktoren medmenneskelighet seks koder som har frekvens på åtte eller mer. Sett opp mot kontroll som inneholder tre og ekstroversjon som inneholder én kan det antydes at medmenneskelighet er mest vektlagt i jobbanalysene.

Tabell 8: Faktorfordeling B5 dårlige troppssjefer



Tabell 8 viser resultatene av faktorfordelingen for de kodede segmentene som beskriver dårlige troppssjefer. Prosentfordelingen må i denne sammenheng forstås som negative tolkninger innen personlighetsfaktorene. Diagrammet illustrerer at de 206 kodede segmentene ble fordelt på følgende måte: 27 under ekstroversjon, 93 under medmenneskelighet, 41 under kontroll, 31 under emosjonell stabilitet og 14 under intellekt/åpenhet. Diagrammet antyder derfor at faktoren medmenneskelighet, med sine 45,1%, består av flest tekstsegmenter fra jobbanalysen gjort om dårlige troppssjefer. I likhet med tabell 7 har faktoren intellekt/åpenhet lavest prosentandel.

Medmenneskelighet er den mest fremtredende faktoren også i kadetters beskrivelse av dårlige troppssjefer. Det vil si at kadettene beskriver av dårlige troppssjefer oftest inneholder negative trekk innenfor medmenneskelighet, eller fraværet av positive trekk. Videre er det relativt jevnt mellom faktorene én, to og tre. Ser man tabellen i sammenheng med resultatene fra gode troppssjefer kan de anses som relativt like. De må dog ses på som et speilbilde av hverandre ettersom tabell 7 illustrerer de positive ladningene ved faktorene, mens tabell 8 er basert på negative ladninger. Eneste markante forskjellen er at kodesettet for dårlige troppssjefer er mer jevnt fordelt på faktor tre og fire, enn hva som fremkommer for gode troppssjefer i tabell 7. Derfor kan det antydes at dårlige troppssjefer oftere blir beskrevet gjennom emosjonell ustabilitet og at gode troppssjefer heller blir beskrevet gjennom større grad av kontroll.

4.2.2 Drøfting B5

Når man sammenligner resultatene viser profilene fra Linderudprosjektet at kadettene på 1990-tallet vektlegger høy grad av ekstroversjon som viktigere enn hva som fremkommer i jobbanalysene i vår undersøkelse (Barlaug, 1998, ss. 17-19). På samme måte blir medmenneskelighet, med god margin, oftest beskrevet i jobbanalysene, mens de kun blir vektlagt middels av kadettene fra 1990-tallet. Eksempelvis viser funnene i Linderudprosjektet at faktor to ligger mellom t-skår 49 og 51, mens i våre funn er 151 av 336 kodede segmenter kategorisert under denne faktoren. Derfor kan man antyde at kadetter i vår generasjon oftest beskriver gode troppssjefer gjennom høy grad av medmenneskelighet, mens kadetter på 1990-tallet vektlegger faktoren mindre grad. I tillegg tilsier funnene av Linderudprosjektet at kadetter på 1990-tallet vektlegger ekstroversjon i mye større grad enn hva som fremkommer av jobbanalysene til kadetter i vår generasjon (Barlaug, 1998). Basert på denne sammenligningen kan det påstås at våre funn ikke sammenfaller med funnene i Linderudprosjektet fra 1998. Videre skal vi nå drøfte årsaken til denne påstanden.

Utviklingen av forsvarets ledelsesfilosofi på 1990-tallet kan være et konkret uttrykk for ulikheten i funnene. Etter Vassdalulykken i 1986 skjedde det en omfattende endring av ledelsesfilosofi i Forsvaret som kan ha påvirket kadettene svar. Ulykken igangsatte en langvarig debatt om forsvarets ledelsesfilosofi og sikkerhetstiltak. Ifølge Forsvarets Fellesoperative Doktrine (FFOD) 2000, var ulykken starten på utviklingen til

manøverkonseptet i 1995, og den nye ledelsesfilosofien som ble publisert i FFOD 2000 (Forsvarsstaben, 2012, s. 6).

Først og fremst kan ledelsesfilosofiendringen ha påvirket de ulike kadettene syn på ønskelig grad av ekstroversjon. Datidens troppssjefer krevde muligens større grad av dominans og mindre grad av varme enn dagens troppssjefer. Før 1990-tallet beskrives troppssjefer som utilnærmelige, ufeilbarlige og at de hadde absolutt suverenitet i alle avgjørelser. Hvis ikke undergitte løste de oppdrag som var gitt, ble dette ansett som ordrenekt (Archer, 2000, s. 239). Lydighetsplikten var den udiskutable grunnpilaren for all militær ledelse i Forsvaret (Jacobsen, 1996, ss. 209-210). Eneste unntaket omhandlet rettstridige ordrer. Allikevel utaler Forsvarssjefen seg, på slutten av 1980-tallet, om at unntaket nærmest kan sees bort ifra fordi «[...] det er meget lite sannsynlig at en åpenbar rettstridig (straffbar) ordre vil bli gitt.» (Jacobsen, 1996, s. 210). Derfor kan det sies at ledelsesfilosofien i forsvaret før 1990-tallet vektla en autoritær ledelsesform, der øyeblikkelig adlyding stod sentralt. Ledelsesformen krevde høy grad av dominans og kadettene kan tenkes å være preget av dette.

På den andre siden finnes det spor av et modifisert lydighetsbegrep allerede i Forsvarsjefens grunnsyn på ledelse fra 1988. Det understrekes blant annet at det å skape gjensidig tillit er en viktig oppgave for lederen og disiplinert initiativ er ønskelig, spesielt i situasjoner der det ikke er mulig å komme i forbindelse med ordregiver (Jacobsen, 1996, s. 212). Modifiseringene ble gjort som direkte konsekvens av Vassdalulykken, men den autoritære ledelsesformen stod fortsatt sentralt utover 1990-tallet. Dette fordi ny ledelsesfilosofi ikke fikk skikkelig fotfeste i det norske forsvaret før oppdragsbasert ledelse ble publisert i FFOD fra år 2000 (Forsvarsstaben, 2012, s. 6).

Med overnevnte som utgangspunkt kan altså den autoritære ledelsesformen som preget forsvaret i lang tid være et uttrykk for funnene i Linderudprosjektet. Kadettene så det derfor som ønskelig at troppssjefen hadde høy grad av ekstroversjon og kontroll. Høy grad av medmenneskelighet kunne på sin side bli assosiert med naiv eller «myk» ledelse og ble derfor ansett som mindre ønskelig hos kadettene (Barlaug, 1998).

På samme måte som datidens ledelsesfilosofi kan begrunne funnene i Linderudprosjektet, kan nåtidens ledelsesfilosofi begrunne funnene i vår undersøkelse. Nåtidens desentraliserte ledelsesfilosofi er utformet for å kunne kontre usikkerheten som ofte preger den militære

lederens hverdag. «Hensikten er at den med best situasjonsforståelse skal handle selvstendig, i tråd med sjefens intensjon» (Forsvarsstaben, 2012, s. 7). Dette står da i kontrast til den autoritære og ordrebaserede ledelsesformen som mulig preget funnene i Linderudprosjektet. I følge Forsvarssjefen finnes det både organisatoriske og individuelle forutsetninger for at ledelsesfilosofien skal fungere, og noen av disse kan begrunne funnene i vår undersøkelse.

Ifølge Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse (FGL) må lederen blant annet kunne bygge relasjoner. «Det handler om å skape tillit, i tillegg til å opprettholde nødvendig grad av kontroll» (Forsvarsstaben, 2012, s. 11). Videre presiseres det i FGL at balansert lederatferd er sentralt for ledelsesfilosofien. Samspillorientert lederatferd er en av disse, og har til hensikt å forbedre relasjoner, samarbeid og å utvikle de menneskelige ressursene. Blant annet gjøres dette gjennom å være omsorgsfull og å gi anerkjennelse (Forsvarsstaben, 2012, ss. 11-12). Nåtidens ledelsesfilosofi kan derfor begrunne våre funn ettersom ledelsesfilosofien konkret kan gjenkjennes i vår fordeling. Blant annet består medmenneskelighet av mange kodede segmenter med lik betydning som fremhevet av FGL ovenfor. Eksempelvis har kodene utvikler undergitte, omsorgsfull og skaper tillit en frekvens mellom 11-14 (vedlegg 7).

Allikevel har troppssjefer i dagens kontekst også behov for en autoritær ledelsesform. Selv om oppdragsbasert ledelse på det operasjonelle nivået er definert som desentralisering av beslutningsmyndigheten betyr det ikke at alle kan gjøre hva de vil (Forsvarsstaben, 2014, s. 167). Forsvarssjefen påpeker at ledelsesfilosofien ikke må forveksles med fullstendig handlefrihet fordi handlingen må være i tråd med sjefens intensjon og politiske rammer. Dette beskrives nærmere i FFOD fra 2014 da oppdragsbasert ledelse også «[...] kan omfatte bruk av detaljerte ordrer og kontroll» (Forsvarsstaben, 2014, s. 166). Derimot presiseres det at sterk ordrestyring må brukes med forsiktighet da overdreven bruk kan virke tempodrepende og undergrave tillitsrelasjonene (Forsvarsstaben, 2012, ss. 7-15). På den måten kan det påstås at oppdragsbasert ledelse også kan kreve en autoritær ledelsesform, men at den må benyttes med forsiktighet. Derfor kan vi si at relasjonsbaserte ledertrekk, som medmenneskelighet, kanskje står mest sentralt i oppdragsbasert ledelse. Følgelig kan resultatene i vår analyse sies å være et uttrykk for nåtidens ledelsesfilosofi.

Forskjellene i funnene mellom Linderudprosjektet og vår egen analyse kan derfor skyldes den senere tids utvikling av forsvarrets ledelsesfilosofi. Altså at kadettene må ses på som barn av

sin tid. Med andre ord kan forskjellen mellom funnene komme av at kadettene besvarte undersøkelsene i forskjellige tidsepoker med ulike grunnsyn på ledelse.

Til tross for forskjeller mellom faktor én og to, kan det likevel påstås at funnene mellom undersøkelsene sammenfaller. Dette fordi det finnes likheter mellom resultatene i undersøkelsene. Følgelig vil det også være nødvendig å se nærmere på likhetene ved å sammenligne de resterende faktorene; kontroll, emosjonell stabilitet og intellekt/åpenhet.

Våre resultater under faktoren kontroll har likhetstrekk med funnene i Linderudprosjektet. I Linderudprosjektet tilsier funnene at «kadettene mener en god leder bør ligge over gjennomsnittet på denne faktoren» (Barlaug, 1998, s. 17). Barlaug beskriver videre at ledere med kontroll over gjennomsnittet har bedre prestasjoner, selvdisiplin, målrettethet og har bedre planleggingsferdigheter. De samme beskrivelsene kommer til syne i vår data, og gjennom side én i vedlegg 7, under faktoren kontroll, kan dette illustreres. Eksempelvis ser man høy frekvens på koder som faglig dyktighet, planlegge godt og utnytte menneskelig ressurser. Samtidig har kodefordeling på denne faktoren en relativt høy frekvens med 91 av 336 kodede tekstsegmenter (tabell 7). Begge kadettmassene antyder derfor at troppssjefer bør ha høy grad av kontroll.

Fordelingen innen emosjonell stabilitet har også noen likhetstrekk med Linderudprosjektet. For eksempel viser begge funnene at emosjonell stabilitet vektlegges mer i negativ forstand, enn dens positivt ladede motpart. De uønskede lederprofilene i Linderudprosjektet har emosjonell stabilitet på mellom ett og to standardavvik under gjennomsnittet, mens i de ønskede lederprofilene har faktoren omtrent et halvt standardavvik over gjennomsnittet (Vedlegg 3, s. 2). Det samme blir synlig i våre funn ettersom kodefordelingen innenfor emosjonell stabilitet er 8,9% for gode troppssjefer, mens den negativt ladede siden har en prosentandel på 15 (tabell 7 og 8). Følgelig bruker altså begge kadettmassene spesielt denne faktoren til å beskrive eller plassere personer som ikke er egnede som ledere. Emosjonell ustabilitet gjør det derfor vanskeligere å bli vurdert som en god troppssjef.

Under den siste faktoren intellekt/åpenhet kan det også tydes samsvar mellom funnene. Kadetter fra 1990-tallet mener gode og dårlige troppssjefer bør ligge henholdsvis litt over og under gjennomsnittet på denne faktoren (Vedlegg 3, s. 2). Faktoren er således ikke nevneverdig vektlagt som spesielt viktig for gode eller dårlige troppssjefer. Dette stemmer

godt med våre funn ettersom åpenhet/intellekt har den laveste prosentandelen av kodefordeling. Begge kadettmassene vektlegger altså åpenhet/intellekt som lite fremtredende hos gode eller dårlige troppssjefer.

Oppsummert kan man påstå at faktorene kontroll, emosjonell stabilitet og åpenhet/intellekt er vektet på lik måte. Til tross for forskjeller mellom de førstnevnte faktorene, ekstroversjon og medmenneskelighet, kan det derfor påstås at funnene sammenfaller. Dette fordi eksakt like funn vil være svært usannsynlig på grunn av undersøkelsesens åpenbare forskjeller i metode. Således vil likhetstrekkene være tilstrekkelig for å påstå at funnene sammenfaller. Likhetene vi har funnet er: (1) troppssjefer bør ha høy grad av kontroll, (2) troppssjefer bør ikke være emosjonell ustabile og (3) åpenhet/intellekt er verken spesielt fremtredende som viktig eller uviktig for troppssjefen.

Allikevel mener vi at Hypotese 2 må falsifiseres. Belegget for dette er at forskjellene mellom resultatene er mye tydeligere enn likhetene. Eksempelvis viser resultatene i vår undersøkelse at kadettene vektlegger medmenneskelighet som viktigste personlighetstrekk for troppssjefen, mens ekstroversjon ikke blir vektlagt i like stor grad. Disse resultatene står i direkte kontrast til funnene i Linderudprosjektet. Som belyst kan én mulige årsak være at kadettene er preget av sin tids ledelsesfilosofi og derfor kan dette ha ført til en ulik vektning av de to første faktorene.

Jobbanalysenes beskrivelse av gode og dårlige troppssjefers personlighetstrekk stemmer derfor ikke godt overens med funnene i Linderudprosjektet fra 1998.

5 Konklusjon

Med metodekritikken lagt til grunn kan ikke studien gi svaret på hvilke kunnskaper, ferdigheter, evner og andre egenskaper troppssjefen bør ha. Allikevel kan våre funn bidra i utviklingen av offisersrollen i den nye militære ordningen. I studien har vi belyst hva slags offiserskompetanse og hvilke personlighetstrekk som er fremtredende i 45 kadetters jobbanalyse i CIT-formatet.

Primært har vi sannsynliggjort at kadettene jobbanalyser for gode og dårlige troppssjefer er representative for Krigsskolens kompetansemodell. Dette er fordi offiserskompetanse, slik

den er tolket ut ifra jobbanalysene, sammenfaller godt med hvordan Krigsskolens kompetansemodell er redegjort for i KOU (2014). Spesielt fremtredende i våre resultater er at kadettene oftest beskriver, og således vektlegger, sosial kompetanse mer enn de to andre kompetanseområdene. Denne skjevfordelingen fremkommer ikke i kompetansemodellen ettersom alle grunnkomponentene likeverdig påvirker modellens toppunkt: offiserskompetanse. Likevel hevder vi at resultatene gir belegg for at jobbanalysene er representative for Krigsskolens kompetansemodell. Bakgrunnen for dette er at underkategoriene med høyest frekvens sammenfaller godt med hvordan kompetanseområdene er redegjort for i KOU.

Sekundært har vi sannsynliggjort at kadettenes jobbanalyser ikke sammenfaller med funnene fra Linderudprosjektet. Bakgrunnen for dette kan være at fordeling av personlighetstrekk ikke stemmer godt overens med Barlaugs funn fra 1998. Selv om det finnes likhetstrekk mellom resultatene, fremkommer det store forskjeller i ønskede og uønskede personlighetstrekk. Hovedsakelig viser resultatene en endring i grad av medmenneskelighet og ekstroversjon hos troppssjefen de siste 20 årene. Kadettenes jobbanalyser av gode troppssjefer antyder en større grad av medmenneskelighet enn hva som fremkom for 20 år siden. I motsatt retning kan funnene antyde at behovet for ekstroversjon er mindre fremtredende nå, enn for 20 år siden.

5.1 Anbefaling til videre forskning

For å ytterligere bidra til hva slags offiserskompetanse og personlighetstrekk troppssjefen bør ha, kan det gjennomføres flere lignende studier. Eksempelvis kan CIT-formatet avgrenses til en spesifikk kontekst, som utenlandsoperasjoner eller fredstid. Videre kan CIT også gjennomføres med flere jobbanalyser og fra flere ulike utvalgsgrupper. Det kan for eksempel være interessant å forske på hva soldatene og sersjantene mener er fremtredende for gode og dårlige troppssjefer.

Det kan også gjennomføres studier med utgangspunkt i andre jobbanalyser enn CIT. Ettersom jobbanalyser skal fange hva som kreves i en jobb, er de godt egnet for å belyse hvilke kunnskaper, ferdigheter, evner og andre egenskaper som kreves i ulike stillinger. Eksempelvis kan det være hensiktsmessig å gjennomføre jobbanalyser før man skal selektere og plassere grenaderer. Da vil man kunne få et klarere bilde på hvem som bør selekteres og hvor den

enkelte skal plasseres. På samme måte som seleksjon, kan ulike jobbanalyser også brukes i forskningen på hvordan offiseren, sersjanten eller soldaten kan trenes og utdannes.

Det kan også være hensiktsmessig å gjennomføre løpende jobbanalyser. For eksempel holder det ikke å forbedre seleksjonsgrunnlag én gang, men at dette er en kontinuerlig prosess som må gjøres over tid (Zook, 1996, s. 65). Basert på at verden er i stadig utvikling er også militære fagfelt som taktikk og strategi i kontinuerlig bevegelse. Følgelig vil dette også endre ulike stillingskrav som krever en kontinuerlig kartlegging.

6 Litteraturliste

- Anderssen, T.-A. (2000). *B5 - Operasjonalisering av Femfaktormodellen for personlighet*. Oslo: Universitetet i Oslo.
- Archer, T. C. (2000). Ledelse og medbestemmelse i forsvaret. I O. M. Samfund, *Forsvaret i en ny tid* (ss. 239-251). Oslo: Oslo Militære Samfund.
- Barlaug, D. G. (1998). Innføring i femfaktorteorien. Oslo: FO/P/SJPSYF (Sjefspesikologen i Forsvaret). Upublisert.
- Buss, D. M. (2010). Human Nature and Individual Differences: Evolution of Human Personality. I O. P. John, R. W. Robins, & L. A. Pervin, *Handbook of Personality Theory and Research* (ss. 29-61). New York: The Guildford Press.
- Dalland, O. (2013). *Metode og oppgaveskriving for studenter* (5 utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving* (6 utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Engvik, H. (1993). *Personbeskrivelser: 5PF*. Oslo: Universitetet i Oslo.
- Engvik, H., & Føllesdal, H. (2005, 2 1). The Big Five Inventory på norsk. *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, ss. 128-129.
- Ekroll, V. B., & Bjørkum, Ø. M. (2011). *Sammenhengen mellom personlighet og intelligens*. Oslo: Universitetet i Oslo.
- Fitzgerald, K., Seale, S., Kerins, C. A., & McElvaney, R. (2008, mars). The Critical Incident Technique: A Useful Tool for Conducting Qualitative Research. *Dental Education*.
- Flanagan, J. C. (1954, Juli). The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*.

- Forsvaret. (2015a). Hærens grunnlagsdokument for militærordningen. Hentet 17.01.2019 fra Forsvarets intranett.
- Forsvaret. (2015b). Implementering- og milepælsplan. Ordning for militært tilsatte. Hentet 17.01.2019 fra https://forsvaret.no/fakta_/ForsvaretDocuments/Implementerings-og-milep%C3%A6lsplan%20-%20Ordning%20for%20militaert%20tilsatte%20-Endelig.pdf
- Forsvarsstaben. (2012). *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvarsstaben. (2014). *Forsvarets Fellesoperative Doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Goldberg, L. R. (1990). An Alternative "Description of Personality": The Big-Five Factor Structure. *Journal of Personality and Social Psychology*(6), ss. 1216-1229.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Bokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Hofstee, W. K., de Raad, B., & Goldberg, L. R. (1992). Integration of the Big Five and Circumplex Approaches to Trait Structure. *Journal of Personality and Social Psychology*(1), ss. 146-163.
- Hughes, H. (2007). Critical Incident Technique. I S. Lipu, K. Williamson, & A. Lloyd, *Exploring Methods in Information Literacy Research*. Wagga Wagga: Center for Information Studies.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (2019). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience* (9.. utg.). New York: McGraw-Hill Education.
- Jacobsen, J. O. (1996). *Militærorganisasjonen - utfordringer og dilemmaer. En studie av det norske forsvar, gjennom offiserens opplevelse av det*. Bergen: Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4 utg.). Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Johannesen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5 utg.). Oslo: Abstrakt forlag AS.
- John, O. P., Naumann, L. P., & Soto, C. J. (2010). Paradigm Shift to the Integrative Big Five Trait Taxonomy. I O. P. John, R. W. Robins, & L. A. Pervin, *Handbook of Personality* (ss. 114-158). New York: The Guildford Press.
- Johnson, J. A., & Ostendorf, F. (1993). Clarification of the Five-Factor Model with the Abridged Big Five Dimensional Circumplex. *Journal of Personality and Social Psychology*(3), ss. 563-576.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i Organisasjon og Ledelse* (5.. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

- Krigsskolen. (2014). Konsept for offisersutvikling.
- Lai, L. (2006). *Strategisk kompetansestyling* (2.. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Levine, E. L., Ash, R. A., Hall, H., & Sistrunk, F. (1983, Juni). Evaluation of Job Analysis Methods by Experienced Job Analysts. *The Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 2. Academy of Management.
- MAXQDA (Versjon 2018.2) [Dataprogram]. Hentet 25.01.2019 fra https://www.maxqda.com/qualitative-analysis-software?gclid=CjwKCAjwYXmBRAOEiwAYsyl3AHnnTekPmXPOrkMI3zdIYGIGU1PbrZ7vYAZQZnp4xorJZMsciZwTxoCYakQAvD_BwE
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (2010). The Five-Factor Theory of Personality. I O. P. John, R. W. Robins, & L. A. Pervin, *Handbook of Personality Theory and Research* (3. utg., ss. 159-181). New York: The Guildford Press.
- Pearlman, K., & Sanchez, J. I. (2010). Work Analysis. I J. L. Farr, & N. T. Tippins, *Handbook of Employee Selection*. New York: Routledge.
- Saucier, G., & Goldberg, L. R. (1996). The Language of Personality: Lexical Perspectives on the Five-Factor Model. I J. S. Wiggins, *The Five-Factor Model of Personality: Theoretical Perspectives* (ss. 21-47). New York: The Guildford Press.
- Stitt-Gohdes, W. L., Lambrecht, J. J., & Redmann, D. (2000). The Critical Incident Technique in Job Behavior Research. *Journal of Vocational Education Research*, Volum 25, nummer 1. Hentet 12.02.2019 fra https://scholar.lib.vt.edu/ejournals/JVER/v25n1/stitt.html?fbclid=IwAR3sZcYEnpr_Ia chS5hAa8eNk47r7srHEx4yxWZI3C2svIb90ShRxi_ZAwY
- Tjora, A. (2018). *Kvalitative Forskningsmetoder* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Torgersen, S. (1995). *Personlighet og personlighetsforstyrrelser*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8. utg.). Harlow: Pearson.
- Zook, L. M. (1996). *Soldier Selection: Past, Present, and Future*. Alexandria, VA: United States Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.

7 Vedlegg

Vedlegg 1: Faktorsirklene i B5/AB5 – av Andreas Løes Narum

Vedlegg 2: Beskrivelse av faktorer og fasetter i B5/AB5 – av Glasø og Surlien

Vedlegg 3: Linderudprosjektet – av Dag Barlaug

Vedlegg 4: Oppgavetekst gitt til kadettene – av Andreas Løes Narum

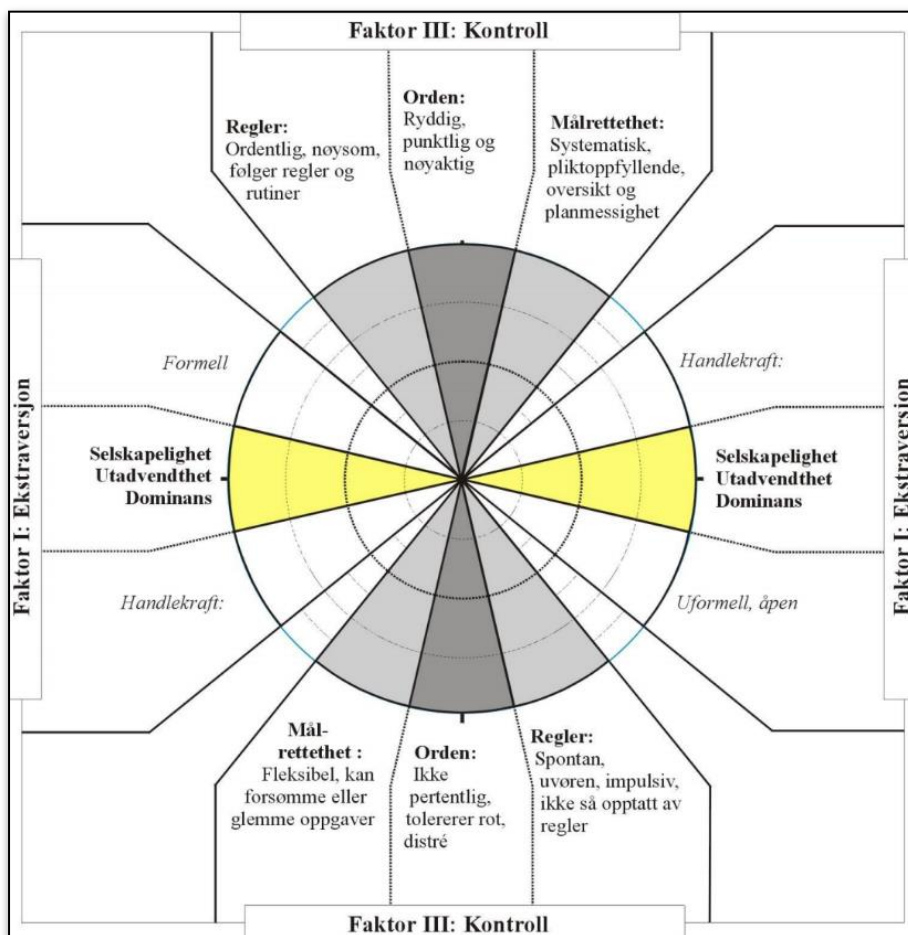
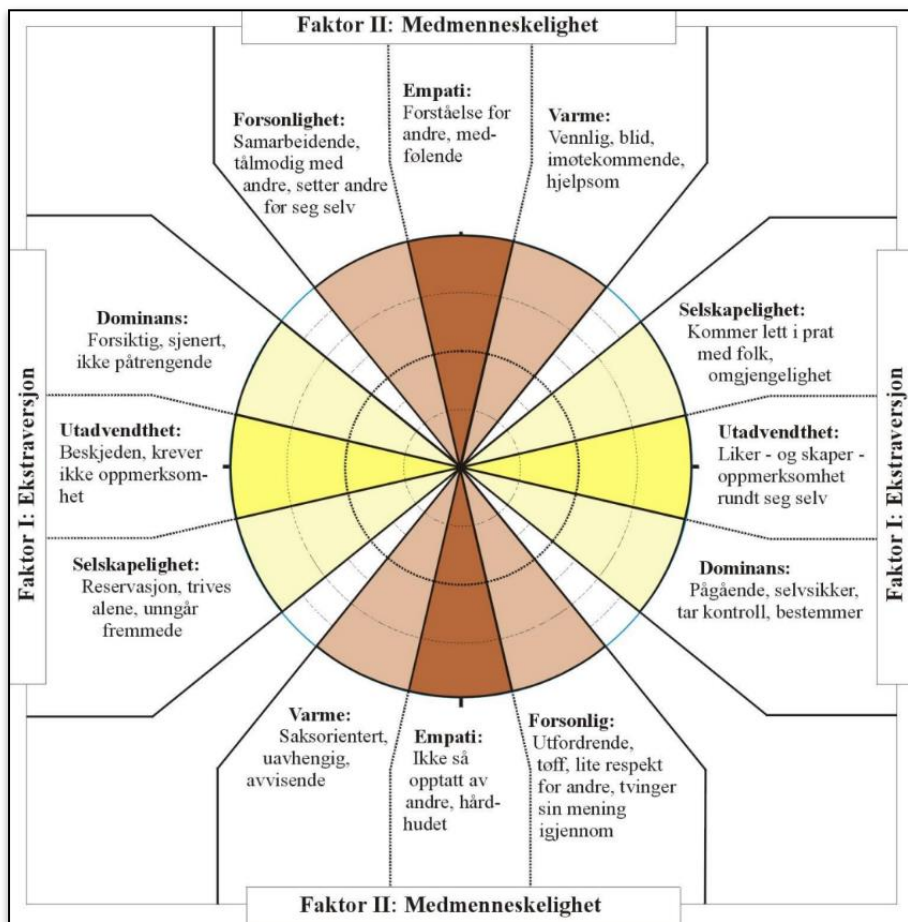
Vedlegg 5: Resultater åpen koding – av Glasø og Surlien

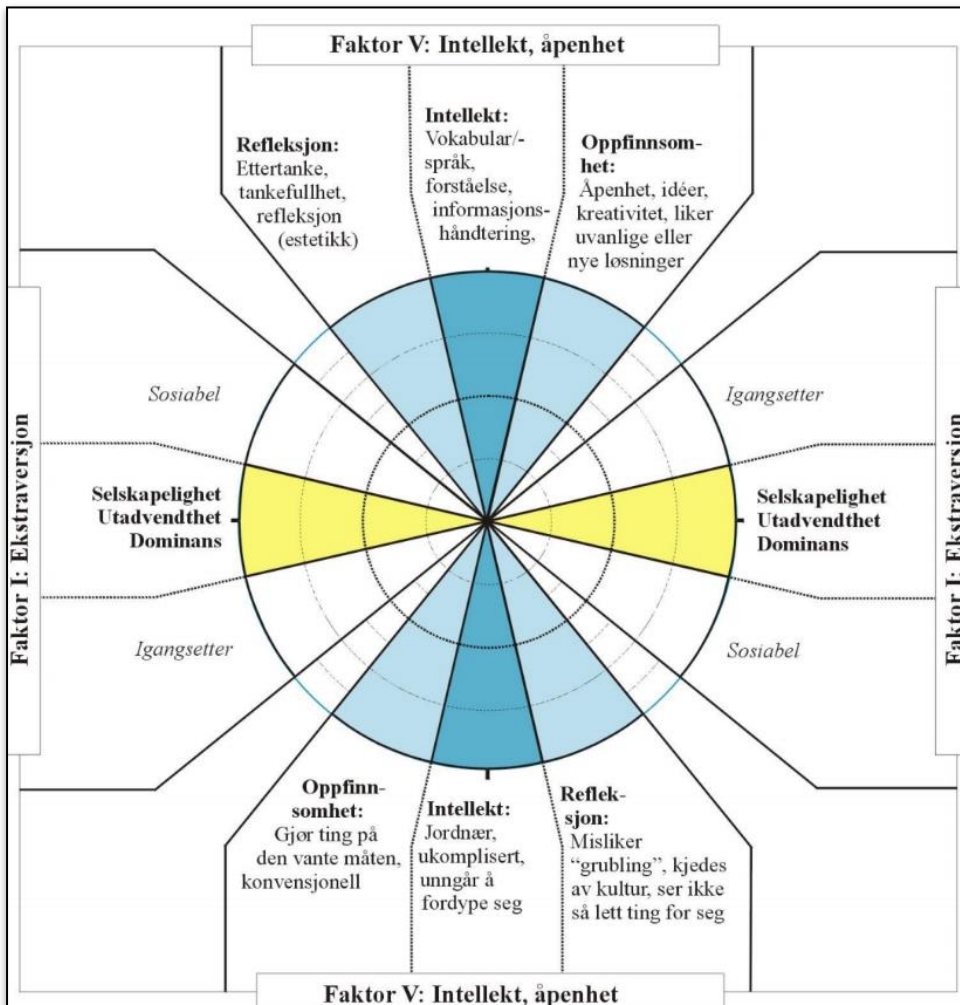
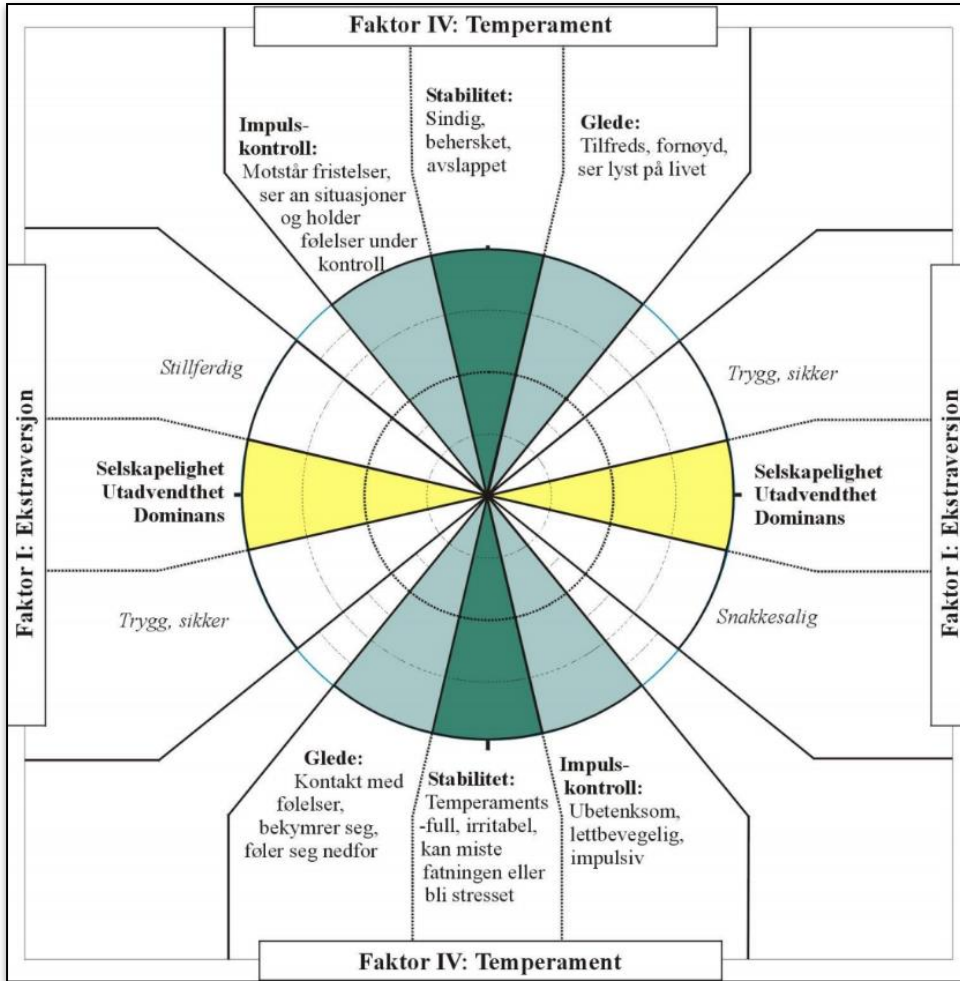
Vedlegg 6: Sammenligning av resultater kodefordeling B5 – av Glasø og Surlien

Vedlegg 7: Resultater kodefordeling B5 - Glasø og Surlien

Vedleggene følger på de neste sidene.

Vedlegg 1: Faktorsirkelene i B5/AB5 – av Andreas Løes Narum (Hentet fra: A. Løes Narum, personlig kommunikasjon, 12. februar 2019)





Vedlegg 2: Beskrivelse av faktorer og fasetter i B5/AB5 – av Glasø og Surlien (Hentet fra: A. Løes Narum, personlig kommunikasjon, 12. februar 2019)

Faktor I Ekstroversjon	Lav ekstroversjon	Positiv	tankefull, foretrekker å skrive, setter seg selv i andre rekke, privat, reservert, seriøs, arbeider alene, uavhengig
		Negativ	avsondret, fryktsom, drømmende, underdanig, tilbaketrukket, eksentrisk, ensom, kald, vanskelig å "lese"
	Høy ekstroversjon	Positiv	konverserende, imøtekommende, energisk, bestemt, trygg, glad, optimistisk, sosial, varm, ledertype
		Negativ	frimodig, pratsom, anmassende, aggressiv, eksibisjonistisk, ubetenksom, overfladisk, slitsom
Sidefasett selskapelighet	Lav selskapelighet	Positiv	ikke påtrengende, reservert, privat
		Negativ	vanskelig å bli kjent med, umeddelsom, dyster
	Høy selskapelighet	Positiv	omgjengelig, leken, sosial energi
		Negativ	anmassende, overfladisk, slitsom
Hovedfasett ekstroversjon	Lav ekstroversjon	Positiv	stillferdig, holder seg i bakgrunnen, lyttende
		Negativ	hemmet, underdanig, avsondret
	Høy ekstroversjon	Positiv	konverserende, energisk, ubundet
		Negativ	freidig, ubeskjeden, aggressiv
Sidefasett dominans	Lav dominans	Positiv	ikke pågående, sjenert, setter seg selv i andre rekke
		Negativ	sky, underdanig, alene
	Høy dominans	Positiv	selvsikker, verbal, bestemt
		Negativ	pågående, selvhevdende, frimodig
Faktor II Medmenneskelighet	Lav medmenneskelighet	Positiv	uavhengig, skeptisk, direkte, selvinteressert, konkurrerende, spørrende, tøff, varsom, iherdig, aggressiv
		Negativ	avvisende, fiendtlig, frekk, reservert, selvsentrert, stridslysten, overlegen, kald, beregnende, strekker sannheten
	Høy medmenneskelighet	Positiv	vennlig, tolerant, til å stille på, spiller på lag, hensynsfull, aksepterende, ærlig, hjelpende, ydmyk, lett berørt, uskyldig
		Negativ	sukkersøt, uten ryggrad, lettbetrende, avhengig, lett å trække på, prinsippløs, konfliktunnvikende, naiv
Sidefasett varme	Lav varme	Positiv	uavhengig, skeptisk, tøff
		Negativ	kald, upersonlig, kynisk
	Høy varme	Positiv	kjærlig, snill, god
		Negativ	naiv, prinsippløs, konfliktunnvikende
Hovedfasett empati	Lav empati	Positiv	selvinteressert, direkte, iherdig
		Negativ	streng, grusom, uoppriktig
	Høy empati	Positiv	forståelsesfull, medfølende, ømhjertet
		Negativ	avhengig, lettrende, lett å trække på
Sidefasett forsonlighet	Lav forsonlighet	Positiv	sterk, konkurrerende, spørrende
		Negativ	påståelig, skrytende, konfliktorientert
	Høy forsonlighet	Positiv	samarbeidende, overbærende, aksepterende
		Negativ	ettergivende, ydmyk, uten ryggrad

Faktor III Kontroll	Lav kontroll	Positiv	avslappet, spontant, kan ha mange oppgaver samtidig, eksperimentiell, aksepterer usikkerhet, liker moro
		Negativ	blasert, gir opp, kaotisk, ubesluttosom, uansvarlig, tillatende, uproduktiv, rotete
	Høy kontroll	Positiv	iherdig, til å stole på, vilje til å oppnå noe, produktiv, organisert, besluttosom, utholdende, forberedt, disiplinert, nøyaktig, forsiktig
		Negativ	hovmodig, tvangspreget, arbeidsnarkoman, undertrykt, petimeter, sta, steil
Sidefasett målrettethet	Lav målrettethet	Positiv	avslappet, tar ting som det kommer, kan ha mange oppgaver
		Negativ	lat, ineffektiv, uten mål
	Høy målrettethet	Positiv	pliktoppfyllende, høye krav til eget arbeid, følger planer
		Negativ	arbeidsnarkoman, tvangspreget, rigid
Hovedfasett orden	Lav orden	Positiv	spontant, aksepterer usikkerhet, ubundet
		Negativ	rotete, skjødesløs, uorganisert
	Høy orden	Positiv	punktlig, ordentlig, nøyaktig
		Negativ	petimeter, sta, steil
Sidefasett regler	Lav på regler	Positiv	fri, uavhengig, fleksibel
		Negativ	uvøren, likeglad, uregjerlig
	Høy på regler	Positiv	forsiktig, prinsippfast, taktfull
		Negativ	nøysom, formell, varsom

Faktor IV Emosjonell stabilitet	Lav emosjonell stabilitet	Positiv	vaktsom, uttrykksfull, energisk, sensitiv, begeistret, oppmerksom, entusiastisk, eksplosiv
		Negativ	spent, deprimert, nervøs, rastløs, bekymret, temperamentsfull, trist, motløs, tvilende, opphengt i problemer
	Høy emosjonell stabilitet	Positiv	sikker, rolig, konsentrert, stødig, lite stress, rasjonell, motstår fristelser, trygg, tilpasningsdyktig
		Negativ	tung, avslappet, likeglad, uresponsiv, uoppmerksom, skylapper, umotivert
Sidefasett glede	Lav glede	Positiv	oppmerksom, sensitiv, vaktsom
		Negativ	bekymret, nervøs, dårlig selvbilde
	Høy glede	Positiv	positiv, trygg, tilpasningsdyktig
		Negativ	uoppmerksom, skylapper, insensitiv
Hovedfasett stabilitet	Lav stabilitet	Positiv	eksplosiv, energisk, entusiastisk
		Negativ	stresset, oppbragt, opphengt i problemer
	Høy stabilitet	Positiv	lite stress, rolig, trygg
		Negativ	likeglad, umotivert, tung
Sidefasett impuls kontroll	Lav impuls kontroll	Positiv	begeistret, gesjeftig, uttrykksfull
		Negativ	utbusende, ekstravagant, lettbevegelig
	Høy impuls kontroll	Positiv	sinnsro, fredelig, likevekt
		Negativ	uresponsiv, avslappet, uengasjert

Faktor V Intellekt, åpenhet	Lav intellekt, åpenhet	Positiv	praktisk, øver til ting er perfekt, ekspertkunnskap, jordnær, virksom, konservativ, konvensjonell
		Negativ	trangsynt, går glipp av nye muligheter, mangler perspektiv, satt, lukket for nye opplevelser, rigid, fantasiløs, teoriaversiv
	Høy intellekt, åpenhet	Positiv	mange og vide interesser, nysgjerring, liker variasjon og nye ting, liker teori, liberal, idérik, reflekterende, innsiktsfull, godt vokabular, språk
		Negativ	amatør, kjedes lett, eksentrisk, upraktisk, hodet i skyene, forledes lett, ser ikke detaljer, lever i fantasiverden
Sidefasett oppfinnsomhet	Lav oppfinnsomhet	Positiv	ekspertkunnskap, øver til ting er perfekt, konservativ
		Negativ	forutsigbar, ikke vitebegjærlig, fantasiløs
	Høy oppfinnsomhet	Positiv	idérik, kreativ, liker diskusjon
		Negativ	ser ikke detaljer, forledes lett, kjedes lett
Hovedfasett intellekt	Lav intellekt	Positiv	praktisk, jordnær, konvensjonell
		Negativ	teoriaversiv, uintellektuell, liker ikke nye ting
	Høy intellekt	Positiv	godt vokabular, liker teori, innsiktsfull
		Negativ	eksentrisk, upraktisk, amatør
Sidefasett refleksjon	Lav refleksjon	Positiv	virksom, effektiv, lar seg ikke lett forlede
		Negativ	trangsynt, mangler perspektiv, satt
	Høy refleksjon	Positiv	eftertanke, grubling, meditativ
		Negativ	hodet i skyene, fjern, lever i fantasiverden

Vedlegg 3: Linderudprosjektet – av Dag Barlaug (Hentet fra Barlaug, D. G. (1998) Innføring i femfaktorteorien. Oslo: FO/P/SJPSYF (Sjefspsykologen i forsvaret). Upublisert.

3) T-skåretabellen

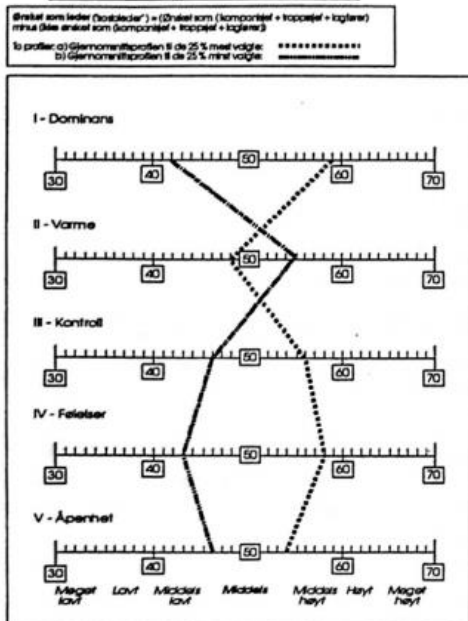
På denne sidne finner du en t-skåretabell. T-skårepoengene er angitt i to rekker. «Prosent i halen» viser hvor mye som ligger på hver side av en normalfordelingskurve. (Gjennomsnittet er 50 og så er det en fallende prosent til hver side). Prosentilskåren (dvs. prosentskåren) angir hvor stor del av fordelingen i prosent som ligger nedenfor t-skåren. I tillegg er Stanine-skåren tatt med. (Denne brukes ved uttakene). Dette er litt feil, da en 9'er her ikke er «best». Men den kan kanskje gi noen holdepunkter. I tillegg så er det angitt med ord hva som er gjennomsnittlig, høyt, lavt etc.

	T-skåre	Prosentil skåre	Stanine skåre	Prosent i «halen»	Stanine skåre	Prosentil skåre	T-skåre	
Ekstremt høyt	80	99.9	9	0.1	1	0.1	20	Ekstremt høyt
	79	99.8	9	0.2	1	0.2	21	lavt
	78	99.7	9	0.3	1	0.3	22	
	77	99.6	9	0.4	1	0.4	23	
	76	99.5	9	0.5	1	0.5	24	
Svært høyt	75	99.4	9	0.6	1	0.6	25	Svært høyt
	74	99.2	9	0.8	1	0.8	26	lavt
	73	99	9	1	1	1	27	
	72	99	9	1	1	1	28	
	71	98	9	2	1	2	29	
Meget høy	70	98	9	2	1	2	30	Meget høy
	69	97	9	3	1	3	31	lavt
	68	96	9	4	1	4	32	
	67	96	9	4	1	4	33	
	66	95	8	5	2	5	34	
Høyt	65	93	8	7	2	7	35	Lavt
	64	92	8	8	2	8	36	
	63	90	8	10	2	10	37	
	62	88	8/7	12	2/3	12	38	
	61	86	7	14	3	14	39	
Middels/høyt	60	84	7	16	3	16	40	Middels/høyt
	59	82	7	18	3	18	41	lavt
	58	79	7	21	3	21	42	
	57	76	7	24	3	24	43	
	56	73	6	27	4	27	44	
Middels	55	69	6	31	4	31	45	Middels
	54	66	6	34	4	34	46	
	53	62	6	38	4	38	47	
	52	58	5	42	5	42	48	
	51	54	5	46	5	46	49	
	50	50	5	50	5	50	50	

6) Profiler fra Linderudprosjektet

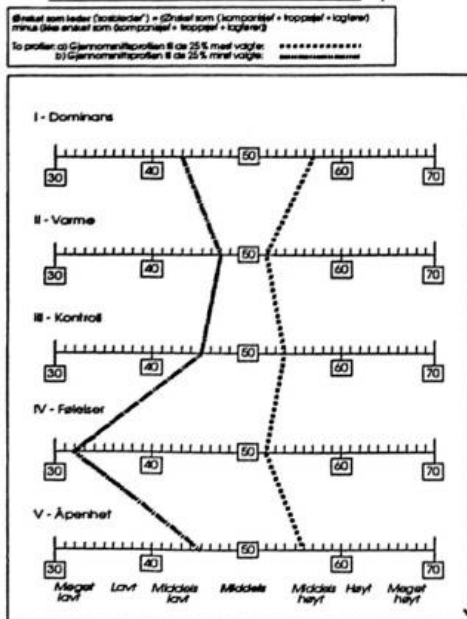
På denne siden finner du fire profiler. Forfilene har sin bakgrunn i forskning ved KS-Linderud. Den ene linjen er de 25 % minst valgte på alle tre ledernivåene (lag, tropp og kompani). Den andre linjen er de 25 % mest valgte. (Profilen med tre linjer viser også hvor midtgruppen på 50 % ligger).

Ønsket lederprofil - Kull 94 - 96



Profilen for kull 94-96 viser en klar symetri. Ønsket og ikke ønsket personlighet hos ledere er et speilbilde av hverandre.

Ønsket lederprofil - Kull 95 - 97



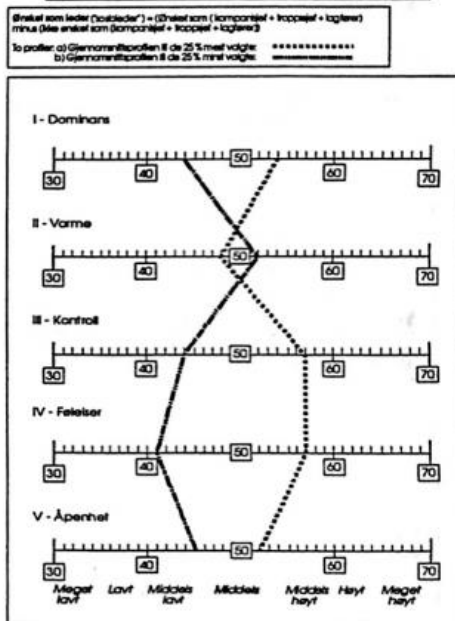
Profilen for kull 95-97 gir en interessant tilleggsmasjon. Personer som ikke ønskes som ledere velges ut fra faktor IV/Følelser. (De oppleves som nevrotiske).

Profilen viser også at det er forskjellige betraktninger som legges til grunn for om:

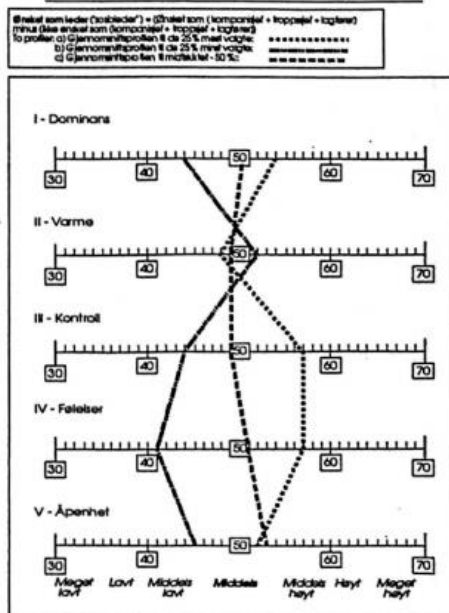
- en person er ønsket som leder, versus
- en person ikke er ønsket som leder.

Profilene for kull 96 - 98 og kull 97 - 99 viser se samme tendensene - symetri.

Ønsket lederprofil - Kull 96 - 98 og 97 -99



Ønsket lederprofil - Kull 96 - 98 og 97 -99



Vedlegg 4: Oppgavetekst gitt til kadettene – av Andreas Løes Narum (Hentet fra: A. Løes Narum, personlig kommunikasjon, 11. februar 2019)

Kadetters jobbanalyse. Stilling: troppssjef.

Kadettene ble gitt en tre timers forelesning om jobbanalyse og psykometri. I løpet av disse tre timene ble de bedt om å utføre jobbanalyse av stillingen som troppssjef i et Critical Incident-format (CIT).

De formulere historier på egenhånd om hvordan man kan bli helt og hvordan man kan bli dust i stillingen, deretter skulle de dele sine historier med sidemannen. De fikk ca 12 minutter til å skrive og fem minutter til å dele historier. De som ikke ble ferdig, kunne ta kvelden til hjelp og sende meg noe før slutten av uken.

Dette dokumentet er et første skritt i retning av å undersøke kadetters syn på jobbdyktighetsmål for stillingen som troppssjef.

De innsendte tekstene ble i utgangspunktet ikke anonymisert. Det er for å kunne underbygge at innsamling av tekster faktisk har skjedd med det antall respondenter som fremkommer av nedenstående. Kadettene ble informert om at tekstene skulle sendes ut til kadettene i samme kull slik at de kunne diskutere ulike synspunkter på hva en god og en dårlig troppssjef gjør

.....
Oppgaveteksten:

- 1.) Hva må man gjøre for å bli superhelt i stillingen? Lag en liten historie om en person i stillingen som lykkes usedvanlig godt. Skriv et par-tre avsnitt, bruk gjerne baksiden. Eventyrformat kan fungere helt supert: Det var en gang...

- 2.) Hva må man gjøre for å bli superdust i stillingen? Lag en liten historie om en person i stillingen som lykkes usedvanlig dårlig. Skriv et par-tre avsnitt, bruk gjerne baksiden. Eventyrformat kan fungere helt supert: Det var en gang...

.....
Andreas Løes Narum|

Vedlegg 5: Resultater åpen koding – av Glasø og Surlien

Kodesett Gode Troppssjefer - Åpen koding	Frequency	Percentage
faglig dyktig	15	4,46
utvikler undergitte	14	4,17
omsorgsfull	13	3,87
skaper tillit som konsekvens av noe annet	11	3,27
stiller krav	9	2,68
blir likt	9	2,68
tydelig	8	2,38
utnytter menneskelig ressurser	8	2,38
gir anerkjennelse	8	2,38
lytter til undergitte	8	2,38
delegerer oppgaver	6	1,79
leder fra front	6	1,79
delegere ansvar/bemyndiggjør	6	1,79
støttende	6	1,79
ydmyk	6	1,79
individualiserer	5	1,49
oppdragsfokustert	5	1,49
tillitsfull	5	1,49
lojal oppover og nedover	5	1,49
løser oppdrag	5	1,49
skaper arbeidsglede	5	1,49
tar ansvar	5	1,49
skaper forståelse/mening	5	1,49
er med soldatene	5	1,49
troverdige	5	1,49
fokus på egenutvikling	4	1,19
planlegger godt	4	1,19
skaper godt arbeidsmiljø	4	1,19
leder på intensjon	4	1,19
respektfull ovenfor undergitte	4	1,19
god vurderingsevne	4	1,19
åpen om sterke og svake sider	4	1,19
braker eksemplets makt	4	1,19
skaper motivasjon	4	1,19
tilpasningsdyktig i lederskapet	4	1,19
kontrollerer arbeid	3	0,89
får respekt som konsekvens	3	0,89
har egne meninger	3	0,89
tar vare på undergitte	3	0,89
er i forkant/forberedt	3	0,89
skaper ekstrarolleatferd	3	0,89
tør å si ifra til overordnede	3	0,89
gode sosiale antenner	2	0,60
lærer av erfaring	2	0,60
empatisk	2	0,60
kreativ	2	0,60
skaper offervilje	2	0,60
skaper kultur med gode verdier	2	0,60
har humor	2	0,60
fysisk robust	2	0,60
takler usikkerhet	2	0,60
skaper takhøyde for å prøve og feile	2	0,60
motivert for jobben	2	0,60
fremstår som rollemodell	2	0,60

Kodesett Dårlige Troppssjefer - Åpen koding	Frequency	Percentage
egoistisk	8	3,88
ikke tilstede, mye på kontor	8	3,88
utvikler ikke undergitte	8	3,88
kritiserer og kjefter på undergitte	7	3,40
lytter ikke til andre	7	3,40
ikke omsorg for undergitte	7	3,40
vet best selv	6	2,91
tar æren selv	6	2,91
blir mislikt	6	2,91
dårlig humør	5	2,43
skaper dårlig stemning	5	2,43
løste ikke oppdrag	5	2,43
liten faglig dyktighet	5	2,43
legger skylden på andre i motgang	5	2,43
bryter tillit	5	2,43
trådstyrer	4	1,94
lite på jobb	4	1,94
ikke integritet	4	1,94
varierer ikke lederskap utfra situasjon	4	1,94
sprer usikkerhet	4	1,94
ikke ydmyk	4	1,94
sprer redsel	4	1,94
lite motivert	4	1,94
tar ikke til seg tilbakemeldinger	3	1,46
har ikke tillit	3	1,46
utviser missnøye med stilling	3	1,46
dårlig sosiale antenner	3	1,46
lite ansvarsfull	3	1,46
opptatt av lønn	2	0,97
tar stor plass, slipper ikke til andre	2	0,97
hemmer arbeidsgleden	2	0,97
har lite respekt	2	0,97
bortforklarer egne feil	2	0,97
skaper dårlig arbeidsmiljø	2	0,97
negativ	2	0,97
liten evne til egenrefleksjon	2	0,97
hemmer initiativ	2	0,97
ikke relasjonsorientert	2	0,97
ikke punktlig	2	0,97
skaper frustrasjon	2	0,97
fremstår usikker	2	0,97
skaper ikke tillit	2	0,97
uinteressert i medarbeidere	2	0,97
ikke åpen for innspill	1	0,49
tiltaksløs	1	0,49
kun hensyn til overordnede, ikke underordnede	1	0,49
lav omsorgsevne	1	0,49
unnasluntrere	1	0,49
tar lite hensyn til andre	1	0,49
lærer ikke av erfaringer	1	0,49
ikke empatisk	1	0,49
ikke balansert lederatferd	1	0,49
hemmer motivasjon	1	0,49
skummel	1	0,49

Tabellene fortsetter på neste side

gode holdninger	2	0,60
bygger robust team	2	0,60
skaper initiativ	2	0,60
stoler på undergitte	2	0,60
initiativrik	2	0,60
handlekraftig	2	0,60
tilstedeværelse	2	0,60
spiller sine sideordnede gode	2	0,60
punktlig	2	0,60
god integritet	2	0,60
ærekjær	2	0,60
bestemt	2	0,60
autentisk	2	0,60
personfokusert	1	0,30
engasjert i å bli kjent med undergitte	1	0,30
medmenneskelig	1	0,30
inspirerende	1	0,30
uredd for å stille krav	1	0,30
utadvent	1	0,30
tar vare på soldater	1	0,30
selvforståelse	1	0,30
høy mestringsstro	1	0,30
god virkelighetsforståelse	1	0,30
skjønn	1	0,30
relasjonsfokusert	1	0,30
robust	1	0,30
omgjengelig	1	0,30
særdeles gode enkeltmannsferdigheter	1	0,30
god instruktør	1	0,30
gjennomføringsevne	1	0,30
skaper kreativitet	1	0,30
læringsfokus	1	0,30
målbevisst	1	0,30
behandler folk som folk	1	0,30
selvsikker	1	0,30
åpenhet	1	0,30
offervillighet ovenfor sine soldater	1	0,30
tar tak i problemer	1	0,30
fristiller seg selv for å kunne se fremover	1	0,30
trådstyrer ikke	1	0,30
har respekt	1	0,30
utnytter tid og penger effektivt	1	0,30
fokus på tilbakemelding og evaluering	1	0,30
skaper forutsigbarhet	1	0,30
god ambassadør for kjerneverdiene	1	0,30
flink til å jobbe med mennesker	1	0,30
autoritær	1	0,30
varierer lederskapet	1	0,30
beslutningsvillig i usikre situasjoner	1	0,30
helhetsoversikt	1	0,30
skaper tilhørighet	1	0,30
jordnær	1	0,30
offensiv mentalitet	1	0,30
viser mot	1	0,30
mentalt overskudd	1	0,30
TOTAL	336	100,00

skjeller ut i plenum	1	0,49
hater menneskene rundt seg	1	0,49
naiv	1	0,49
nedlatende	1	0,49
har ikke autoritet	1	0,49
ofte sykemeldt	1	0,49
forstår ikke kulturen i avdelingen	1	0,49
ris og ros til feil tidspunkt	1	0,49
dårlig vurderingsevne	1	0,49
rotete	1	0,49
dårlig situasjonsforståelse	1	0,49
dårlig planlegging	1	0,49
utydelig formidlingsevne	1	0,49
dårlig fysisk form	1	0,49
vanskelig å forholde seg til	1	0,49
selvopptatt	1	0,49
argumenterer ikke godt for egne valg	1	0,49
anerkjenner ikke undergitte	1	0,49
skaper taperkultur	1	0,49
bommer på lederstil	1	0,49
ikke med på sosiale arrangementer	1	0,49
ikke med på fyfo	1	0,49
lat	1	0,49
kontrollerende	1	0,49
innadvendt	1	0,49
TOTAL	206	100,00

Vedlegg 6: Sammenligning resultater kodefordeling B5 – av Glasø og Surlien

			LMG/SS	NARUM					LMG/SS	NARUM	
Koder Gode Tropsjsjefer	Frekvens	Prosent	Antagelse	NARUM	Sammenligning	Koder Dårlege Tropsjsjefer	Frekvens	Prosent	Antagelse	NARUM	Sammenligning
faglig dyktig	15	4,46	3	3	✓	egoistisk	8	3,88	2	2	✓
utvikler undergitte	14	4,17	2	2	✓	ikke tilstede, mye på kontor	8	3,88	1	1	✓
omsorgsfull	13	3,87	2	2	✓	utvikler ikke undergitte	8	3,88	2	2	✓
skaper tillit som konsekvens av noe annet	11	3,27	2	2	✓	kritiserer og kjefter på undergitte	7	3,40	1	1	✓
stiller krav	9	2,68	3	3	✓	lytter ikke til andre	7	3,40	2	2	✓
blir likt	9	2,68	2	2	✓	ikke omsorg for undergitte	7	3,40	2	2	✓
tydelig	8	2,38	1	1	✓	vet best selv	6	2,91	1	1	✓
utnytter menneskelig ressurser	8	2,38	3	1	✗	tar æren selv	6	2,91	2	2	✓
gir anerkjennelse	8	2,38	2	2	✓	blir mislikt	6	2,91	2	4	✗
lytter til undergitte	8	2,38	2	2	✓	dårlig humor	5	2,43	4	4	✓
delegerer oppgaver	6	1,79	3	3	✓	skaper dårlig stemning	5	2,43	2	2	✓
leder fra front	6	1,79	1	1	✓	løste ikke oppdrag	5	2,43	3	3	✓
delegere ansvar/bemyndiggjør	6	1,79	1	1	✓	liten faglig dyktighet	5	2,43	3	3	✓
støttende	6	1,79	2	2	✓	legger skylden på andre i motgang	5	2,43	2	2	✓
ydmyk	6	1,79	2	2	✓	bryter tillit	5	2,43	3	2	✗
individualiserer	5	1,49	2	2	✓	trådstyrer	4	1,94	3	3	✓
oppdragsfokuset	5	1,49	3	3	✓	lite på jobb	4	1,94	3	3	✓
tillitsfull	5	1,49	2	4	✗	ikke integritet	4	1,94	4	4	✓
lojal oppover og nedover	5	1,49	2	2	✓	varierer ikke lederskap utfra situasjon	4	1,94	5	5	✓
løser oppdrag	5	1,49	3	3	✓	sprer usikkerhet	4	1,94	4	4	✓
skaper arbeidsglede	5	1,49	2	1	✗	ikke ydmyk	4	1,94	2	1	✗
tar ansvar	5	1,49	3	3	✓	sprer redsel	4	1,94	4	2	✗
skaper forståelse/mening	5	1,49	1	1	✓	lite motivert	4	1,94	4	3	✗
er med soldatene	5	1,49	2	2	✓	tar ikke til seg tilbakemeldinger	3	1,46	2	2	✓
troverdig	5	1,49	3	3	✓	har ikke tillit	3	1,46	2	2	✓
fokus på egenutvikling	4	1,19	5	2	✗	utviser missnøye med stilling	3	1,46	4	4	✓
planlegger godt	4	1,19	3	3	✓	dårlig sosiale antenner	3	1,46	2	2	✓
skaper godt arbeidsmiljø	4	1,19	2	2	✓	lite ansvarsfull	3	1,46	3	3	✓
leder på intensjon	4	1,19	4	4	✓	opptatt av lønn	2	0,97	2	1	✗
respektfull ovenfor undergitte	4	1,19	2	2	✓	tar stor plass, slipper ikke til andre	2	0,97	1	1	✓
god vurderingsevne	4	1,19	5	3	✗	hemmer arbeidsleden	2	0,97	2	3	✗
åpen om sterke og svake sider	4	1,19	4	4	✓	har lite respekt	2	0,97	2	2	✓
braker eksemplets makt	4	1,19	1	3	✗	bortforklarer egne feil	2	0,97	2	1	✗
skaper motivasjon	4	1,19	2	2	✓	skaper dårlig arbeidsmiljø	2	0,97	2	2	✓
tilpasningsdyktig i lederskapet	4	1,19	4	2	✗	negativ	2	0,97	4	4	✓
kontrollerer arbeid	3	0,89	3	3	✓	liten evne til egenrefleksjon	2	0,97	5	2	✗
får respekt som konsekvens	3	0,89	3	3	✓	hemmer initiativ	2	0,97	3	3	✓
har egne meninger	3	0,89	1	1	✓	ikke relasjonsorientert	2	0,97	2	2	✓
tar vare på undergitte	3	0,89	2	2	✓	ikke punktlig	2	0,97	3	3	✓
er i forkant/forberedt	3	0,89	3	3	✓	skaper frustrasjon	2	0,97	3	2	✗
skaper ekstrarolleatferd	3	0,89	2	4	✗	fremstår usikker	2	0,97	4	1	✗
tør å si ifra til overordnede	3	0,89	4	4	✓	skaper ikke tillit	2	0,97	5	2	✗
gode sosiale antenner	2	0,60	2	2	✓	uinteressert i medarbeidere	2	0,97	2	2	✓
lærer av erfaring	2	0,60	5	5	✓	ikke åpen for innspill	1	0,49	5	5	✓
empatisk	2	0,60	2	2	✓	tiltaksløs	1	0,49	3	3	✓
kreativ	2	0,60	5	5	✓	kun hensyn til overordnede, ikke underordnede	1	0,49	2	2	✓
skaper offervilje	2	0,60	2	2	✓	lav omsorgsevne	1	0,49	2	2	✓
skaper kultur med gode verdier	2	0,60	2	2	✓	unnsaluntrer	1	0,49	3	3	✓
har humor	2	0,60	2	2	✓	tar lite hensyn til andre	1	0,49	2	2	✓
fysisk robust	2	0,60	3	1	✗	lærer ikke av erfaringer	1	0,49	5	5	✓
takler usikkerhet	2	0,60	4	4	✓	ikke empatisk	1	0,49	2	2	✓
skaper takhøyde for å prøve og feile	2	0,60	2	4	✗	ikke balansert lederatferd	1	0,49	2	2	✓
motivert for jobben	2	0,60	3	3	✓	hemmer motivasjon	1	0,49	4	4	✓
fremstår som rollemodell	2	0,60	3	3	✓	skummel	1	0,49	4	4	✓
gode holdninger	2	0,60	4	4	✓	skjeller ut i plenum	1	0,49	2	2	✓
bygger robust team	2	0,60	2	2	✓	hater menneskene rundt seg	1	0,49	2	2	✓
skaper initiativ	2	0,60	2	2	✓	naiv	1	0,49	2	2	✓
stoler på undergitte	2	0,60	2	4	✗	nedlatende	1	0,49	2	2	✓
initiativrik	2	0,60	1	1	✓	har ikke autoritet	1	0,49	3	3	✓
handlekraftig	2	0,60	1	1	✓	ofte sykemeldt	1	0,49	4	4	✓
tilstedeværelse	2	0,60	1	1	✓	forstår ikke kulturen i avdelingen	1	0,49	2	2	✓
spiller sine sideordnede gode	2	0,60	2	2	✓	ris og ros til feil tidspunkt	1	0,49	2	2	✓
punktlig	2	0,60	3	3	✓	dårlig vurderingsevne	1	0,49	5	3	✗
god integritet	2	0,60	4	4	✓	rotete	1	0,49	3	3	✓
ærekjær	2	0,60	3	3	✓	dårlig situasjonsforståelse	1	0,49	5	5	✓
bestemt	2	0,60	1	1	✓	dårlig planlegging	1	0,49	3	3	✓
autentisk	2	0,60	4	4	✓	utydelig formidlingsevne	1	0,49	1	1	✓
personfokuset	1	0,30	2	2	✓	dårlig fysisk form	1	0,49	3	3	✓

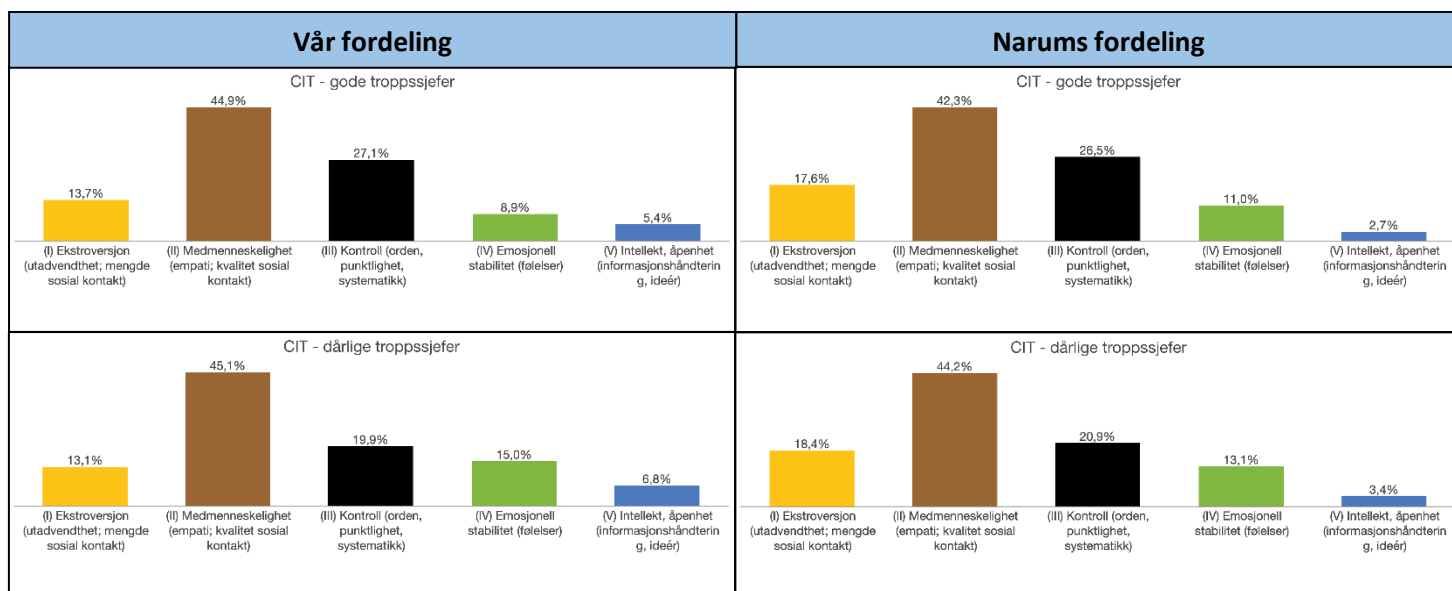
Tabell fortsetter på side to

engasjert i å bli kjent med undergitte	1	0,30	2	2	✓
medmenneskelig	1	0,30	2	2	✓
inspirerende	1	0,30	1	5	✗
uredd for å stille krav	1	0,30	3	1	✗
utadvent	1	0,30	1	1	✓
tar vare på soldater	1	0,30	2	2	✓
selvforståelse	1	0,30	5	4	✗
høy mestringstro	1	0,30	4	1	✗
god virkelighetsforståelse	1	0,30	4	4	✓
skjønn	1	0,30	5	3	✗
relasjonsfokusert	1	0,30	2	2	✓
robust	1	0,30	4	4	✓
omgjengelig	1	0,30	2	2	✓
særdeles gode enkeltmansferdigheter	1	0,30	3	3	✓
god instruktør	1	0,30	3	3	✓
gjennomføringsvne	1	0,30	1	1	✓
skaper kreativitet	1	0,30	5	5	✓
læringsfokus	1	0,30	2	2	✓
målbevisst	1	0,30	3	3	✓
behandler folk som folk	1	0,30	2	2	✓
selvsikker	1	0,30	1	1	✓
åpenhet	1	0,30	5	5	✓
offervillighet ovenfor sine soldater	1	0,30	2	2	✓
tar tak i problemer	1	0,30	3	3	✓
fristiller seg selv for å kunne se fremover	1	0,30	3	3	✓
trådstyrer ikke	1	0,30	2	3	✗
har respekt	1	0,30	4	4	✓
utnytter tid og penger effektivt	1	0,30	3	3	✓
fokus på tilbakemelding og evaluering	1	0,30	2	2	✓
skaper forutsigbarhet	1	0,30	3	3	✓
god ambassadør for kjerneverdiene	1	0,30	4	2	✗
flink til å jobbe med mennesker	1	0,30	2	2	✓
autoritær	1	0,30	1	1	✓
varierer lederskapet	1	0,30	5	5	✓
beslutningsvillig i usikre situasjoner	1	0,30	3	1	✗
helhetsoversikt	1	0,30	3	3	✓
skaper tilhørighet	1	0,30	2	2	✓
jordnær	1	0,30	5	5	✓
offensiv mentalitet	1	0,30	1	1	✓
viser mot	1	0,30	4	4	✓
mentalt overskudd	1	0,30	4	4	✓
Total Frekvens	336	100,00	Antall Koder: 108	90	

vanskelig å forholde seg til	1	0,49	2	2	✓
selvopptatt	1	0,49	2	1	✗
argumenterer ikke godt for egne valg	1	0,49	1	1	✓
anerkjenner ikke undergitte	1	0,49	2	2	✓
skaper taperkultur	1	0,49	5	2	✗
bommer på lederstil	1	0,49	5	2	✗
ikke med på sosiale arrangementer	1	0,49	1	1	✓
ikke med på fyfo	1	0,49	3	3	✓
lat	1	0,49	3	3	✓
kontrollerende	1	0,49	3	3	✓
innadvendt	1	0,49	1	1	✓
Total Frekvens	206	100,00	Antall Koder: 79	63	

Forklaring	Tall og Farger
Ekstra(o)versjon (utadvendthet; mengde sosial kontakt)	1
Medmennesklighet (empati; kvalitet sosial kontakt)	2
Kontroll (orden, punktlighet, systematikk)	3
Emosjonell stabilitet (følelser)	4
Intellekt, åpenhet (informasjonshåndtering, ideér)	5

Prosentforskjell mellom oss og Narum	18,50 %
---	----------------



Vedlegg 7: Resultater kodefordeling B5 – av Glasø og Surlien

Gode troppssjefer			
(I) Ekstroversjon	Segments	(III) Kontroll	Segments
tydelig	8	faglig dyktig	15
leder fra front	6	stiller krav	9
delegere ansvar/bemyndiggjør	6	utnytter menneskelig ressurser	8
skaper forståelse/mening	5	delegerer oppgaver	6
bruker eksemplets makt	4	tar ansvar	5
har egne meninger	3	løser oppdrag	5
handlekraftig	2	oppdragsfokusert	5
initiativrik	2	troverdig	5
bestemt	2	planlegger godt	4
tilstedeværelse	2	får respekt som konsekvens	3
inspirerende	1	kontrollerer arbeid	3
utadvent	1	er i forkant/forberedt	3
gjennomføringsevne	1	motivert for jobben	2
selsikker	1	fremstår som rollemodell	2
autoritær	1	punktlig	2
offensiv mentalitet	1	fysisk robust	2
TOTAL	46	ærekjær	2
(II) Medmenneskelighet	Segments	uredd for å stille krav	1
utvikler undergitte	14	god instruktør	1
omsorgsfull	13	særdeles gode enkeltmannsferdigheter	1
skaper tillit som konsekvens av noe annet	11	målbevisst	1
blir likt	9	fristiller seg selv for å kunne se fremover	1
lytter til undergitte	8	tar tak i problemer	1
gir anerkjennelse	8	utnytter tid og penger effektivt	1
støttende	6	skaper forutsigbarhet	1
ydmyk	6	helhetsoversikt	1
individualiserer	5	beslutningsvillig i usikre situasjoner	1
lojal oppover og nedover	5	TOTAL	91
tillitsfull	5	(IV) Emosjonell stabilitet	Segments
skaper arbeidsglede	5	tilpasningsdyktig i lederskapet	4
er med soldatene	5	åpen om sterke og svake sider	4
respektfull ovenfor undergitte	4	leder på intensjon	4
skaper motivasjon	4	tør å si ifra til overordnede	3
skaper godt arbeidsmiljø	4	autentisk	2
tar vare på undergitte	3	takler usikkerhet	2
skaper ekstrarolleatferd	3	gode holdninger	2
stoler på undergitte	2	god integritet	2
gode sosiale antenner	2	robust	1
empatisk	2	god virkelighetsforståelse	1
skaper offervilje	2	høy mestringstro	1
skaper kultur med gode verdier	2	har respekt	1
har humor	2	god ambassadør for kjerneverdiene	1
skaper initiativ	2	mentalt overskudd	1
bygger robust team	2	viser mot	1
skaper takhøyde for å prøve og feile	2	TOTAL	30
spiller sine sideordnede gode	2	(V) Intellekt, åpenhet	Segments
medmenneskelig	1	fokus på egenutvikling	4
engasjert i å bli kjent med undergitte	1	god vurderingsevne	4
personfokusert	1	lærer av erfaring	2
tar vare på soldater	1	kreativ	2
omgjengelig	1	skjønn	1
relasjonsfokusert	1	jordnær	1
offervillighet ovenfor sine soldater	1	selvforståelse	1
behandler folk som folk	1	åpenhet	1
læringsfokus	1	varierer lederskapet	1
trådstyrer ikke	1	skaper kreativitet	1
fokus på tilbakemelding og evaluering	1	TOTAL	18
flink til å jobbe med mennesker	1		
skaper tilhørighet	1		
TOTAL	151		

Dårlige troppssjefer			
(I) Ekstroversjon	Segments	(III) Kontroll	Segments
ikke tilstede, mye på kontor	8	løste ikke oppdrag	5
kritiserer og kjefter på undergitte	7	bryter tillit	5
vet best selv	6	liten faglig dyktighet	5
tar stor plass, slipper ikke til andre	2	lite på jobb	4
innadvendt	1	trådstyrer	4
argumenterer ikke godt for egne valg	1	lite ansvarsfull	3
ikke med på sosiale arrangementer	1	skaper frustrasjon	2
utydelig formidlingsevne	1	ikke punktlig	2
TOTAL	27	hemmer initiativ	2
(II) Medmenneskelighet	Segments	rotete	1
utvikler ikke undergitte	8	har ikke autoritet	1
egoistisk	8	lat	1
lytter ikke til andre	7	kontrollerende	1
ikke omsorg for undergitte	7	dårlig fysisk form	1
tar æren selv	6	dårlig planlegging	1
blir mislikt	6	tiltaksløs	1
legger skylden på andre i motgang	5	unnasluntrer	1
skaper dårlig stemning	5	ikke med på fyfo	1
ikke ydmyk	4	TOTAL	41
har ikke tillit	3	(IV) Emosjonell stabilitet	Segments
tar ikke til seg tilbakemeldinger	3	dårlig humør	5
dårlig sosiale antenner	3	ikke integritet	4
bortforklarer egne feil	2	sprer usikkerhet	4
uinteressert i medarbeidere	2	sprer redsel	4
har lite respekt	2	lite motivert	4
ikke relasjonsorientert	2	utviser missnøye med stilling	3
opptatt av lønn	2	negativ	2
skaper dårlig arbeidsmiljø	2	fremstår usikker	2
hemmer arbeidsgleden	2	skummel	1
anerkjenner ikke undergitte	1	ofte sykemeldt	1
hater menneskene rundt seg	1	hemmer motivasjon	1
nedlatende	1	TOTAL	31
naiv	1	(V) Intellekt, åpenhet	Segments
lav omsorgsevne	1	varierer ikke lederskap utfra situasjon	4
ris og ros til feil tidspunkt	1	liten evne til egenrefleksjon	2
kun hensyn til overordnede, ikke underordnede	1	skaper ikke tillit	2
selvopptatt	1	skaper taperkultur	1
skjeller ut i plenum	1	bommer på lederstil	1
forstår ikke kulturen i avdelingen	1	dårlig situasjonsforståelse	1
tar lite hensyn til andre	1	lærer ikke av erfaringer	1
vanskelig å forholde seg til	1	ikke åpen for innspill	1
ikke balansert lederatferd	1	dårlig vurderingsevne	1
ikke empatisk	1	TOTAL	14
TOTAL	93		