



# **FHS Krigsskolen**

## **Bacheloroppgave**

### **Troppssjefens kompetanse**

En kvantitativ undersøkelse på forventninger til troppssjef

av

Lillian Ellingsen, Henrik Furnes og Simen Svartås

Levert som en del av kravet til graden:

**BACHELOR I MILITÆRE STUDIER MED FORDYPNING I LEDELSE OG  
LANDMAKT**

Antall ord: 12446

Innlevert: April 2021

**Godkjent for offentlig publisering**

---

## Publiseringsavtale

### En avtale om elektronisk publisering av bachelor/prosjektoppgave

Kadetten(ene) har opphavsrett til oppgaven, inkludert rettighetene til å publisere den.

Alle oppgaver som oppfyller kravene til publisering vil bli registrert og publisert i Bibsys Brage når kadetten(ene) har godkjent publisering.

Oppgaver som er graderte eller begrenset av en inngått avtale vil ikke bli publisert.

Jeg( Vi) gir herved FHS Krigsskolen rett til å gjøre denne oppgaven tilgjengelig elektronisk, gratis og uten kostnader	X Ja	<input type="checkbox"/> Nei
Finnes det en avtale om forsinket eller kun intern publisering? (Utfyllende opplysninger må fylles ut)	<input type="checkbox"/> Ja	<input checked="" type="checkbox"/> Nei
Hvis ja: kan oppgaven publiseres elektronisk når embargoperioden utløper?	<input checked="" type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nei

## Plagiaterklæring


Jeg (Vi) erklærer herved at oppgaven er mitt eget arbeid og med bruk av riktig kildehenvisning. Jeg (Vi) har ikke nyttet annen hjelp enn det som er beskrevet i oppgaven.

Jeg (Vi) er klar over at brudd på dette vil føre til avvisning av oppgaven.

**Dato: 18 – 04 – 2021**


Kadett Lillian Ellingsen

---

Kadett, 

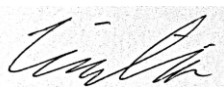
Kadett Henrik Furnes

---

Kadett, 

Kadett Simen Svartås

---

Kadett, 

## Sammendrag (med konklusjoner)

I denne studien er det undersøkt om kadetter ved Krigsskolen og spesialister i avdeling har samme forventninger til troppssjefens kompetanse. Bakgrunnen for studien kommer som følge av Omstilling for Militært Tilsatte og Utdanningsreformen. Som første kull som uteksamineres fra ny ordning (URE) har det vært diskusjon om hvilken kompetanse troppssjefen skal besitte. Undersøkelsen har derfor forsøkt å kartlegge hvilket kompetanseområde innenfor Krigsskolens kompetansmodell som er mest ettertraktet hos en troppssjef. Oppgavens problemstilling er dermed: *“Er det samsvar mellom kadettene egen forventning til offiserskompetanse uteksaminert fra Krigsskolen, i forhold til forventningene sersjanter har til den kommende troppssjefen?”*

Fremgangsmåten for å kunne svare på problemstillingen har vært å etablere et teoretisk rammeverk som omhandler ledelse og kompetanse. Deretter er det innhentet kvantitative data fra informanter ved Krigsskolen og i Hæren gjennom en rangeringsundersøkelse. Disse er analysert og drøftet opp mot teorigrunnet for å avdekke hvilken kompetanse som er mest ettertraktet. Det teoretiske rammeverket tar utgangspunkt i Krigsskolens kompetansmodell, herunder komponentene selv- sosial- og fagkompetanse.

Resultatene viser til at det er høyt samsvar mellom kadetter og sersjanter. Anbefaling til videre undersøkelser vil være å undersøke dypere for å få forståelse i deler av fenomenet. Videre så kan det være interessant å gjøre en lik studie ved et senere tidspunkt for å se om det vil forekomme utvikling.

---

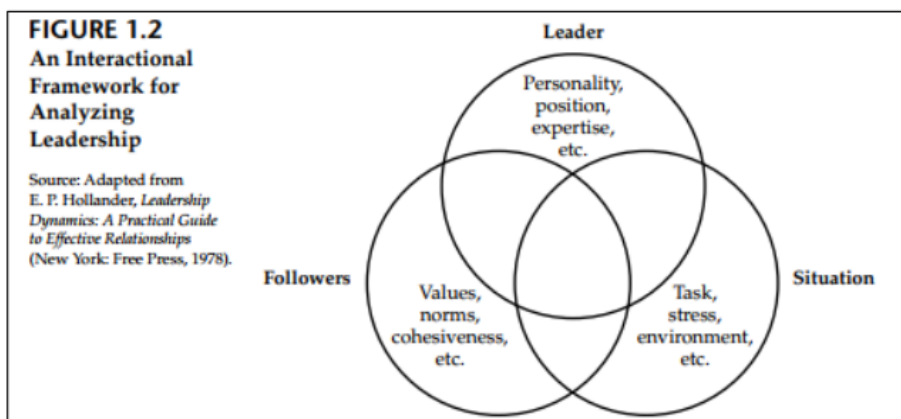
## Innhold

Figurer .....	I
Diagram .....	VI
Forkortelser .....	VIII
1. Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn .....	1
1.2 Problemformulering .....	2
1.3 Avgrensninger .....	3
1.4 Disposisjon .....	3
2. Teorikapittel .....	4
2.1 Ledelse .....	4
2.2 Militær ledelse.....	5
2.3 Kompetanse .....	5
2.4 Krigsskolens kompetansemodell .....	7
2.4.1 Selvkompetanse.....	8
2.4.2 Sosial kompetanse .....	10
2.4.3 Fagkompetanse.....	12
3 Metode.....	16
3.1 Metodevalg.....	16
3.2 Spørreundersøkelsen .....	18
3.2.1 Surveymonkey.....	20
3.2.2 Kompetanse .....	20
3.3 Utvalg og populasjon .....	22
3.5 Datainnsamling.....	24
3.6 Analyse.....	24
3.7 Metodekritikk .....	25

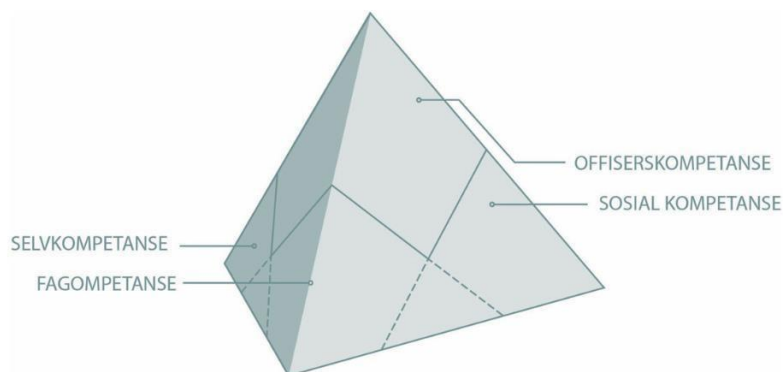
---

3.7.1 Kvantitativ metode .....	25
3.7.2 Utvalg .....	25
3.7.3 Kritikk spørreundersøkelse .....	26
4 Resultater.....	27
4.1 Funn.....	30
4.2 Fagkompetanse .....	32
4.3 Sosial kompetanse .....	33
4.4 Selvkompetanse.....	33
4.5 Offiserskompetanse .....	34
5 Drøfting .....	35
5.1 Fagkompetanse .....	35
5.2 Sosialkompetanse .....	36
5.3 Selvkompetanse.....	38
5.4 Offiserskompetanse .....	38
6 Konklusjon og anbefaling .....	40
6.1 Konklusjon .....	40
6.2 Anbefaling .....	40
7. Litteraturliste .....	42
8. Vedlegg .....	44

## Figurer



Figur 2.2.1 Interactional Framework for Analyzing Leadership. Hughes et.al (2019).



Figur 2.4.1. Krigsskolens modell på Offiserskompetanse (Krigsskolen, 2015, s. 15)

!. Ranger følgende faktorer ut ifra hvilke kunnskaper, ferdigheter og evner en offiser bør ha for å lykkes tillingen som troppssjef. 1 er mest ettertraktet, 30 minst ettertraktet.

1	Evne til å bygge relasjoner
2	Engelsk
3	Konflikthåndtering
4	Tillit til undergitte
5	Stridsteknikk
6	Evne til å samarbeide
7	Mental robust
8	Skape offervilje
9	Utholdenhet i strid
10	Fysisk robusthet

2. Ranger følgende faktorer ut ifra hvilke kunnskaper, ferdigheter og evner en offiser bør ha for å lykkes i stillingen som troppssjef. 1 er mest ettertraktet, 30 minst ettertraktet.

1	Evne til å bygge relasjoner
2	Utholdenhet i strid
3	Engelsk
4	Konflikthåndtering
5	Tillit til undergitte
6	Stridsteknikk
7	Evne til å samarbeide
8	Mental robust
9	Skape offervilje
10	Fysisk robusthet

Figur 3.2.1 Illustrasjon prioritering på undersøkelsen

Egenskaper	Kadetter	Sersjanter
fysisk robusthet	16,03	14,64
taktikk	18,06	22,04
miltek	5,82	4,96
kultur	11,37	9,64
strategi	13,29	15,76
engelsk	7	6,64
stridsteknikk	8,77	10,2
planlegging	18,72	25,48
skyting	6,18	7,56
sanitet	4,76	6,72
utholdenhet i strid	17,36	17,8

Figur 4.1: utregning for t-test Fagkompetanse

B	C	D	E
Kadetter	Sersjanter		
16,03	14,64		
18,06	22,04		
5,82	4,96		0,12267792
11,37	9,64		

Figur 4.2: P-verdi etter fullført t-test Fagkompetanse

	Kadett	Sersjant
16 empati	15,76	12,96
17 sympati	11,25	9,88
18 konflikthåndtering	13,62	18,2
19 egen atferds påvirkning på andre	15,18	16,8
20 evnen til å motivere	20,51	19
21 skape offervilje	12,2	9,56
22 evnen til å samarbeide	22,67	24,52
23 evnen til å skape forståelse	22,4	21,68
24 evne til å bygge relasjon	21,7	17,96
25 takhøyde	13,09	15,6
26 tillit til undergitte	20,63	24,6
27 rettferdig	16	16,12
28	17,0841667	17,24

Figur 4.3: utregning for t-test Sosial kompetanse

	B	C	D	E
	Kadett	Sersjant		
	15,76	12,96		
	11,25	9,88		
	13,62	18,2		
på andre	15,18	16,8		0,84713103
	20,51	19		

Figur 4.4: P-verdi etter fullført t-test Sosial kompetanse

	Kadett	Sersjant	
31 mental robusthet	22,11	20,44	
32 egen motivasjon/kompetanse	18,87	16,32	
33 selvinnsikt	19,97	21,16	=T.TEST(B31:B37;C31:C37;2;1)
34 selvtilitt	19,64	17,92	
35 selvregulering	14,79	10,64	
36 andres påvirkning på egen atferd	11,07	12,12	
37 rollemodell	25,22	18,36	
38	18,81	16,7085714	

Figur 4.5: utregning for t-test Selvkompetanse

B	C	D	E
Kadett	Sersjant		
22,11	20,44		
18,87	16,32		
19,97	21,16		0,0973063
19,64	17,92		
14,79	10,64		
11,07	12,12		
25,22	18,36		
18,81	16,7085714		

Figur 4.6: P-verdi etter fullført t-test Selvkompetanse

	Kadett	Sersjant	
40 egenskaper			
41 fagkompetanse	11,5781818	12,8581818	
42 sosial kompetanse	17,0841667	17,24	=T.TEST(B41:B43;C41:C43;2;1)
43 selvkompetanse	18,81	16,7085714	
44			
45			

Figur 4.7: utregning for t-test Offiserskompetanse



E42					=T.TEST(B41:B43;C41:C43;2;1)
	A	B	C	D	E
39					
40	egenskaper	Kadett	Sersjant		
41	fagkompetanse	11,5781818	12,8581818		
42	sosial kompetanse	17,0841667	17,24		0,84413639
43	selvkompetanse	18,81	16,7085714		

Figur 4.8: P-verdi etter fullført t-test Offiserskompetanse

	A	B	C
1	Fagkompetanse		
2	Sosial kompetanse		
3	Selvkompetanse		
4			
5		Gjennomsnittsverdien	
6	Egenskaper	Kadetter	Sersjanter
7	fysisk robusthet	16,03	14,64
8	taktikk	18,06	22,04
9	miltek	5,82	4,96
10	kultur	11,37	9,64
11	strategi	13,29	15,76
12	engelsk	7	6,64
13	stridsteknikk	8,77	10,2
14	planlegging	18,72	25,48
15	skyting	6,18	7,56
16	sanitet	4,76	6,72
17	utholdenhet i strid	17,36	17,8
18	empati	15,76	12,96
19	sympati	11,25	9,88
20	konflikthåndtering	13,62	18,2
21	egen atferds påvirkning på andre	15,18	16,8
22	evnen til å motivere	20,51	19
23	skape offervilje	12,2	9,56
24	evnen til å samarbeide	22,67	24,52
25	evnen til å skape forståelse	22,4	21,68
26	evne til å bygge relasjon	21,7	17,96
27	takhøyde	13,09	15,6
28	tillit til undergitte	20,63	24,6
29	rettferdig	16	16,12
30	mental robusthet	22,11	20,44
31	egen motivasjon/kompetanse	18,87	16,32
32	selvinsikt	19,97	21,16
33	selvtillit	19,64	17,92
34	selvregulering	14,79	10,64
35	andres påvirkning på egen atferd	11,07	12,12
36	rollemodell	25,22	18,36

Figur 4.1.2 Tabell gjennomsnittsrangering egenskaper fordelt på kadetter og sersjanter

6	Egenskaper	Kadetter	Sersjanter
7	fysisk robusthet	16,03	14,64
8	taktikk	18,06	22,04
9	miltek	5,82	4,96
10	kultur	11,37	9,64
11	strategi	13,29	15,76
12	engelsk	7	6,64
13	stridsteknikk	8,77	10,2
14	planlegging	18,72	25,48
15	skyting	6,18	7,56
16	sanitet	4,76	6,72
17	utholdenhet i strid	17,36	17,8

Figur 4.2.1 Tabell: verdi over egenskaper Fagkompetanse fordelt på gruppene

empati	15,76	12,96
sympati	11,25	9,88
konflikthåndtering	13,62	18,2
egen atferds påvirkning på andre	15,18	16,8
evnen til å motivere	20,51	19
skape offervilje	12,2	9,56
evnen til å samarbeide	22,67	24,52
evnen til å skape forståelse	22,4	21,68
evne til å bygge relasjon	21,7	17,96
takhøyde	13,09	15,6
tillit til undergitte	20,63	24,6
rettferdig	16	16,12

Figur 4.3.1 Tabell: verdi over egenskaper Sosial kompetanse fordelt på gruppene

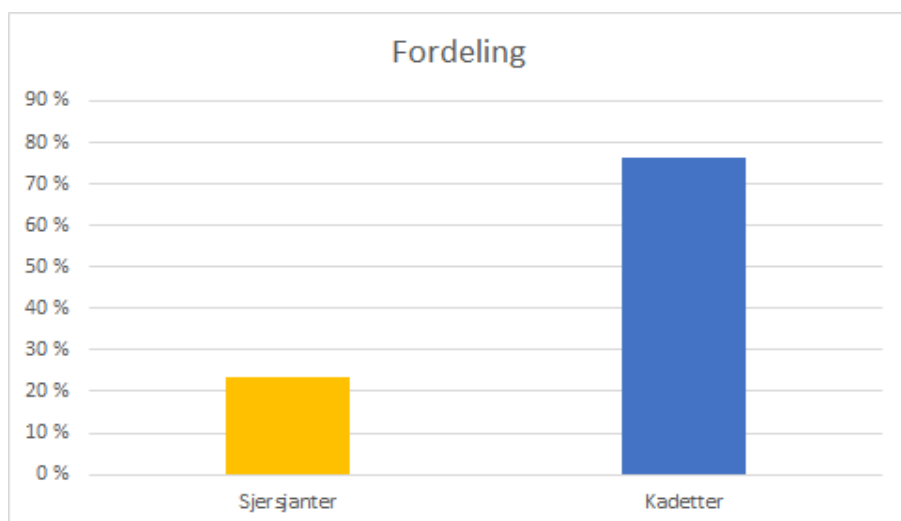
mental robusthet	22,11	20,44
egen motivasjon/kompetanse	18,87	16,32
selvinnst	19,97	21,16
selvtillit	19,64	17,92
selvregulering	14,79	10,64
andres påvirkning på egen atferd	11,07	12,12
rollemodell	25,22	18,36

Figur 4.4.1 Tabell: verdi egenskaper Selvkompetanse fordelt på deltakergruppene

40	Gjennomsnitt	Kadetter	Sersjanter
41	Fagkompetanse	11,5781818	12,8581818
42	Sosialkompetanse	17,0841667	17,24
43	Selvkompetanse	18,81	16,7085714

Figur 4.5.1 Tabell: gjennomsnittsverdier underkategorier

## Diagram



Figur 4.1.1 Stolpediagram fordeling av besvarelser

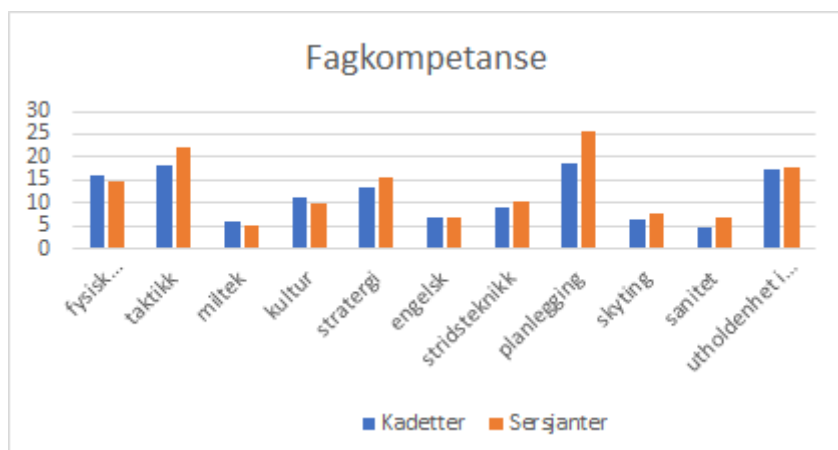
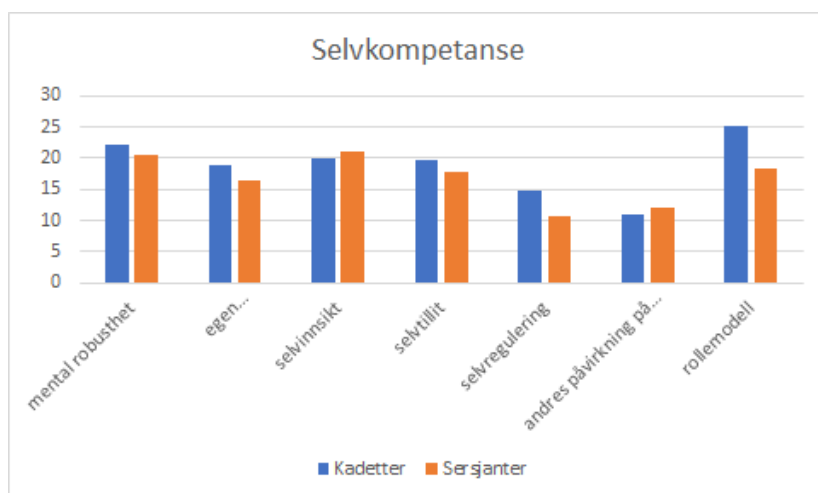
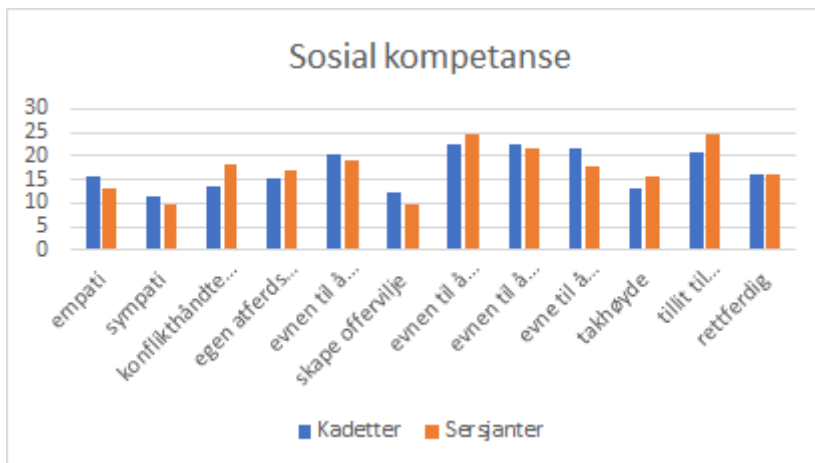


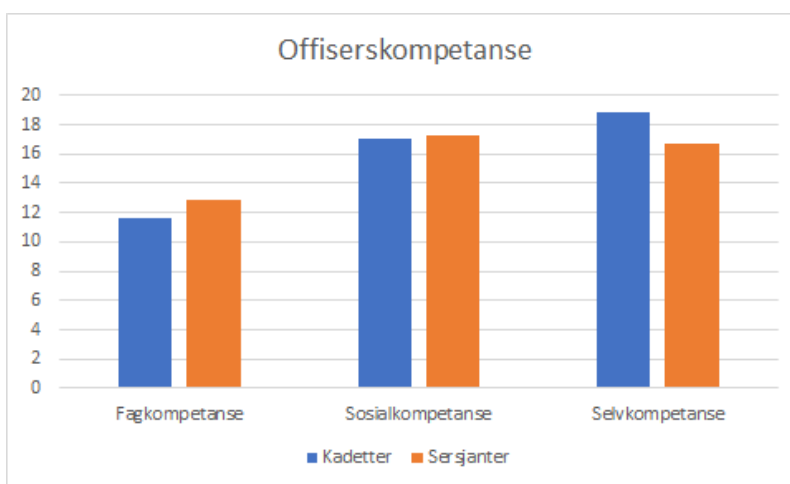
Diagram 4.2.2 Stolpediagram Fagkompetanse



4.3.2 Stolpediagram Selvkompetanse



4.4.2 Stolpediagram Sosial kompetanse



4.5.2 Stolpediagram Offiserskompetanse

---

## Forkortelser

URE – Utdanningsreformen

OMT – Ordning for militært tilsatte

VBU – Videregående befalsutdanning

KOU – Konsept for offisersutvikling

CCL – Centre of Creative Leadership

# 1. Innledning

## 1.1 Bakgrunn

Ordning for Militært Tilsatte (OMT) ble vedtatt 12.juni 2015 og skal ved utgangen av 2020 være ferdig implementert med dens to karrieresystemer i tråd med NATO-standard. Det innebærer én karrierestige for offiserer med breddekompetanse, og én karrierestige for spesialister med dybdekompetanse. «*Offiserene vil fremdeles være avhengige av en viss grad av spesialisert fagkompetanse, men skal i større grad representere militær breddekompetanse og ledelse.*» (Stortingsprop., 151s, s.92). OMT har til hensikt å oppnå økt operativ evne gjennom å bemanne personell med riktig kompetanse. I tillegg har OMT til hensikt å skape et tydeligere skille mellom rollene og arbeidsoppgavene til spesialister og offiserer for å forhindre at de dublerer i roller og oppgaver (Stortingsprop. 151. pkt. 8.2).

Forsvarsjef Eirik Kristoffersen uttalte den 3. september 2020 i et intervju at omstruktureringen av militært tilsatte har medført et noe endret kompetansekrav, samt endring i arbeidsoppgaver og rollefordeling mellom offiserene og spesialistene. Forsvarssjefens gjennomføringsplan (2017) beskriver hvordan utdanningen skal legge til rette for de nye rollene til spesialistene og offiserene som følge av Utdanningsreformen (URE). Det har ikke blitt utgitt et skriv på klare kompetansekrav for offiseren etter URE. Likevel favner den militære profesjon over mange virkefelt, men først og fremst skal Forsvarets ledere utøve effektiv ledelse i fred, konflikt, krise og krig (Forsvaret, 2020, s.5). Dette medfører krav til kompetanse innenfor flere områder for å lykkes i stillingen som troppssjef.

Krigsskolens Konsept for Offisersutvikling beskriver kravet til den militære profesjonskompetansen gjennom offiserskompetanse, som defineres som «*[...] den enkeltes evne og vilje til å lede seg selv, andre, arbeidet og avdelingen i en militær kontekst.*» (Krigsskolen, 2015, s. 14). Sett i sammenheng med definisjonen deles offiserskompetanse inn i tre kompetanseområder; selvkompetanse, sosial kompetanse og fagkompetanse. Derav er selvkompetanse *evnen til å lede seg selv*, sosial kompetanse *evnen til å lede andre* og fagkompetanse *evnen til å lede arbeidet og avdelingen*. Kompetanseområdenes interaksjon med hverandre og hvordan de støtter oppunder offiserskompetanse kommer til syne gjennom Krigsskolens kompetansem modell. Modellen er rammeverket for offisersutvikling ved Krigsskolen og er dermed et godt referansegrunnlag for hva som kreves av en troppssjef. Dette er bakgrunnen for at studien benytter de tre kompetanseområdene i offiserskompetanse for å

---

kartlegge om det er ulike forventninger til troppssjefens kompetanse mellom kadetter og spesialister.

## 1.2 Problemformulering

Oppgaven vil rettes mot rollen som troppssjef. Studien har til hensikt å undersøke om det er samsvar i forventninger til troppssjefens kompetanse mellom kadetter ved Krigsskolen og sersjanter. Ved å benytte Krigsskolens kompetansemodell som referanseverk skal undersøkelsen finne svar på hvordan kadetter og sersjanter vektlegger de ulike kompetanseområdene. Mer spesifikt vil egenskaper innenfor de ulike kompetanseområdene benyttes som faktorer til å undersøke og tolke svarene som fremkommer av undersøkelsen. Dette vil gi svar på hvordan kadetter ved Krigsskolen og sersjanter vektlegger troppssjefens kompetanse. Metoden vil kunne belyse om det er samsvar til hvilke forventninger kadetter og sersjanter har til troppssjefens kompetanse.

Oppsummert så ønsker studien å finne ut om det er samsvar mellom kadetter og spesialister i vektleggingen av komponentene i offiserskompetanse, dermed har studien til hensikt å finne svar på er følgende:

*Er det samsvar mellom kadettene egen forventning til offiserskompetanse uteksaminert fra Krigsskolen, i forhold til forventningene sersjanter har til den kommende troppssjefen?*

Forventninger til troppssjef vil trolig variere noe basert på erfaring, stilling og preferanser. På den andre siden, er rollene til en troppssjef godt formidlet til kadetter, og sersjantene er nødt til å forholde seg til deres respektive troppssjefer og er derfor godt kjent med rollen til en troppssjef. På bakgrunn av dette har vi følgende hypotese:

*Det er høy grad av samsvar mellom forventningene til en troppssjef fra kadetter sammenlignet med sersjanter.*

For å svare til problemstillingen skal vi gjennomføre en spørreundersøkelse der vi vil at deltakerne skal rangere egenskaper de synes er viktig for troppssjefen. Disse egenskapene vil tilhøre en av de tre komponentene i offiserskompetanse. (Krigsskolen, 2015, s. 14). Ut fra resultatene vil vi sammenlikne vektingen av kompetanseområdene mellom kadettene og sersjantene for å se som det er en divergens eller om det er en korrelasjon i svarene deres. Dette vil være et generelt resultat, men vil gi en god indikasjon om det er konsensus eller en forskjell i forståelsen av troppssjefens rolle.

---

### 1.3 Avgrensninger

Denne studien vil omhandle hvilke egenskaper innenfor ‘‘offiserskompetanse’’ kadetter ved Krigsskolen og sersjanter prioriterer hos den fremtidige troppssjefen. Mer spesifikt vil utvalget være begrenset til to kull som gikk på Krigsskolen i 2020/2021, samt videregående befalsutdanning 1 våren 2021 (VBU1).

### 1.4 Disposisjon

Videre i studien vil andre kapitler ta for seg teori som er relevant for oppgaven, herunder ledelsesteorier, kompetansebegrepet og Krigsskolens kompetansemodell. Dette vil skape det teoretiske grunnlaget for å drøfte problemstillingen. Tredje kapittel vil beskrive metoden vi har benyttet, herunder metodiske valg, utvalget av deltakere, fremgangsmåte og til slutt kritikk til egen metode. Resultatene blir presentert i fjerde kapittel, mens drøftelsen kommer frem i femte kapittel. Til slutt blir oppgaven oppsummert og konkludert i sjette kapittel.

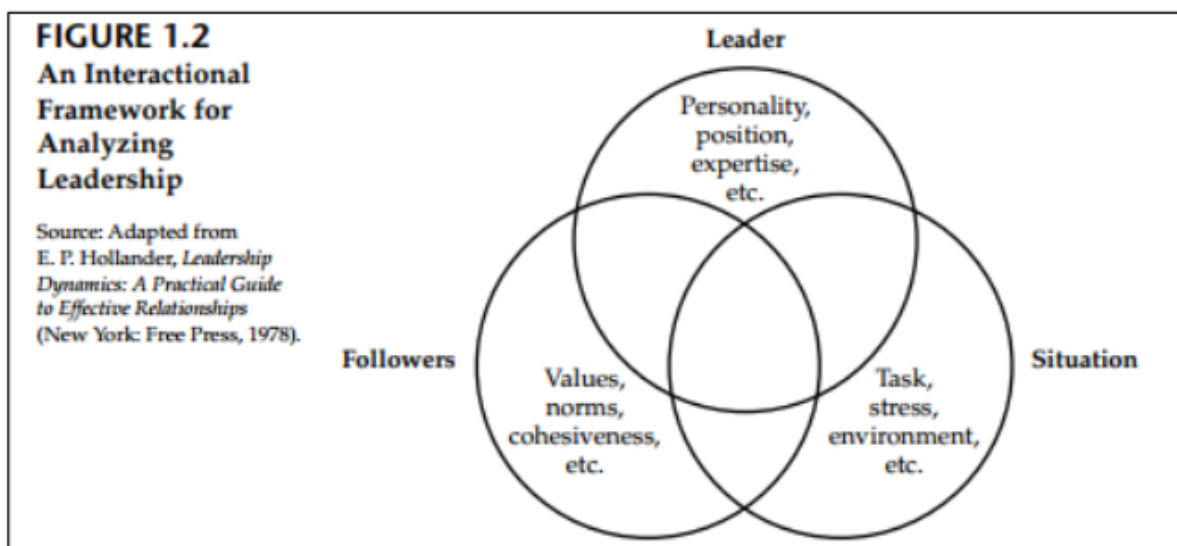


## 2. Teorikapittel

I dette kapittelet beskrives det teoretiske grunnlaget for studien. Innledningsvis redegjøres det for relevante ledelsesteorier, før teoriene deretter kobles opp mot kompetansebegrepet. Videre presenteres Krigsskolens kompetansemodell og dens bestanddeler, samt bakgrunnen for modellen. Avslutningsvis vil kapittelet operasjonalisere begrepet offiserskompetanse og dens grunnkomponenter slik det er benyttet i studien.

### 2.1 Ledelse

Ifølge *Instruks for ansvar- og oppgavefordeling i command-team fra tropp til bataljon i Hæren (2019)* kommer det frem at troppssjefen utøver først og fremst ledelse av troppen. Dette forsterkes av Krigsskolens forklaring av offiserskompetanse: «*Lede en militær avdeling*» (Krigsskolen, 2015, s. 15). Det er derfor naturlig at Krigsskolens offiserskompetanse bygger på relevante ledelsesteorier. En retning innenfor ledelsesfaget er den triadiske relasjonen i lederskap, som forklares gjennom ledelse som en sammenheng mellom leder, følger og situasjon. Dette aspektet på ledelse har sin opprinnelse fra Fred Fiedler som utviklet en modell for ledelse gjennom de tre nevnte faktorene. Derimot er det Hollander som videreutviklet teorien til det Hughes, Ginnet & Curphy kaller *interactional framework*. Rammeverket illustrerer lederskap som en funksjon av tre elementer – lederen, følger og situasjonen. (2019, s. 15).



Figur 2.1.1. Interactional Framework for Analyzing Leadership. Hughes et.al (2019).

Hughes et.al mener det er mulig å forstå prosessen enda bedre dersom man ikke ser på faktorene hver for seg, men som en prosess hvor faktorene påvirker hverandre. Med andre ord kan det

---

sies at ledelse er en prosess hvor lederen, følger og situasjonen sammen påvirker resultatet (2019, s. 16). Dette er et viktig aspekt for å forstå at ledelse ikke foregår i et vakuum. Denne retningen innenfor ledelsesfaget er forsket på av *Center of Creative Leadership (CCL)* hvor de har undersøkt hvordan ledere kan fungere effektivt i lederroller og lederskapsprosesser. Resultatene viser til evnen å lede seg selv, andre og organisasjonen. (McCauley, Van Velsor & Ruderman, 2010, s.14) Videre defineres ledelse som «*prosessen som bidrar til å skape felles retning, samhandling og forpliktelse i et kollektiv*» (McCauley et.al, 2010, s.2)

## 2.2 Militær ledelse

Krigsskolen definerer militært lederskap som

*En kontinuerlig prosess som bidrar til å skape felles retning, samhandling og forpliktelse i en militær enhet, som utøves i samspill mellom lederen og medarbeiderene, har til hensikt å påvirke den militære enhetens evne og vilje til å løse oppdrag. (Krigsskolen, 2015, s.11)*

Krigsskolens definisjon av militært lederskap synes å være inspirert av ledelsesteorien presentert i forrige avsnitt. Sweeney, Matthews & Lester hevder at å lede er fundamentalt likt, men ved ledelse i farlige situasjoner stilles det større krav til å lede på grunn av at det er preget av usikkerhet, kaos og friksjon. Dette forklares blant annet gjennom at å lede i en farlig kontekst stiller andre psykologiske, sosiale og organisatoriske krav enn i en ikke-farlig kontekst. Det psykologiske kravet til ledelse skiller seg ut i farlige situasjoner ved at det krever høyere troverdighet og mental robusthet av ledere enn hva det kreves i ikke-farlige kontekster. Denne troverdigheten avgjøres av følger sin persepsjon av lederens kompetanse, karakter og omsorg. (2011, s. 5) Videre stiller ledelse i farlige situasjoner et forsterket sosialt krav ettersom at dette bidrar til å opprettholde viljen og forpliktelsen til både medarbeidere, organisasjonen og oppdraget. Til sist krever det organisatoriske kravet at ledere tilpasser organisasjonens systemer, prosedyrer og teknikker til situasjonen. Organisasjonens verdier trekkes også frem da det skaper en forpliktelse til en felles mening og visjon (Sweeney et.al, 2011, s.9).

Oppsummert er det å lede en militær avdeling forskjellig fra å lede en sivil organisasjon på grunn av konteksten ledelsen foregår i. Som følge av at konteksten hvor ledelse utøves er ulik mellom sivil og militær, er det følgelig at det stiller et noe ulikt kompetansekrav til militære ledere.

## 2.3 Kompetanse

Kompetanse er et svært omfattende begrep og har gitt forskjellig meningsinnhold innenfor ulike disipliner. Lai definerer begrepet kompetanse: “[...] er de samlede kunnskaper, ferdigheter,

---

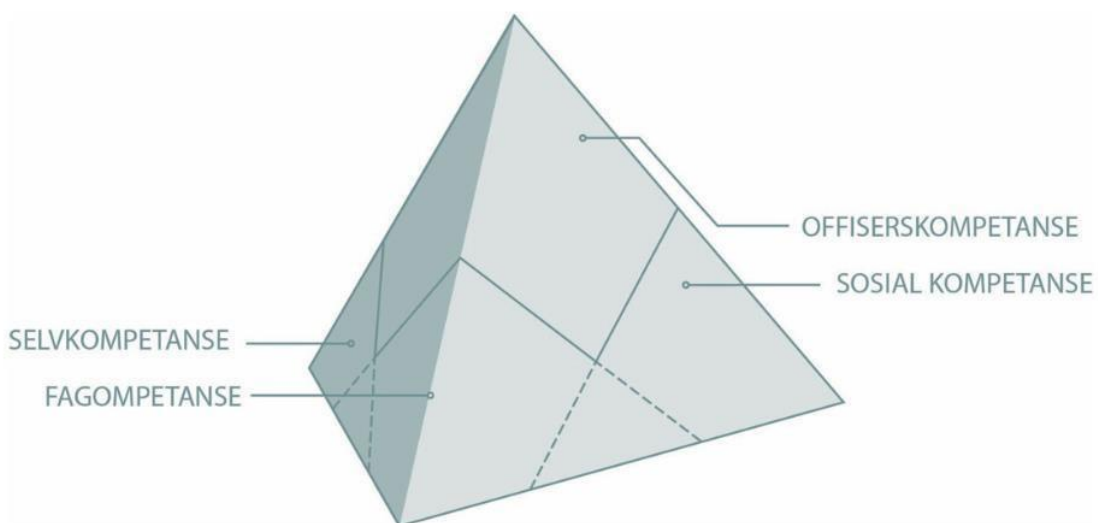
evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte mål og krav» (2004, s. 48). Kunnskap handler om å vite, ferdigheter om å handle, mens evner retter seg mot grunnleggende egenskaper og forutsetninger i form av personlige egenskaper og mentale ressurser. Forsvarets fellesoperative doktrine fra 2007 poengterte at *“troverdig lederskap omfatter verdier, kunnskaper og ferdigheter og utøves gjennom handling. Kravet til ledere innenfor den militære profesjonen kan sammenfattes med å være – vite – handle»* (Forsvarsstaben, 2007, pkt. 0619). Kravet til kompetanse for den militære profesjonen kommer derfor til uttrykk gjennom *å være – vite – handle* og står i likhet til Lai definisjon av kompetanse som retter seg inn mot individet og er derfor egnet for å operasjonalisere begrepet offiserskompetanse slik det er benyttet i vår studie.

I tillegg til at kompetansebegrepet er et omfattende begrep favner det over mange ulike disipliner og kan deles inn i ulike kategorier. Lai kategoriserer disse hovedområdene for kompetanse innenfor; faglig kompetanse, personlig kompetanse, sosial kompetanse og lederkompetanse. Faglig kompetanse forklares som kompetansen nødvendig for å utføre gitte oppgaver og funksjoner på en faglig og adekvat måte. Personlig kompetanse er kompetanse som uavhengig av den faglige kompetansen påvirker oppgaveløsningen. Med det så menes individets ansvarsfølelse, etisk bevissthet, nøyaktighet, kreativitet og evne til ny- og egenutvikling. Sosial kompetanse er kompetanse som er av betydning for samarbeid med andre, herunder kommunikasjon- og samarbeidsferdigheter, i tillegg til utvikling i samarbeid med andre. Til sist defineres lederkompetanse som den kunnskap, ferdigheter og evner som er relevant for oppgavene, personalledelse og strategisk ledelse. (Lai, 2004, s. 57). Disse kategoriene kan således sammenlignes med Yukl sin tre-faktor taksonomi av ferdigheter nødvendig for effektivt lederskap (2013, s. 155). Tre-faktor taksonomien består av tekniske, interpersonelle og konseptuelle ferdigheter. Tekniske ferdigheter har en direkte likhet til Lai sin beskrivelse av faglig kompetanse, da det innebærer kunnskap om metoder, prosedyrer og teknikker relevant for en gitt aktivitet, og evnen til å benytte verktøy relevant til aktiviteten. I likhet med Lai er interpersonelle ferdigheter direkte relatert til sosial kompetanse. Yukl beskriver interpersonell ferdighet som kunnskap om menneskelig adferd og sosiale prosesser, herunder evnen til å forstå andre mennesker, kommunisere tydelig og effektivt, etablere relasjoner etc. De konseptuelle ferdighetene som er nevnt kan også sammenlignes med personlig kompetanse ettersom at det er ferdigheter utenom faglig kompetanse som påvirker oppdragsløsningen. Med konseptuelle ferdigheter menes det vurderingsevne, intuisjon, kreativitet og evnen til å finne mening i uforutsigbare hendelser (Yukl, 2013, s.156).

Lederkompetanse blir som tidligere nevnt være kompetansen relevant for oppgavene, personalledelse og strategisk ledelse. Videre utdyper Lai at lederkompetanse vil være avhengig av sosial og personlig kompetanse. Derimot er det uenigheter om lederkompetanse betinger faglig kompetanse (Lai, 2004, s.57), men innenfor den militære profesjonen er faglig kompetanse et av grunnlagene for troverdighet og er dermed tatt med i Krigsskolens kompetansemodell som redegjøres for i neste kapittel (Horn & Walker, 2008, s.83).

## 2.4 Krigsskolens kompetansemodell

Krigsskolen har til hensikt å tilføre kadetter profesjonskompetanse som gjør dem i stand til å løse Forsvarets kjerneoppgave: «å utvikle og vedlikeholde operativ evne, og opprettholde evnen til å gjennomføre operasjoner» (Forsvarsstaben, 2014, pkt. 02094). Profesjonskompetanse slik det er beskrevet i Krigsskolens Konsept for Offisersutvikling (KOU) omtales som offiserskompetanse, og er definert gjennom «[...] den enkeltes evne og vilje til å lede seg selv, andre, arbeidet og avdelingen i en militær kontekst.» (Krigsskolen, 2015, s. 11). Det kan således sies at den nødvendige kompetansen for å løse Forsvarets kjerneoppgave er den enkeltes evne til å lede seg selv, andre og arbeidet. Offiserskompetanse kan deles inn i tre ulike grunnkomponenter; selvkompetanse, sosial kompetanse og fagkompetanse. Derav er selvkompetanse evnen til å lede seg selv, sosial kompetanse er evnen til å lede andre og fagkompetanse er evnen til å lede arbeidet og avdelingen i en militær kontekst. Disse kompetanseområdene kommer til syne gjennom Krigsskolens kompetansemodell som er illustrert nedenfor.



Figur 2.4.1. Krigsskolens modell på Offiserskompetanse (Krigsskolen, 2015, s. 15)

---

Til tross for at Krigsskolens kompetansemodell er inspirert av forskningen til CCL, er det en forskjell mellom CCL og Krigsskolens definisjon, hvor førstnevnte beskriver ledelse av organisasjon og Krigsskolen beskriver ledelse av arbeidet/avdelingen. Dette kan forklares gjennom at enkelte funksjoner og oppgaver i en organisasjon krever spesifikk kompetanse for å løses. (Lai, 2004, s. 58). Organisasjonsspesifikk kompetanse er relevant for Forsvaret og offiserer ettersom at Forsvaret har monopol på utdanning av offiserer. (Danielsen, 2017, s.203) Denne formen for kompetanse utvikles først og fremst gjennom interne tiltak, herunder planmessige læringstiltak og løpende erfaringslæring, og har som et resultat av dette lavere overføringsverdi mellom organisasjoner.

#### 2.4.1 Selvkompetanse

Selvkompetanse er individets evne til å lede seg selv og omfavner lederens relasjon til seg selv (Krigsskolen, 2015, s. 14). McCauley et.al forklarer at evnen til å lede seg selv innebærer å regulere tanker, følelser, holdninger og handlinger over tid. (2010, s.14). Selvkompetanse blir også omtalt som intrapersonell kompetanse av Day (2001, s. 584). Denne kompetansen deles inn i selvbevissthet, selvregulering og selvmotivasjon.

Selvbevissthet forklares av McCauley et.al som bevissthet om sine egne styrker og svakheter, personlige egenskaper, lærte preferanser, erfaringer og faktorer som sammen har formet en selv som person (2010, s. 15). Det er store likhetstrekk mellom McCauley et.al og Day, hvor sistnevnte nevner at selvbevissthet innebærer emosjonell bevissthet og selvtillit (2001, s. 584). Emosjonell bevissthet innebærer evnen til å forstå sitt eget humør og emosjoner, samt hvordan disse forandres over tid og hvordan det kan påvirke oppdragsløsning og relasjoner (Yukl, 2013, s.158). Selvtillit blir beskrevet gjennom å ha tiltro til sin egen evne til å prestere og er muligens den største kilden til emosjonell styrke. Selvtillit i ekstreme situasjoner forsterker evnen og viljen til å fortsette kampen. Forskning har også vist til at en som har tiltro til sine egne evner til å prestere i mindre grad vil kjenne på angst og frykt i ekstreme situasjoner (Horn & Walker, 2008, s.79).

Det andre aspektet innenfor selvkompetanse er selvregulering som beskrives gjennom evnen til selvkontroll, troverdighet og tilpasningsevne (Day, 2001, s.584). Med andre ord kan en forklare selvregulering gjennom evne til å kanalisere egne tanker og følelser om til handlinger som er passende i en gitt situasjon. Denne evnen er spesielt viktig i farlige situasjoner hvor ledere vil møte situasjonell press som kan påvirke atferden deres (Sweeney et. al., 2011, s.119).

---

Selvregulering gjennom selvkontroll og tilpasningsevne til ulike situasjoner vil bidra til å øke troverdigheten til en leder.

Det siste aspektet innenfor evnen til å lede seg selv er selvmotivasjon. Det knyttes tett sammen til selvregulering, ettersom at man gjennom selvregulering øker sin egen emosjonelle stabilitet og dermed kan opprettholde sin egen optimisme og entusiasme i møte med stressende situasjoner. En slik emosjonell stabilitet vil også bidra til at en fremstår som en rollemodell og styrker eksempelets makt. Selvmotivasjon kan forklares gjennom å vise utholdenhet og vilje til å fortsette uten støtte fra andre. Spurkeland trekker frem at ledere må ha en viss evne til selvmotivering. Dette på bakgrunn av at man som leder blir sittende alene i lederposisjoner. *«Ledelse er i mange situasjoner et spørsmål om å spre resonans, en form for gode stemninger og offensive holdninger til omgivelsene. Dette må ledere mest hente fra egne kilder og la medarbeidere få oppleve at det smitter.» (Spurkeland, 2015, s.144).*

Yukl trekker frem at ledere med høy emosjonell intelligens i større grad er rustet for å løse komplekse problemer, samt planlegge tiden deres effektivt og tilpasse atferden deres til situasjonen. Selvbevissthet gjør det lettere å forstå sine egne behov og reaksjoner, og kan dermed finne alternative løsninger. Selvregulering gir emosjonell stabilitet og forbedrer informasjonsprosessen i stressfulle situasjoner, noe som gjør det enklere for ledere å opprettholde ens egen optimisme og entusiasme i møte med krevende situasjoner. I tillegg vil ledere med høy emosjonell intelligens ha mer innsikt i hvordan en skal appellere til mennesker for å være effektive (2013, s. 159). Ettersom selvkompetanse beskrives som evnen til å kunne regulere seg selv og sitt humør, samt evnen til å lede seg selv, er følgende egenskaper brukt i denne oppgaven for å definere begrepet ytterligere:

*Mental robusthet* – Beskrives i denne oppgaven som evnen til å prestere, finne løsninger og tilpasse seg skiftende forutsetninger selv om man er påvirket av frykt og stress. (US Army, 2019, side 55)

*Egen motivasjon/kompetanse* – Selvmotivasjon beskrives som evnen til å etablere en uavhengighet for å oppnå noe, og kan vise utholdenhet og vilje til å gjennomføre uten støtte fra andre. (Spurkeland, 2015, 142).

*Selvinnsikt* – Er i denne studien beskrevet som evnen til å se seg selv i forhold til omgivelsene, og ha et klart og tydelig bilde på sine egne styrker og svakheter. Man tør å stille kritiske spørsmål ved seg selv og sine prestasjoner, og man er alltid i søken etter hva som kan forbedres slik at man fremstår som en bedre og mer kompetent leder (McCauley et. al., 2010, s.15).

---

*Selvregulering* – Evnen til å kanalisere sine følelser og tanker om til atferd som er passende til gitt situasjon uten hjelp fra andre enn seg selv. Dette gjør at man fremstår som mer i kontroll over seg selv og sine følelser, noe som er en fordel som militær leder. (Yukl, 2013, s. 158)

*Selvtillit* – Selvtillit er vurderingen man gjør av sine egne gode og dårlige sider. Selvtillit er troen en plasserer i sine egne evner, men også det at man er i stand til å vurdere og gjøre rett handling i enhver situasjon. Selvtillit kommer fra personlig kompetanse og erfaringer, og skal være en gjenspeiling av ens prestasjoner (Chan, Soh & Ramaya., 2011, s.82)

*Andres påvirkning på egen atferd* – Evnen til å forstå hvordan de menneskene rundt en påvirker ens egen atferd, og hvorfor dette skjer. Dette vil variere fra gruppen mennesker man er rundt, og miljøet man er i (Yukl, 2013, 157).

*Rollemodell* – Innenfor transformasjonsledelse blir ledere oppfattet som gode rollemodeller på bakgrunn av deres fremtreden som målrettede, pålitelige, men samtidig viser de høy etisk og moralsk standard (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 469). Rollemodell er et viktig punkt i Forsvarets Grunnsyn på Ledelse (Forsvaret, 2020, s. 2) ettersom at lederen skal gå frem som et godt eksempel på hvilke verdier, holdninger og atferder som er ønskelig i organisasjonen.

#### 2.4.2 Sosial kompetanse

Det andre aspektet innenfor offiserskompetanse er evnen til å lede andre. Ledelse er av natur en sosial prosess og dermed er sosial kompetanse grunnleggende for en leder. Day deler sosial kompetanse inn i sosial bevissthet og sosiale ferdigheter (2010, s. 585). Innenfor sosial bevissthet trekkes empati frem av både Day og Yukl. Sistnevnte forklarer empati gjennom evnen til å forstå andres motiver, verdier og følelser. Empatiske evner er viktig for å forstå hvor skoen trykker og avgjøre hvordan en skal gi støtte til medarbeidere. Videre trekkes det frem at empati er en grunnleggende faktor for å effektivt finne metoder på konflikthåndtering (Yukl, 2013, 157). Det primære fokusområde i sosial kompetanse er forståelsen for andre mennesker, og en grunnleggende faktor innen det å bygge tillit, respekt og forpliktelse. Innenfor det andre aspektet, sosiale ferdigheter, trekker Day frem ferdigheter som evnen til å bygge og vedlikeholde relasjoner, samarbeide med andre og håndtere konflikter (2010, s. 585). Offiseren som leder skal lede mange forskjellige mennesker og det er derfor en nødvendighet å utvikle positive relasjoner og respektere ulike bakgrunner (McCauley et.al, 2010, s.16). Videre hevder Sweeney et.al at å tjenestegjøre i farlige situasjoner krever at gruppemedlemmer utvikler relasjoner til hverandre, da det vil bidra til deres evne og vilje til å slåss. Et sterkt samhold bidrar

---

i tillegg til å håndtere stress og øker gruppeeffektiviteten ved at man får en følelse av at man er sammen om målet (2011, s.8).

I denne oppgaven er følgende egenskaper valgt for å beskrive sosial kompetanse:

*Empati* – En empatisk leder beskrives som en som har evnen til innlevelse, identifisere, forstå og anerkjenne andres følelser, og reaksjonene de fører til (Yukl, 2013, s.157). Dette er viktig for en sjef for å kunne vite hvordan de kan gi støtte til sine medarbeidere.

*Sympati* – Sympati skiller seg fra empati, da sympati er evnen til å føle med noen, eller ha en velvillig interesse for noe eller noen (SNL, 2021)

*Konflikthåndtering* – Konflikter kan forekomme innad i egen avdeling, på tvers av avdelinger eller med andre aktører i operasjonsmiljøet. Dette kan påvirke oppdragsløsningen. Derfor er konflikthåndtering definert som: *evnen til å se en sak fra flere sider, å inngå kompromisser for å deeskalere situasjoner slik at man løser oppdraget.*

*Egen atferds påvirkning på andre* – Da ledelse er en sosial prosess og man som leder har stor påvirkning på andre er det viktig at man er denne bevisst. Egenskapen defineres derfor som: *Forståelse for hvordan ens egen adferd påvirker andre og hvorfor.* (Yukl, 2013, s. 157)

*Evnen til å motivere* – Troppssjef skal kunne motivere sine soldater og skape oppslutning rundt egne planer. De skal også motivere soldatene til å komme med kreative og innovative løsninger.

*Skape offervilje* – Den militære profesjonen skiller seg ut ved at den kan kreve skade og liv av dens deltakere. Derfor må troppssjefen kunne skape offervilje for å løse oppdrag som er krevende. Egenskapen defineres derfor som: *Evnen til å motivere sine soldater til å potensielt ofre eget liv for å løse oppdraget.*

*Evnen til å samarbeide* – I henhold til Offisersvurderingsskjema brukt av Krigsskolen er det viktig å kunne samarbeide godt med både over-, side- og underordnede. Evner å vise åpenhet for andres synspunkter og bidrar til gjensidig informasjonsutveksling.

*Evnen til å skape forståelse* – For at Forsvaret som system skal virke effektivt og skape operativ evne må kommunikasjon i organisasjonen gå i orden. Dette er særs viktig for sjefer for å skape oppslutning og forståelse for oppdraget som skal løses. Egenskapen defineres derfor som å: *Kommunisere på en slik måte at budskapet er forståelig for mottakerne.*



---

*Evne til å bygge relasjon* – Å ha gode relasjoner med andre mennesker bidrar med flere positive aspekter. For at avdelingen skal fungere sammen på best mulig måte er det viktig at lederen har gode relasjoner (McCauley et.al, 2010, s.16).

*Takhøyde* – Deltakelse skjer når en sjef ber sine underordnede å delta i tankeprosesser. Dette kan være i prosesser for å finne ut av kulturen i avdelingen, samholdet eller taktiske løsninger i en planprosess. For at de underordnede skal ønske å delta, er det viktig at sjefen skaper et miljø der det er takhøyde for å bidra med sine tanker og følelser. Ved å skape takhøyde menes da her evnen til å skape et miljø der andre tør å dele det de mener uten å føle frykt for å bli sett ned på

*Tillit til undergitte* – Tillit bygger på en gjensidig avhengighet av hverandre, at man stoler på enkeltindivid og dens egenskaper, og konsistens i oppførsel. Team utvikler tillit gjennom samarbeid, en felles identitet og bidrag til fellesskapet. For at en leder skal kunne stole på de under seg er det derfor viktig at sjefen viser tillit til sine underordnedes kunnskap og evner. På denne måten øker man følelsen av betydning og ansvaret hver enkelt soldat har (Spurkeland, 2015, s.138).

*Rettferdighet* – Som troppssjef vil man ha mange personer under seg, og alle disse personene har forskjellige personligheter og preferanser, og krever derfor ulik oppfølging og behandling. Det er derfor viktig å være bevisst på at det å behandle noen likt, er ikke å behandle dem rettferdig. Rettferdighet her menes med å behandle de rundt seg etter den type forhold situasjonen krever slik at alle mottar den behandlingen de fortjener (Hughes et.al, 2019, s.164).

### 2.4.3 Fagkompetanse

Fagkompetanse omfavner både lederen og avdelingens samlede fagdisiplinære og spesialiserte kunnskap som danner grunnlaget for å lede arbeidet (Krigsskolen, 2015, s. 14). McCauley et.al trekker frem forvaltning, evnen til å tenke og handle strategisk og kreativt og til slutt initiere og implementere forandring (2010, s.17). Dette er en svært generisk beskrivelse av fagkompetanse. For å sette det mer i perspektiv har Lai definert faglig kompetanse som kompetanse som er direkte relevant for å kunne utføre gitte oppgaver og funksjoner på en faglig og formålstjenlig måte (2004, s. 57). Ut fra denne beskrivelsen er det mulig å benytte Konsept for Offisersutvikling som referanseramme for hva som anses som nødvendig fagkompetanse for en offiser. Konsept for Offisersutvikling trekker frem i fagkompetanse de ulike fag som utdannes i på Krigsskolen derav taktikk, militær teknologi, kultur, strategi, engelsk, fysisk robusthet og basisferdigheter. Det kan derfor anses som at fagkompetanse er nødvendig for å oppnå

---

profesjonskompetanse. Sett i sammenheng med Forsvarets kjerneoppgave «å utvikle og vedlikeholde operativ evne, og opprettholde evnen til å gjennomføre operasjoner» (Forsvarsstaben, 2014, pkt. 02094) kan en si at de faglige aspektene som er nevnt i Konsept for offisersutvikling er nødvendig for å løse kjerneoppgaven.

For å ytterligere forklare fagkompetanse settes de ulike kompetanseområdene opp mot Forsvarets kjerneoppgave. Dermed kan en si at strategi, taktikk, kultur, engelsk og militær teknologi er helt nødvendig for er offiser å ha kunnskap om, da det er essensielt for evnen til å gjennomføre operasjoner. Dette gjennom at strategi er anvendelsen av styrker for å nå politiske mål, taktikk er anvendelsen av styrker for å løse et oppdrag, kultur handler om kunnskap innenfor tanke-, kommunikasjon-, atferdsmønstre-, og virkelighetsoppfatninger i et operasjonsområde. I tillegg til å ha forståelse for kommunikasjon innenfor et operasjonsmiljø er det også essensielt for en offiser å kunne kommunisere på engelsk, både skriftlig og muntlig. Dette sett i sammenheng med at Forsvaret opererer i internasjonale operasjoner og trener sammen med andre nasjoner. Militær teknologi bidrar til forståelse av effekten av teknologi for å benytte i planlegging og gjennomføring av operasjoner. Fysisk robusthet bidrar på sin side gjennom å håndtere fysiske utfordringer i en operasjon på en hurtig og effektiv måte, samt holde ut i krevende miljø. En person med høy fysisk robusthet er i tillegg mindre utsatt for utmattelse og kan dermed benytte overskuddet sitt til analytisk tenkning (Sweeney et.al, 2011, s.6). Til sist nevnes basisferdighetene. Hærens sjefssersjants nyhetsbrev fra januar 2020 sier at Hærens basisferdigheter gjelder alle soldater, uavhengig av grad og stilling. Det kan dermed sies at som en del av den militære profesjonen er basisferdigheter noe som går inn i et kompetansekrav. Fagkompetanse blir i oppgaven definert basert på følgende egenskaper:

*Fysisk robusthet* – Stridsmiljøet stiller fysiske krav til lederen og soldatene som må håndteres for å prestere (Horn & Walker, 2008, s.429) Fysisk robusthet defineres derfor som: *evne til å håndtere fysiske utfordringer i en operasjon på en hurtig og effektiv måte, samt å kunne håndtere dette over tid* .

*Taktikk* – Studieplanen ved emne OPS2202 Taktisk Samvirke beskriver taktikk som kunsten og vitenskapen i bruken av militære styrker for å vinne trefningen (Forsvaret, 2019a). Bakgrunnen for denne beskrivelsen er hentet fra FFODs definisjon: «Bruken av militære styrker for å løse gitte oppdrag» (FFOD, 2014, s. 233). *Taktikk skiller seg fra stridsteknikk ved at det gjøres beviste resonnement/vurderinger, istedenfor å følge innøvde handlingsmønstre*.

*Militær teknologi og innovasjon* – Teknologi defineres av det store norske leksikon som: “læren om teknikker og de tilhørende materielle produkter innenfor et bestemt område” (Gursli-Berg

---

& Rosvold, 2018). Under forelesning i emne Kontekst Landoperasjoner 05. 08. 2019 fremlegger Major Ole Holøyen at å lede militære operasjoner handler om å håndtere effekter. Med bakgrunn i dette er militær teknologi definert som: *Kunnskap om effekt av teknologi for å kunne implementere teknologien i planlegging og gjennomføring av operasjoner.*

*Kultur* – Store Norsk Leksikon beskriver kultur som “tanke-, kommunikasjons- og atferdsmønstre hos mennesker” (Schackt, 2019). Emnebeskrivelsen til emne Kontekst Landoperasjoner beskriver kultur som en faktor som påvirker operasjonsområdet (Forsvaret, 2019b). Således defineres kultur i en militær kontekst som: *Kunnskap om tanke-, kommunikasjons-, atferdsmønstre og virkelighetsoppfatninger i et operasjonsområde.*

*Strategi* – Strategi kan sammenfattes som det å bestemme hva som skal være målene, med hvilke virkemidler man skal bruke for å oppnå målene og hvordan virkemidlene skal brukes. Dermed er definisjonen: *Anvendelse av militære styrker for å oppnå politiske mål* brukt som definisjon for strategi (Forsvarsstaben, 2019, s. 11).

*Engelsk* – Engelsk behøves for å kunne kommunisere tilfredsstillende med allierte for å skape operativ evne på tvers av nasjoner. Derfor defineres engelsk som å: *Kommunisere militære problemstillinger og løsninger skriftlig og muntlig på engelsk.*

*Stridsteknikk* – Stridsteknikk skiller seg fra taktikk ved at den omhandler å benytte seg av de minste elementene i en militær organisasjon hvor en benytter seg av innøvde handlingsmønstre. *Stridsteknikk dreier seg om bruken av de minste elementene i en militære organisasjon. . F. eks. SOSRA.*

*Planlegging* – Emne taktisk samvirke legger vekt på at offiseren skal føre avdelingen sin i strid. For at troppssjefen skal på best mulig måte lede avdelingen sin i strid så må han kunne aktivisere en analytisk tankeprosess for å motvirke beslutningsfeller og bias. Derfor defineres planlegging som: *Evne til å gjennomføre gode analytiske valg for å skape forutsetninger for å lykkes i en militær operasjon og skape operativ evne, herunder planlegging av operasjoner, utdanning, trening og øving.*

*Skyting* – For å kunne håndtere krigens krav er en nødt til å mestre skyting. Skyting betyr derfor å: *Kunne anvende sitt primærvåpen effektivt under alle forhold .*

*Sanitet* – For å opprettholde operativ evne selv om avdelingen opplever skadde eller tap i strid er en nødt til å ha ferdigheter innenfor sanitet. Sanitet defineres derfor som å: *Kunne anvende grunnleggende sanitet på seg selv og andre under alle forhold.*

---

*Utholdenhet i strid* – For å kunne oppbevare operativ beslutningsevne og vurdering er en nødt til å ta vare på seg selv og sine soldater. Derfor er en nødt til å: *Kunne bevare egen og andres stridsevne over tid.*

Det er viktig å presisere at de kompetanseområdene som er nevnt ovenfor ikke er utfyllende, og det vil være ulik spesialisert kunnskap som er nødvendig avhengig av hvilken våpengren og stilling en innehar. Det er likevel de nevnte kompetanseområdene som sammen danner offiserskompetanse som vil bli benyttet i spørreundersøkelsen for å svare på problemstillingen.

---

## 3 Metode

Metodekapittelet har til hensikt å presentere forskningsdesign og undersøkelsesmetoden for å kvalitetssikre studiens vitenskap, objektivitet og ideal (Rognsaa, 2015, s. 86). Det er i denne studien valgt å gjennomføre metoden kvantitativt og benytte en tverrsnittsundersøkelse på kadetter og VBU elever ved Krigsskolen. Videre så er det blitt valgt å benytte spørreundersøkelse for å hente inn informasjon. I dette kapittelet vil forskningsdesign presenteres og valg av metode redegjøres for, sett opp imot problemstillingen. Dernest vil det presenteres hvordan metoden er gjennomført, herunder valg tilknyttet utforming av spørreundersøkelse og datainnsamling. Deretter vil det redegjøres for målgruppen som er valgt til studien, før valg av analyse legges frem. Til slutt vil det presenteres svakheter og kritikk ved valgt metode.

### 3.1 Metodevalg

Den kvantitative metoden vil bli benyttet for å svare på problemstillingen. Metoden er valgt fordi den søker å få frem det gjennomsnittlige istedenfor det spesielle. Dermed kan man trekke konklusjoner og få frem det som er felles for en gruppe ved å undersøke deler av gruppen. Dette gir oss mulighet til å fremstille det gjennomsnittlige blant kadetter og sersjanter for å kunne se om det er samsvar mellom deres forventinger til troppssjefens kompetanse (Dalland, 2017, s. 113). Videre så er den kvantitative metoden valgt på grunn av at den henter ut harde fakta, gjennom kvantitet fra undersøkelsesmassen, samt systematikk i utspørringen gjennom faste spørsmål og svaralternativer. Dette gir mulighet for at deltakermassen gir svar som enkelt vil kunne kategoriseres og dermed vil det bli enklere å sammenlikne svar. Videre så har metoden en bredde og fjernhet til feltet ved å hente inn et lite antall opplysninger gjennom mange undersøkelser uten direkte forbindelse med enhetene som undersøkes. Dette fører til at kompetanse, karakter eller teft hos innsamleren under gjennomføringen av undersøkelsen ikke får noe påvirkning, noe som anses som en styrke ved metoden. Det er dog viktig å presisere at det stilles store krav til utarbeidelsen av undersøkelsen og spørsmålene i forkant, samt analysen i ettertid. Ettersom en dårlig utarbeidelse av undersøkelsen kan føre til at man ikke får svar på det man ønsker, samt at det kan skape forvirring hos den som undersøkes (Olsson & Sørensen, 2003, s. 94). Studien undersøker å formidle en forklaring ved fenomenet istedenfor å skape en forståelse av det. Ettersom at oppgaven søker å finne ut om det er samsvar, og ikke hvorfor det eventuelt er samsvar mellom gruppene, så egner det seg å løse oppgaven kvantitativt.

---

Kvalitativ metode ble overveid, men valgt bort av to grunner. For det første søker oppgaven å kaste lys på eventuelle likheter i prioritering mellom kadetter og spesialister. For å nå dette kreves det data som kan presenteres som tall for å vise samsvaret mellom gruppene. Kvalitativ metode søker å undersøke fenomener eller opplevelser som ikke er mulig å tallfeste (Dalland, 2017, s. 112). En annen grunn til at kvalitativ metode ble valgt bort er at man søker å finne forståelse på fenomener hos få undersøkelsesenheter (Dalland, 2017, s. 113). Det var hensiktsmessig at deltakerne i undersøkelsen ikke fikk mulighet til å beskrive fenomenet med egne ord, da oppgavens hensikt er å finne likhet i prioriteringer og ikke forståelse på fenomenet. (Olssen og Sørensen, 2008, s. 68). Grunnen til dette er fordi det er da mulig å hente ut data som kan presenteres som tall for å illustrere eventuelt samsvar mellom gruppene.

Johannessen, Tufte og Christoffersen påpeker at man må vite på forhånd hva man skal spørre om (2016, s. 262). Derfor ble det valgt å gjennomføre forstudie ved å sende ut spørreskjemaet til 5-10 kadetter i kull Fleischer for å få tilbakemeldinger på om de syntes spørreskjemaet treffer godt i forhold til studiets formål og problemstilling. Videre så var det ønskelig at de skulle gi tilbakemeldinger på om spørsmålene er forståelige, eller om undersøkelsen kunne forandres for å bli mer hensiktsmessig. Her kom det frem at det var utydelig hvordan rangeringen mellom egenskaper skulle utføres. Undersøkelsen ble tilpasset etter tilbakemeldingene for å være tydeligere og mer intuitiv for deltakermassen.

---

## 3.2 Spørreundersøkelsen

En utfordring som måtte tas stilling til i metoden var hvordan data og empiri skulle samles inn til oppgaven. Med bakgrunn i at kvantitativ metode ble valgt for å få frem det gjennomsnittlige hos gruppene, ble spørreundersøkelse valgt som innhentingsmetode. Spørreundersøkelse ble valgt fordi det har faste spørsmål og svaralternativer som fører til standardisering slik at man kan få fremstilt likheter og variasjoner i måten respondentene svarer på (Johannessen et. al, 2016, s.261). Denne standardiseringen gir mulighet for å generalisere resultatene fra utvalget til resterende del av populasjonen. Spørreundersøkelsen bidrar til at studien kan bruke den generaliserte dataen til å finne sammenhengen mellom kadettene og sersjantenes forventinger til troppssjefenes kompetanse.

Spørreskjemaet skal gi validitet og reliabilitet og det vil derfor være hensiktsmessig å undersøke om det har blitt utarbeidet validerte spørreskjema på spørsmålområdet tidligere under andre undersøkelser (Olsson & Sörensen, 2003, s. 94). Det lyktes ikke i å finne et ferdiglagd og validert spørreundersøkelse som var anvendbar for denne oppgaven. Derfor ble løsningen å designe en rangeringsundersøkelse som har til hensikt å kunne belyse forskjeller eller likheter i troppssjefens kompetanse. Rangeringsundersøkelse ble valgt fremfor Likters skala for å kunne belyse en forskjell uten å oppnå normalitet i svarene (Friedman, 1973, s. 675). Således vil det være mulig å se hvilken kompetanse respondentene opplever som viktigst hos troppssjefen. Dette fører til at det er mulig å se om det er samsvar eller ikke mellom kadetter og sersjanter, ved å gjennomføre en variansanalyse av egenskapene. Videre så er det vanskelig å gi variablene en verdi da de er sosiale fenomener (Puadel et. al, 2009, s. 1), grunnen til dette er fordi det er respondentenes subjektive mening som undersøkes. Således så egner det seg bedre å plassere variablene i rekkefølge. Ettersom at å sette et tall på variablene kan oppleves ulikt fra person til person.

Rangeringsundersøkelsen er basert på at man skal rangere 30 forskjellige faktorer fra 1 til 30, hvor 1 er den mest ettertraktede faktoren og 30 er den minst ettertraktede faktoren. Ved å benytte rangeringsmetoden er det mulig å gi alle egenskapene en verdi når hele deltakermassen er ferdig. Dette sørger for at det er mulig å se hvilke egenskaper som vektet tyngst og dermed mulig å behandle dataen på en måte som minimerer risikoen for feiltolkning. Undersøkelsen er interaktiv, slik at når de flyttet en egenskap endret resten av rekkefølgen seg etter. På denne måten kunne de rangere fritt hvilke egenskaper de vektet tyngst enten ved å flytte egenskapen ved å dra den, eller å rangere den med tall. Dette forklares videre på illustrasjon under.

2. Ranger følgene faktorer ut ifra hvilke kunnskaper, ferdigheter og evner en offiser bør ha for å lykkes i stillingen som troppssjef. 1 er mest ettertraktet, 30 minst ettertraktet.

1	Evne til å bygge relasjoner
2	Engelsk
3	Konflikthåndtering
4	Tillit til undergitte
5	Stridsteknikk
6	Evne til å samarbeide
7	Mental robust
8	Skape offervilje
9	Utholdenhet i strid
10	Fysisk robusthet



Figur 2. Utklipp av rangeringsundersøkelse.

2. Ranger følgene faktorer ut ifra hvilke kunnskaper, ferdigheter og evner en offiser bør ha for å lykkes i stillingen som troppssjef. 1 er mest ettertraktet, 30 minst ettertraktet.

1	Evne til å bygge relasjoner
2	Utholdenhet i strid
3	Engelsk
4	Konflikthåndtering
5	Tillit til undergitte
6	Stridsteknikk
7	Evne til å samarbeide
8	Mental robust
9	Skape offervilje
10	Fysisk robusthet

Figur 3. Utklipp av forflytting i rangeringsundersøkelse.

Rangeringen baserer seg på respondentenes egne opplevelser, preferanser, informasjon fra publiserte dokument og reglement, samt det de har blitt presentert for på skole eller undervisning som viktige egenskaper hos en troppssjef. Det er fortsatt viktig å ta i betraktning at alle egenskapene eller de tre komponentene i offiserskompetanse er viktige uansett hvordan de blir rangert i denne spørreundersøkelsen. Deltakerne fikk den tiden de måtte trenge for å gjennomføre dette på en tilfredsstillende måte og de var fornøyde med svaret de ga.

For at respondentene skal kunne gi gode svar peker Johannessen på tre prinsipper som gjør det vesentlig lettere å svare på undersøkelsen (2016, s. 265). Første prinsipp er at man skal forstå ord og uttrykk i undersøkelsen. Andre prinsipp er at man skal vite hvilke opplysninger som skal



---

hentes frem for å besvare. For å muliggjøre de to første prinsippene er det valgt å legge til en beskrivelse av begreper sammen med undersøkelsen, slik som egenskapene er beskrevet i teorikapittelet. Andre prinsipp ivaretas ved at deltakerne blir bedt om å svare basert på egne erfaringer, og trenger således ikke noe annen informasjon eller noen andre opplysninger som må hentes frem for å kunne svare på undersøkelsen. Tredje prinsipp sier at man skal vite hvilken målestokk man bruker når man svarer. Som figurene viser er derfor rangeringen presisert i spørsmålet på spørreundersøkelsen. Dette har også blitt presisert for respondentene før undersøkelsen ble gjennomført via møte på Microsoft Teams.

For å fange opp ytterligere informasjon er det valgt å legge til et åpent spørsmål under rangeringen hvor deltakerne selv kunne legge til en egenskap som ikke var med i undersøkelsen, som de mener er viktig for at en troppssjef lykkes i stilling.

### 3.2.1 Surveymonkey

For å utarbeide, hente inn informasjon og analysere data ble SurveyMonkey benyttet. Applikasjonen gir mulighet for å enkelt kunne lage en undersøkelse. Den har ferdigutformede skjemaer slik at man kan velge det skjemaet, formen og designet man selv ønsker. Videre er den intuitiv, enkel og gratis for deltakerne. Ettersom at SurveyMonkey tilbyr mulighet for å lage et rangeringsskjema har denne applikasjonen blitt benyttet. Videre så gir den mulighet for å hente inn informasjon over internett, noe som har vært svært fordelaktig på grunn av covid-19, da det ikke har vært mulighet til å samle større grupper for å gjennomføre undersøkelsen. Applikasjon gir muligheten for å hente ut behandlet data, slik at en slipper å manuelt føre dataen inn i et annet program for videre analyse. Dessuten kan rådata også hentes hvis det er ønskelig. Som tidligere nevnt ble det gjennomført en forstudie på kull Fleischer for å sørge for at undersøkelsen var både forståelig og intuitiv for deltakerne. SurveyMonkey bidro her ved at den har en egen funksjon som kalles “forhåndsvis og gi poengsum”. Dette ga kadettene i kull Fleischer muligheten til å kommentere hvert spørsmål før undersøkelsen ble sendt ut, uten å legge igjen noe data som kunne bli mistolket i analysen.

### 3.2.2 Kompetanse

Å lage en egen undersøkelse som skal gi riktig svar på problemstillingen er utfordrende. Det kreves kjennskap til feltet som skal undersøkes, nettopp for at operasjonaliseringen av variabler og utformingen av disse skal bli et redskap for å sikre innsamling av relevant data. Med bakgrunn i dette er det blitt utarbeidet egenskaper som skal presentere de forskjellige

---

kompetansene i undersøkelsen. Dette er egenskapene som er nevnt i teorikapittelet. Dette kapitlet vil derimot ta for seg hvorfor de forskjellige egenskapene er valgt.

Oppgaven bruker egenskaper innenfor kategoriene fag-, sosial-, og selvkompetanse for å identifisere eventuelle forskjeller eller likheter i prioriteringen av kompetansen til en troppssjef. Ved å benytte Krigsskolens kompetansemodell som rammeverk er det mulig å bruke egenskapene som er nevnt og det vil være mulig å tyde forskjellene mellom hvordan de to gruppene prioriterer kompetanse hos en troppssjef. Videre så ville studien blitt for lite nyansert ved å kun se på prioriteringen av de tre kompetanseområdene, derfor benyttes egenskaper under hvert kompetanseområde. Grunnen til dette er fordi hvert av kompetanseområdene er komplekse og strekker seg over flere fagfelt. For eksempel så kan fagkompetanse bety kompetanse innenfor både planlegging og skyting hos en troppssjef. Det kan derfor antas at to personer kan oppleve viktighet av den kompetansen svært forskjellig. Det er derfor hensiktsmessig å dele hver av kompetansene inn i egenskaper. Egenskapene som ble brukt i spørreundersøkelsen er definert i teorikapittelet.

I spørreundersøkelsen er det valgt 30 egenskaper som tilhører en av de tre kompetansene som til sammen utgjør offiserskompetanse (Krigsskolen, s. 14, 2015). Olsson og Sörensen beskriver regler og retningslinjer som man burde følge når man skal utarbeide en spørreundersøkelse (2008, s. 95). De presenterer at man skal starte med å liste opp de variablene som skal studeres. Variablene som skal studeres innenfor fagkompetanse er fysisk robusthet, taktikk, militær teknologi, kultur, strategi, engelsk, stridsteknikk, skyting, sanitet og utholdenhet i felt. Innenfor sosialkompetanse er følgende egenskaper valgt: empati, sympati, rettferdighet, tillit til undergitte, takhøyde for å prøve og feile, konflikthåndtering, forståelse av egen atferds påvirkning på andre, evne til å motivere, evne til å samarbeide, evne til å bygge relasjoner, skape forståelse og evne til å skape offervilje. Selvkompetanse tar for seg variablene selvtillit, selvinnsikt, andres påvirkning på en selv, mental robusthet, samt egen motivasjon, kompetanse og behov.

### 3.2.2.1 Fagkompetanse

Fysisk robusthet er plassert som en variabel under fagkompetanse ettersom at fysisk robusthet påvirker beslutninger som tas under psykisk og fysisk stress (US Army, 2019, s. 52). I tillegg er kompetanse som fysisk robusthet viktig da det påvirker hvordan man kan trene seg selv og egne soldater for å skape en mer effektiv avdeling. Taktikk, militær teknologi, kultur, strategi, engelsk og skyting presenteres som variabler innenfor fagkompetanse i Krigsskolens kompetansemodell og er blitt valgt å ta med videre ettersom at de kan treffe en i stilling som

---

troppssjef (Krigsskolen, 2015, s. 15). Skyting, sanitet, stridsteknikk og utholdenhet i felt er basisferdigheter for alle soldater og er derfor noe som en trenger å beherske som soldat. Krigsskolen påpeker at fagkompetanse er et sentralt grunnlag for å lede arbeidet i avdelingen og løse oppdraget (Krigsskole, 2015, s. 14). Hvis troppssjefen ikke har kompetanse innenfor disse variablene ville det bli vanskelig å lede utdanning, øving og operasjoner.

### 3.2.2.2 Sosial kompetanse

Empati og sympati er valgt som egenskaper ettersom det er viktig for en offiser å kunne kjenne på hva sine soldater tenker og føler for å kunne forutse hvordan de vil reagere på avgjørelser og handlinger. (US Army, 2019, s. 46) Rettferdighet, tillit til undergitte og takhøyde for å prøve og feile er egenskaper troppssjefen må vise overfor troppen sin for at den skal kunne fungere optimalt. Dette er faktorer som må ligge til grunn for at oppdragsbasert ledelse skal være mulig, og er derfor viktige egenskaper for en troppssjef å beherske. Konflikthåndtering, evne til å bygge relasjoner og evne til å samarbeide er valgt ettersom at man som troppssjef og offiser skal jobbe i command-team, samt ha påvirkningskraft på troppen. Egenskaper som gjør en i stand til å fungere i en gruppestruktur er derfor viktige å beherske. Forståelse av egen atferds påvirkning på andre, evnen til å motivere, skape forståelse og skape offervilje omhandler de egenskaper som skal til for at en troppssjef skal formidle et oppdrag, skape oppslutning rundt dette og gjøre soldater i stand til å gjennomføre dette med risikoen for tap av eget liv.

### 3.2.2.3 Selvkompetanse

Selvtillit, selvinnsikt, selvregulering, egen motivasjon/kompetanse/behov er valgt som variabler fordi de omhandler hvordan lederens relasjon til seg selv er, samt bevissthet om egne egenskaper og forutsetninger som personlighet, personlige ferdigheter og karaktertrekk (Krigsskole, 2015, s. 14). Ettersom at selvkompetanse også omfatter innsikt i hvordan en selv påvirker andre og hvordan andre påvirker en selv er variablene andres påvirkning på en selv, rollemodell og mental robusthet valgt.

## 3.3 Utvalg og populasjon

Utvalget for undersøkelsen består av to kull på Krigsskolen, samt et kull fra Videregående Befalsutdanning (VBU). Krigsskolekullene består av 68 kadetter fra kull Ruge 19-21 og 79 kadetter fra kull Kayser 20-23. VBU kullet består av 45 sersjanter. Johannessen, Tufte og Kristoffersen beskriver at tommelfingerregelen for en kvantitativ undersøkelse er på 100 enheter, minimum 30 i undergruppene (Johannessen et.al, 2016, s. 246). Massen trenger ikke å være for mange, men sammensetningen må representere populasjonen. Det er derfor valgt å

---

inkludere to kull fra Krigsskolen for å få svar fra over 100 enheter i undersøkelsen. VBU elevene er færre og utvalget er derfor ikke representativt for slik forholdet er i Hæren mellom troppssjefer og troppssersjanter, men undergruppen oppfyller minimumskravet som er presentert over og har dermed mulighet for å representere OR-korpset. Videre så benyttes kull Ruge og kull Kayser. Ved å benytte to kull fra Krigsskolen vil mangfoldet i studien øke, og enhetene vil i større grad representere kadettmassen som helhet. Videre så er kull Ruge og kull Kayser mer representativt for kommende offiserer da de har større antall som ikke har tidligere tjenesteerfaring, der kull Fleischer har 33% med minimum 1 år som ansatt før Krigsskolen, mens Kull Ruge på den andre siden har 26% og Kull Kayser har kun 24%. Dette er på grunn av at Forsvarets Høyskole søker å ta inn færre tidligere ansatte på utdanning til krigsskolene, og ønsker heller at flere kommer rett fra videregående eller påbegynt førstegangstjeneste (Simonsen, 2017, s. 5). Med bakgrunn i dette ble kull Ruge og kull Kayser valgt fremfor kull Fleischer. Det kan dog argumenteres for at Kull Fleischer som har gjennomført større del av utdanningen har større kunnskap og forståelse om OMT og offiserens kompetanse etter tre år på Krigsskolen versus kull Ruge og kull Kayser som har fullført henholdsvis nesten ett og to år. Istedenfor ble kull Fleischer benyttet til å gjennomføre forstudie på undersøkelsen. Med bakgrunn i dette ble Kull Ruge og Kull Kayser ansett som mer fordelaktig å bruke ettersom at de er mer representativt for kommende kadetter og offiserer. Videre anses også VBU gruppen som representativ for sersjantkorpset da VBU kullet inneholder elever fra de fleste avdelinger i Hæren.

---

### 3.5 Datainnsamling

Som beskrevet tidligere ble SurveyMonkey valgt for å hente inn data til oppgaven ettersom at den gir muligheten til å hente inn data uten å være i kontakt med respondentene. Undersøkelsen ble først spredd ved å sende ut linken til undersøkelsen til all gruppene, hvor de ble publisert i gruppens kanaler på Microsoft Teams. Opplevelsen var at det fungerte delvis. Derfor ble det arrangert møter på Teams med de respektive gruppene for å få spredd undersøkelsen og informasjon rundt den ytterligere. Til slutt ble undersøkelsen sendt ut en siste gang for å minne på, samt gi de som ikke hadde mulighet til å svare på undersøkelsen ved Teams møtet, muligheten til å svare.

Dataen som ble samlet inn er ikke mulig å spore tilbake til enkeltpersoner. Det eneste som kan skille deltakerne er hvilke respektive kull de tilhører på skolen eller om de er en del av sersjantkorpset. På denne måten har svarene kun blitt behandlet som anonymisert data i denne studien. Videre så lagres deltakerens IP-adresse seg hos SurveyMonkey, men den kan ikke benyttes av oss. Gjennom dette vil deltakerne kunne gjennomføre testen kun en gang. Dette fører til at dataen ikke forurenses.

### 3.6 Analyse

En t-test brukes som en statistisk metode for å teste om det er en betydelig forskjell mellom gjennomsnittet av to datasett av samme gruppe mennesker eller grupper som har samme forutsetninger (Pallant, 2020, s. 235). T-test brukes for å teste null-hypotesen i en undersøkelse. Dersom p-verdien fra t-testen er høyere enn signifikansnivået beholder man null-hypotesen. Om p-verdien fra t-testen er under signifikansnivået forkaster man null-hypotesen og sier da at det er en forskjell mellom de to datasettene. Statistisk signifikans gir en indikasjon på sannsynligheten for at forskjellen mellom datasettene kan skyldes tilfeldigheter (UiO, 2020). For å kunne ta stilling til om en hypotese skal forkastes eller ei, er man nødt til å velge et nivå på hvor stor forkastingsfeil man er villig til å akseptere. Her er det vanligst å velge 5%, signifikansnivå  $\alpha = 0,05$ . Det er derfor mulig å benytte seg av en t-test for å undersøke om signifikansnivået på datasettene brukt i oppgaven er akseptable nok til at resultatet av dem er gyldige. Ved å bruke denne metoden til å analysere resultatet vil det være mulig å bevise om null-hypotesen er gyldig eller ikke. Dette resulterer i at det er mulig å sammenlikne resultatene mot hverandre ettersom man kan utelukke en for stor divergens i svarene til de ulike gruppene.

---

## 3.7 Metodekritikk

Relabilitet omhandler påliteligheten til datamaterialet. Det er et spørsmål ved kvalitetskontrollen og nøyaktigheten av undersøkelsen fra starten av utforming av spørreskjema og til presentasjon og tolkning av resultatet. Validitet dreier seg om gyldigheten til datamaterialet i forhold til problemstillingen. Validiteten i en oppgave øker ved bruk av systematiske og kritiske drøftinger av undersøkelsen, datamaterialet og datainnsamlingen. Nedenfor vil det redegjøres for kritikk av egen metode, samt relabilitet og validitet i metoden.

### 3.7.1 Kvantitativ metode

Ved bruk av kvantitativ metode søker oppgaven å finne en trend hos en stor deltakermasse. Baksiden ved å gjøre dette er at det blir vanskelig å finne ut bakgrunn for fenomenet og man får kun avdekket det øverste laget. Kvantitativ metode fordrer at svaralternativene deltakerne får presentert er i samsvar med deres virkelighetsforståelse og de oppleves som relevante. Videre så er det første gangen vi gjennomfører en kvantitativ studie, samt at spørreundersøkelsen er utarbeidet selv. Gjennomsiktighet i studien vil derfor være viktig. Ved å ha en deduktiv tilnærming til oppgaven, gjør det studien sårbar for de negative sidene ved deduksjon. Deduktiv tilnærming er brukt når forskere samler inn svært begrenset informasjon, gjerne for å få svar på problemstillinger (Jacobsen, 2012, s. 35). Derfor er det enda viktigere å la deltakerne få muligheten til å kunne utdype sitt svar eller forklare tankene som leder til svaret.

### 3.7.2 Utvalg

Utvalget i undersøkelsen bestod av 147 kadetter og 45 spesialister representert ved VBU1. En svakhet ved studien er at VBU elevene er såpass få i forhold til antall kadetter. Dette kan føre til at dataene som kommer frem ikke vil være representativt nok for den faktiske massen i Hæren. Således så kan dette påvirke validiteten til svarene som kommer ut ifra undersøkelsen.

Videre så kan innhenting av data også påvirke hvor mange svar man får i undersøkelsen. Det vil være personer som ikke vil kunne delta på undersøkelsen av forskjellige grunner. Dette er vanskeligere ved en spørreundersøkelse enn det hadde vært ved et intervju, da man ved et intervju kan planlegge tid og sted på nytt. Da spørreundersøkelsen er frivillig og uten personalia vil man ikke kunne få tak i personene som ikke har besvart den. Videre var bortfallet stort da undersøkelsen ble sendt ut for første gang. Deretter ble møter med deltakergruppene gjennomført på Teams for å prøve å få flere til å svare og til slutt ble det sendt ut en siste påminnelse til kullene. Undersøkelsen endte med bortfall på 13% i kull Kayser, 60% i kull Ruge

---

og

33%

hos

VBU.

### 3.7.3 Kritikk spørreundersøkelse

Data som måles og tallfestes av et spørreskjema regnes som objektive og pålitelige (Johannesen et. al, 2016, s. 261). Hvis man spør om konkrete opplysninger som alder, sivilstatus, bostedsadresse eller lignende er dette ofte tilfelle. Hvis man derimot skal stille spørsmål om andre opplysninger hvor det er rom for tolkning gir ikke nødvendigvis spørreskjema noe mer sann informasjon. Ettersom at man ikke har mulighet til å interagere med respondentene under undersøkelsen kan de ta stilling til spørsmålene og tolke dem forskjellig under utfyllingen av skjemaet.

“Det er bedre å bruke allerede eksisterende spørreskjemaundersøkelser enn å prøve å utarbeide sitt eget uprøvde instrument [...]” (Olsson & Sörensen, 2008, s. 94). Dette er en svakhet ved valgte metode ettersom at det ikke har blitt funnet et spørreskjema som er utprøvd tidligere som var anvendbar for å besvare denne problemstillingen. Derfor måtte det designes en ny spørreundersøkelse, selv med de svakheter dette har, samt at det er første gangen vi utarbeider en spørreundersøkelse selv. Dette kan påvirke validiteten og reliabiliteten i undersøkelsen.

Denne oppgaven bruker rangering for å avdekke prioriteringen av egenskaper som ansees som viktig for en trosssjef. Respondentene får ikke mulighet til å vekte egenskapene likt og det kan da forekomme feil ved svarene med tanke på at man plasserer to forskjellige egenskaper tilfeldig av hverandre, selv om man mener at de skal rangeres likt.

Etter å ha mottatt resultatene fra datainnsamlingen ble det avdekket at det kunne vært mer hensiktsmessig å gjennomføre en annen form for datainnsamling der man kunne utforsket dypere grunnene til denne rangeringen. Således så kan man stille spørsmål til forskingsdesignet om det kunne vært løst ved en mer hensiktsmessig metode.

## 4 Resultater

Dette kapitlet vil presentere resultater fra spørreundersøkelsen, analysene og funnene som er blitt gjort. Innledningsvis presenteres dataene, analysene og funnene fra fagkompetansen, deretter sosialkompetanse, etterfulgt av selvkompentanse. Til slutt vil funn og analyse av offiserkompetanse presenteres. Resultatene som fremvises er et gjennomsnitt av hver enkelt deltakergruppe innenfor hver egenskap. På denne måten vil en kunne se forskjellen mellom hver enkelt egenskap, samt forskjellene mellom underkategoriene. Ved å benytte variansanalyse er det skapt et grunnlag for å svare til problemstillingen om det er samsvar mellom kadetters og sersjanter forventninger til troppssjefens kompetanse. Som redegjort for i metode-kapitlet er det benyttet en t-test for å teste om null-hypotesen i undersøkelsen er gyldig eller ikke. Oppgaven søker å finne sammenhengen eller forskjellen mellom vektingen av egenskaper mellom kadetter og sersjanter. For å gjøre dette er det nødvendig å bevise at det ikke er en markant forskjell mellom de to gruppene. For å gjøre dette er t-test valgt. T-test er valgte metode for å bevise om null-hypotesen er valid eller ikke. I denne oppgaven er forkastingsfeilen på hypotesen 5% eller  $\alpha = 0,05$ . Null-hypotesen i oppgaven er at det er samsvar mellom gruppene i deres vekting av egenskaper. Ved å gjøre en t-test på gjennomsnittsverdiene av egenskapene under hver av kompetansekategoriene blir resultatet som vist i figurene under følgende:

Fagkompetanse:

P-verdi: 0,12267792

A	B	C	D	E	F	G
Egenskaper	Kadetter	Sersjanter				
fysisk robusthet	16,03	14,64				
taktikk	18,06	22,04				
miltek	5,82	4,96				
kultur	11,37	9,64				
strategi	13,29	15,76				
engelsk	7	6,64				
stridsteknikk	8,77	10,2				
planlegging	18,72	25,48				
skyting	6,18	7,56				
sanitet	4,76	6,72				
utholdenhet i strid	17,36	17,8				

Figur 4.1 utregning for t-test



=T.TEST(B2:B12;C2:C12;2;1)			
B	C	D	E
Kadetter	Sersjant		
16,03	14,64		
18,06	22,04		
5,82	4,96		0,12267792
11,27	8,64		

Figur 4.2: P-verdi etter fullført t-test

Sosial kompetanse

P-verdi: 0,84713103

	Kadett	Sersjant	
15			
16 empati	15,76	12,96	
17 sympati	11,25	9,88	
18 konflikthåndtering	13,62	18,2	
19 egen atferds påvirkning på andre	15,18	16,8	=T.TEST(B16:B27;C16:C27;2;1)
20 evnen til å motivere	20,51	19	
21 skape offervilje	12,2	9,56	
22 evnen til å samarbeide	22,67	24,52	
23 evnen til å skape forståelse	22,4	21,68	
24 evne til å bygge relasjon	21,7	17,96	
25 takhøyde	13,09	15,6	
26 tillit til undergitte	20,63	24,6	
27 rettferdig	16	16,12	
28	17,0841667	17,24	

Figur 4.3: utregning for t-test

fx	=T.TEST(B16:B27;C16:C27;2;1)			
	B	C	D	E
	Kadett	Sersjant		
	15,76	12,96		
	11,25	9,88		
	13,62	18,2		
på andre	15,18	16,8		0,84713103
	20,51	19		

Figur 4.4: P-verdi etter fullført t-test

Selvkompetanse:

P-verdi: 0,0973063

	Kadett	Sersjant	
30			
31 mental robusthet	22,11	20,44	
32 egen motivasjon/kompetanse	18,87	16,32	
33 selvinnsikt	19,97	21,16	=T.TEST(B31:B37;C31:C37;2;1)
34 selvtilitt	19,64	17,92	
35 selvregulering	14,79	10,64	
36 andres påvirkning på egen atferd	11,07	12,12	
37 rollemodell	25,22	18,36	
38	18,81	16,7085714	

Figur 4.5: utregning for t-test

B	C	D	E
Kadett	Sersjant		
22,11	20,44		
18,87	16,32		
19,97	21,16	0,0973063	
19,64	17,92		
14,79	10,64		
11,07	12,12		
25,22	18,36		
18,81	16,7085714		

Figur 4.6: P-verdi etter fullført t-test

Figurene ovenfor viser at p-verdiene fra fag-, selv- og sosialkompetanse alle er over 0.05, noe som viser til at nullhypotesen er gyldig, og det er derfor samsvar mellom deltakergruppene. Det gjør at det er mulig å sammenlikne svarene med hverandre. Til slutt ble en t-test gjennomført på gjennomsnittsverdien av fagkompetanse, sosial kompetanse og selvkompetanse, der p-verdien ble: 0,84413639

	Kadett	Sersjant	
39			
40 egenskaper			
41 fagkompetanse	11,5781818	12,8581818	
42 sosial kompetanse	17,0841667	17,24	=T.TEST(B41:B43;C41:C43;2;1)
43 selvkompetanse	18,81	16,7085714	
44			
45			

Figur 4.7: utregning for t-test

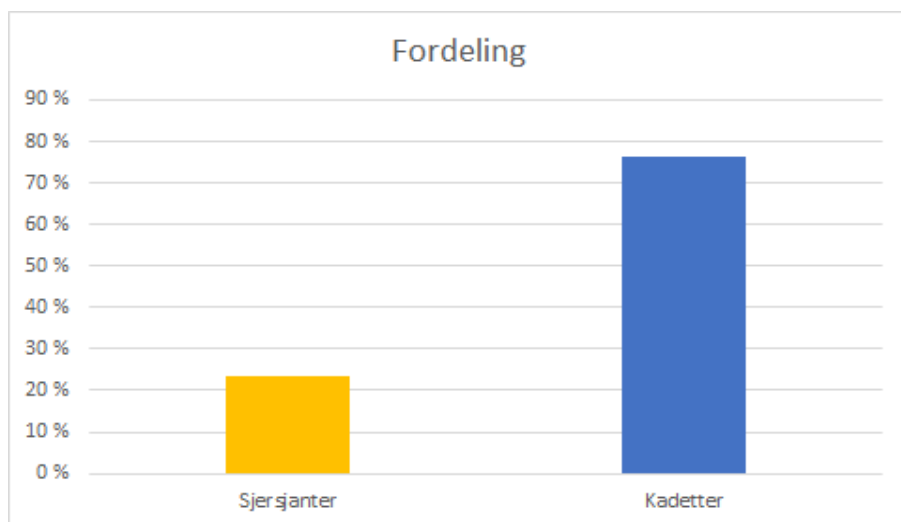
	A	B	C	D	E
39					
40	egenskaper	Kadett	Sersjant		
41	fagkompetanse	11,5781818	12,8581818		
42	sosial kompetanse	17,0841667	17,24		0,84413639
43	selvkompetanse	18,81	16,7085714		

Figur 4.8: P-verdi etter fullført t-test

Figur 3.6.8 viser p-verdien av t-testen gjort på offiserskompetanse er på 0,8441. Grunnet p-verdien her er høyere enn 0,05, vil nullhypotesen være gyldig, og det er dermed mulig å vise at det er høy grad av samsvar i resultatet, og det er derfor mulig å sammenligne svarene mot hverandre.

#### 4.1 Funn

Ved første spørsmål i undersøkelsen skulle deltakerne svare på hvilket kull de hører til. Ut ifra dette spørsmålet kom det fram at 23% av deltakerne som besvarte undersøkelsen tilhørte sersjantene, mens 77% tilhørte kadettene.



Figur 4.1.1 Stolpediagram fordeling av besvarelser

Resultatene som blir fremlagt er laget i Microsoft Excel Office 365, basert på resultater som er hentet ut ifra SurveyMonkey. Resultatene fremvises er gjennomsnittet av hver deltakergruppe som svarte på undersøkelsen. Hver underkategori, samt hver egenskap vil fremlegges. På denne

måten vil en kunne se forskjellen mellom hver enkelt egenskap, samt forskjellene mellom underkategoriene.

Under gjennomførelsen av spørreundersøkelsen skulle hver deltaker rangere egenskapene redegjort for i kapittel 3.3 Undersøkelsen. Etter samtlige deltakere hadde svart var det mulig å hente ut resultatene. Programmet SurveyMonkey har en innebygd funksjon som gjør det mulig å regne ut gjennomsnittet av vektingen for hver enkelt egenskap. Egenskapene blir rangert fra 1-30, der 1 er høyest og 30 er lavest. Desto høyere en egenskap ble rangert av deltakerne, desto høyere verdi vil denne egenskapen ha i gjennomsnitt. Det vil si en egenskap som har en høy verdi ansees av deltakerne for å være en egenskap som er viktig for en troppssjef, egenskaper med lav verdi ansees som en egenskap som er mindre viktig for en troppssjef. På denne måten er det mulig å identifisere vektingen mellom egenskaper. I tabellen under er gjennomsnittsverdiene fra alle egenskapene fordelt på to søyler. Den venstre søylen viser gjennomsnittresultatet av egenskapene hos kadettene, mens den høyre viser for sersjantene.

	A	B	C
1	Fagkompetanse		
2	Sosial kompetanse		
3	Selvkompetanse		
4			
5		Gjennomsnittsverdien	
6	Egenskaper	Kadetter	Sersjanter
7	fysisk robusthet	16,03	14,64
8	taktikk	18,06	22,04
9	miltek	5,82	4,96
10	kultur	11,37	9,64
11	strategi	13,29	15,76
12	engelsk	7	6,64
13	stridsteknikk	8,77	10,2
14	planlegging	18,72	25,48
15	skyting	6,18	7,56
16	sanitet	4,76	6,72
17	utholdenhet i strid	17,36	17,8
18	empati	15,76	12,96
19	sympati	11,25	9,88
20	konflikthåndtering	13,62	18,2
21	egen atferds påvirkning på andre	15,18	16,8
22	evnen til å motivere	20,51	19
23	skape offervilje	12,2	9,56
24	evnen til å samarbeide	22,67	24,52
25	evnen til å skape forståelse	22,4	21,68
26	evne til å bygge relasjon	21,7	17,96
27	takhøyde	13,09	15,6
28	tillit til undergitte	20,63	24,6
29	rettferdig	16	16,12
30	mental robusthet	22,11	20,44
31	egen motivasjon/kompetanse	18,87	16,32
32	selvinnstikt	19,97	21,16
33	selvtillit	19,64	17,92
34	selvregulering	14,79	10,64
35	andres påvirkning på egen atferd	11,07	12,12
36	rollemodell	25,22	18,36

Figur 4.1.2 Verdier på egenskaper

Her illustrerer tabellen verdiene satt for hver enkelt egenskap. Ved å gjøre det på denne måten vil det være mulig å kunne gjøre en variansanalyse, slik det er redegjort for i metodekapittelet. Målet med å gjøre en variansanalyse er å finne en sammenheng mellom vektingen av de forskjellige kategoriene gjort av kadetter sammenliknet med sersjantene.

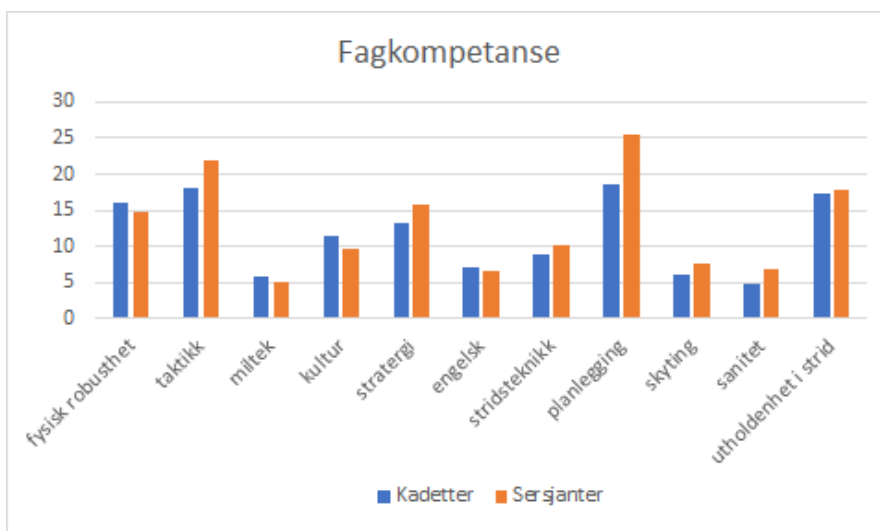
## 4.2 Fagkompetanse

Resultatene fra undersøkelsen viser gjennomsnittsverdien av hver enkelt egenskap. I tabellen under er det illustrert gjennomsnittsverdien av egenskapene i underkategorien fagkompetanse.

6	Egenskaper	Kadetter	Sersjanter
7	fysisk robusthet	16,03	14,64
8	taktikk	18,06	22,04
9	miltek	5,82	4,96
10	kultur	11,37	9,64
11	strategi	13,29	15,76
12	engelsk	7	6,64
13	stridsteknikk	8,77	10,2
14	planlegging	18,72	25,48
15	skyting	6,18	7,56
16	sanitet	4,76	6,72
17	utholdenhet i strid	17,36	17,8

Figur 4.2.1 Tabell Fagkompetanse

Figur 4.2.2 viser verdiene i figur 4.2.1 i et stolpediagram. Dette for å synliggjøre eventuelle likheter eller forskjeller mellom vektingen. Ifølge tabellen er det en stor korrelasjon mellom vektingen av egenskaper. Egenskapene som fysisk robusthet, engelsk og utholdenhet i strid blir trukket frem som de egenskapene med størst korrelasjon. På den andre siden viser diagrammet at sersjanter vektlegger egenskaper som taktikk, strategi og planlegging høyere enn kadetter.



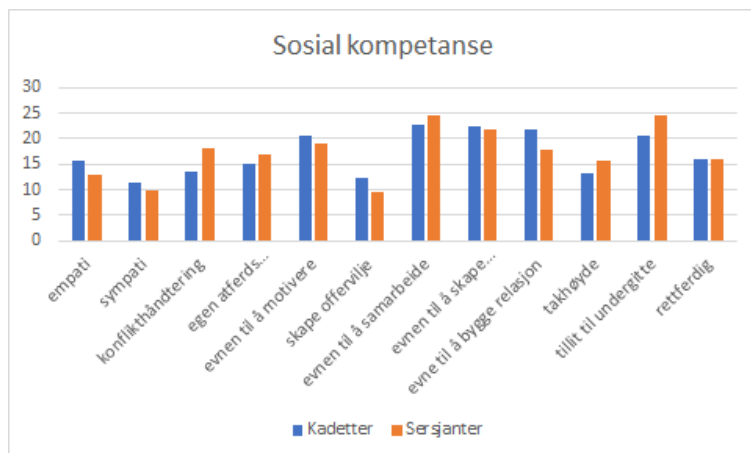
Figur 4.2.2 Stolpediagram Fagkompetanse

### 4.3 Sosial kompetanse

Hovedkategorien sosialkompetanse består av egenskapene *empati*, *sympati*, *konflikthåndtering*, *egen atferds påvirkning på andre*, *evnen til å motivere*, *skape offervilje*, *evnen til å samarbeide*, *evnen til å skape forståelse*, *evnen til å bygge relasjon*, *takhøyde*, *tillit til undergitte* og *rettferdighet*. Kategorien sosial kompetanse skiller på to underkategorier; sosiale ferdigheter og sosial bevissthet. Under sosial bevissthet er egenskapene som empati, sympati, egen atferds påvirkning på andre. Mens under sosiale ferdigheter er egenskaper som tillit til undergitte, konflikthåndtering og evnen til å samarbeid. Her er det mulig å se et tydelig skille mellom kadettene og sersjantene, der kadettene verdsetter egenskaper under sosiale bevissthet høyere enn sersjantene. Sersjantene på den andre siden vekter sosiale ferdigheter høyere enn kadetter.

empati	15,76	12,96
sympati	11,25	9,88
konflikthåndtering	13,62	18,2
egen atferds påvirkning på andre	15,18	16,8
evnen til å motivere	20,51	19
skape offervilje	12,2	9,56
evnen til å samarbeide	22,67	24,52
evnen til å skape forståelse	22,4	21,68
evne til å bygge relasjon	21,7	17,96
takhøyde	13,09	15,6
tillit til undergitte	20,63	24,6
rettferdig	16	16,12

Figur 4.3.1 Tabell: verdi over egenskaper fordelt på gruppene



Figur 4.3.2 Stolpediagram Sosial kompetanse

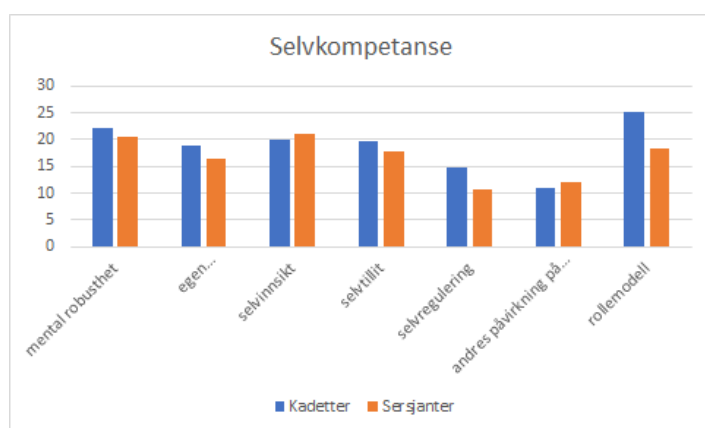
### 4.4 Selvkompetanse

Kategorien selvkompetanse er den kategorien der det er størst skille. Resultatene viser at kadettene med en gjennomsnittsverdi av egenskapene på 18,81 vektlegger egenskapene i selvkompetanse høyere enn sersjantene som har en gjennomsnittsverdi på 16,7. Det er spesielt

egenskapene egen kompetanse/motivasjon, selvregulering og rollemodell som stikker seg ut som de største forskjellene.

mental robusthet	22,11	20,44
egen motivasjon/kompetanse	18,87	16,32
selvinnsikt	19,97	21,16
selvtillit	19,64	17,92
selvregulering	14,79	10,64
andres påvirkning på egen atferd	11,07	12,12
rollemodell	25,22	18,36

Figur 4.4.1 Tabell: verdi egenskaper Selvkompetanse fordelt på deltakergruppene



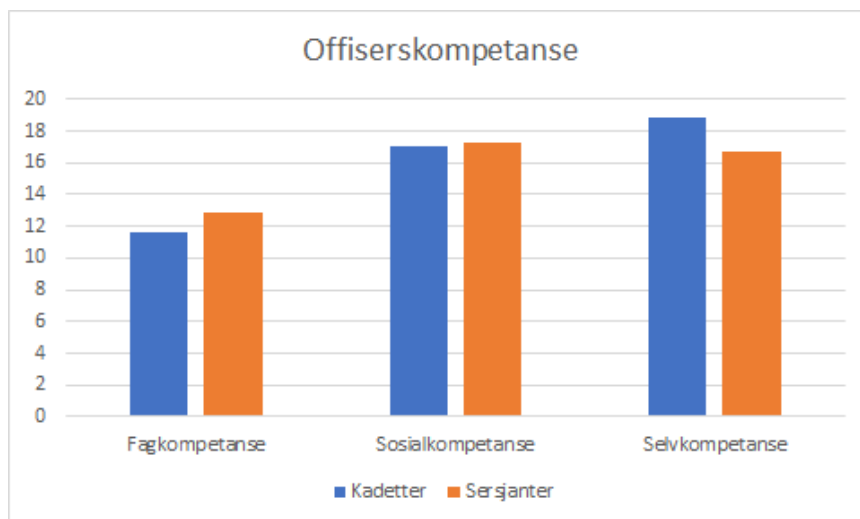
Figur 4.4.2 Stolpediagram Selvkompetanse

## 4.5 Offiserskompetanse

Kategorien Offiserskompetanse består av underkategoriene av fag-, selv- og sosialkompetanse. Her brukes gjennomsnittsverdien av hver av disse underkategoriene for å illustrere forskjellen mellom vektingen av kompetansekategoriene. Tabell 4.5.1 fremstiller dette ytterligere. Her er det mulig å se gjennomsnittsverdien av hver underkategori, og dermed hvilke kompetanser som vektlegges høyest fra kadetter og sersjanter. Her kommer det tydelig frem at kadetter vektlegger selvkompetanse høyest, men sersjanter på den andre siden mener sosialkompetanse er den kompetansen som er viktigst for en troppssjef å beherske.

	Gjennomsnitt	Kadetter	Sersjanter
40	Gjennomsnitt		
41	Fagkompetanse	11,5781818	12,8581818
42	Sosialkompetanse	17,0841667	17,24
43	Selvkompetanse	18,81	16,7085714

Figur 4.5.1 Tabell: gjennomsnittsverdier underkategorier



Figur 4.5.2 Stolpediagram offiserskompetanse

## 5 Drøfting

I dette kapittelet vil funnene i forrige kapittel drøftes med bakgrunn i relevant teori. Først vil de tre kompetanseområdene drøftes hver for seg, deretter vil funnene fra offiserskompetanse drøftes som helhet til slutt.

### 5.1 Fagkompetanse

«Fagkompetanse omfavner både lederen og avdelingens samlede fagdisiplinære og spesialiserte kunnskap som danner grunnlaget for å lede arbeidet.» (Krigsskolen, 2015, s. 14).

Fagkompetanse er det kompetanseområdet som har lavest score i snitt, med en gjennomsnittsverdi på egenskapene på 11,57 for kadettene og 12,58 for sersjantene.

Innenfor faglig kompetanse viser resultatene fra undersøkelsen at det er stor enighet omkring hvor viktig det er for offiseren. Egenskapene som fysisk robusthet og utholdenhet i strid er begge gruppene stort sett enig i hvor viktig dette er for troppssjefen. Dette forsterkes av teorien, Sweeney et.al nevner blant annet at fysisk robusthet vil bidra til mental robusthet og personlig effektivitet. (2011, s. 6) Ledere som er fysisk robust vil ha mer mentalt overskudd til å fungere effektivt i strid og ta velvalgte beslutninger, og det er derfor naturlig at både kadetter og sersjanter vektlegger disse egenskapene. Horn & Walker sier at fysisk robusthet påvirker soldatenes trivsel, avdelingens moral og samhold, operasjonell effektivitet og oppdragets suksess. (2008, s. 433). Resultatet som presenterer synes dermed å være i samsvar med det teoretiske grunnlaget for ledelse i den militære profesjon, og det er dermed naturlig at begge gruppene tillegger fysisk robusthet og utholdenhet i strid tilsvarende lik vektning. Et annet



---

perspektiv er imidlertid at en leder som er fysisk robust vil gå frem som et eksempel og rollemodell, og vil dermed kunne bygge seg respekt og tillit hos sine undergitte.

Det er videre interessant å drøfte differansen omkring egenskapene taktikk og planlegging, da det er disse som har gitt høyest divergens mellom kadetter og sersjantene. Herunder er det sersjantene som vektlegger disse faglige faktorene høyest. Divergensen kan forklares i utvalgets respondenter, herunder kadettene. Ettersom at utvalget av kadetter representert i undersøkelsen ikke har hatt alle emnene ved Krigsskolen kan det være en forklaring at de ikke har fått innblikk i alle kompetansekravene som stilles til troppssjefen. Utvalgets komposisjon består i hovedsak av kadetter som har gått ved Krigsskolens operative linje i underkant av ett år. For eksempel er "planlegging" vektlagt mye høyere og har den største divergensen mellom kadetter og sersjantene. Siden kullene som er representert i studien har en mindre andel av tidligere ansatte kan det tyde på at de har mindre innblikk i troppssjefens hverdag og rolle som troppfører, utdanningsplanlegger og forvalter. Et eksempel hvor kadetter får innblikk i troppssjefens daglige tjeneste er praksis 1 som foregår i 3. semester, og emnet "MILM3201 Utdanning i Avdeling" hvor blant annet utdanningsplanlegging, linjelederkurs og "on-the-job-training" inngår. Sersjantene på sin side vil derimot ha et bedre innblikk i troppssjefens hverdag og dermed de ansvarsoppgaver det medfølger. Det samme argumentet kan benyttes for å forklare hvorfor "taktikk" er vektlagt høyere hos sersjantene enn kadetter, dette med bakgrunn i at flertallet av respondentene fra gruppen kadetter ikke har hatt emnet "OPS2202 Taktisk Samvirke".

For å støtte opp argumentet ovenfor fremkommer det av «*Instruks for ansvars- og oppgavefordeling i command-team fra tropp til bataljon i Hæren*» (2019) at troppssjefen i felt og operasjoner har ansvar for «*[...] utarbeide troppens plan i samråd med troppssersjanten og samvirkepartnere*», i garnison er troppssjefen «*ansvarlig for å planlegge og gjennomføre utdanning, trening og øving med egen tropp i rammen av kompanistridsgruppe*» og til slutt innenfor forvaltning er troppssjefen ansvarlig for å støtte NK-kompani med innspill til arbeidsplanen for troppen. Dette er noen få utdrag av ansvarsoppgavene til troppssjefen, og det synliggjøres at store deler av den daglige tjenesten, både i garnison og i felt er planlegging av utdanning, bruk av ressurser og operasjoner.

## 5.2 Sosialkompetanse

Sosial kompetanse omfavner de kompetansekravene nødvendig for å lede andre, herunder kategoriseres sosial kompetanse i sosial bevissthet og sosiale ferdigheter som redegjort for i teorikapittelet.

---

Resultatene fra undersøkelsen viser at det er høyest samsvar i forventningene til kadetter og sersjantene når det kommer til sosial kompetanse. Det er derimot noen forskjeller som videre vil drøftes, herunder scorer sersjantene høyere på tillit til undergitte, konflikthåndtering og evne til å samarbeide. Tillit til undergitte vektlegges mest hos sersjantene, og det er i denne underfaktoren at det er lavest samsvar mellom gruppene. Det kan forklares gjennom at ledelse i hovedsak er en påvirkningsprosess, og for å kunne ha påvirkning må en ha tillit. «*Flere undersøkelser viser at dersom tilliten mangler, vil medarbeidere og kollegaer forholde seg passive overfor lederens påvirkningsforsøk.*» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 482) Det kan dermed diskuteres at evnen til å gi tillit vil være utslagsgivende for de undergittes motivasjon, samt forpliktelse til lederen og organisasjonen. Spurkeland nevner at «*Motivasjon oppstår i relasjonen hver gang en medarbeider kjenner seg like betydningsfull som sin leder. Det kan skje ved at lederen viser sin avhengighet, rådspør og gir fullmakter og tillit*» (2015, s. 138) Ved å vise tillit viser en tro på de undergittes ferdigheter. (Sweeney et.al, 2011, s. 174) Det er følgelig at sersjantene svarer ut fra sin subjektive mening, og at de faktorene de tillegger mest vekt er de faktorene som vil påvirke de høyest i en arbeidshverdag, herunder å bli gitt tillit, at det er takhøyde for å prøve og feile, konflikthåndtering og troppssjefens evne til å samarbeide. Kadetter på sin side vektlegger derimot evnen til å bygge og vedlikeholde relasjoner, noe som ifølge Spurkeland danner grunnlaget for naturlig autoritet. Veien til naturlig autoritet går gjennom bruk av relasjonskompetanse, det innebærer å tilpasse seg individet man leder slik at det oppstår forståelse og emosjonell aksept. (2015, s. 75) Dette kan være en av årsakene til at kadettene scorer høyere på egenskapene som empati, sympati og evnen til å bygge relasjoner, da de søker etter den naturlige autoritet for å kunne utøve balansert lederadferd i tråd med Forsvarets Grunnsyn på Ledelse. (Forsvaret, 2020, s. 9)

Oppsummert fremstår ut fra resultatene av undersøkelsen at sersjantene vektlegger de egenskapene til troppssjefen som gir dem autonomi i hverdagen, herunder tillit til undergitte og takhøyde for å prøve og feile. Kadettene på sin side vektlegger de egenskaper som fører til påvirkningskraft hos sine undergitte.

På den andre siden er ikke egenskapene i sosial kompetanse uavhengige faktorer. De interagerer med hverandre, egenskapene innenfor sosial bevissthet leder til sosiale ferdigheter. Det kan dermed være at den divergensen som fremkommer av resultatene ikke er gyldige for det reelle bildet av sosial kompetanse og at respondentene er mer enig enn hva som fremkommer.

---

### 5.3 Selvkompetanse

Selvkompetanse innebærer evnen til å lede seg selv, herunder håndtere egne tanker, følelser, handlinger og holdninger. (McCauley et.al, 2010, s. 15)

Innenfor selvkompetanse viser resultatene stort sett er samsvar mellom respondentene. Den største divergensen finnes imidlertid i faktoren "rollemodell", hvor kadettene vektlegger denne egenskapen vesentlig høyere enn sersjantene. «*When group members are physically, emotionally, and mentally fatigued, they look to their leader [...]*» (Sweeney et.al, 2011, s. 376). Årsaken til at kadetter har vektlagt denne egenskapen såpass høyt kan være at de anser rollemodell og eksempelets makt til å være attributt for å påvirke undergitte til å følge en selv som leder. I følge Kolditz avhenger suksessen til autentisk lederskap i ekstreme situasjoner til lederens moralske karakter, tillit, håp, optimisme og emosjonell positivisme (2007, s.24). Forskningen gjort av Kolditz viser til at følger ønsker å bli ledet av mennesker som innehar disse egenskapene. Det kan derfor forklares at kadetter scorer høyt på rollemodell ettersom at de ønsker å finne påvirkningskraften sin fra andre former enn kun den formelle og autoritære. Sett i sammenheng med at rollemodell innebærer optimisme og emosjonell positivitet, krever det selvregulering i form av blant annet selvmotivasjon. Det er dermed naturlig at kadetter har gitt høy score til disse egenskapene også.

Det fremstår ut fra resultatene at kadetter ønsker å fremstå som autentiske ledere, hvor påvirkningskraft i hovedsak kommer fra uformelle og naturlige former.

### 5.4 Offiserskompetanse

I kompetansemodellen som det henvises til i teorikapittelet vektlegges de ulike kompetanseområdene like mye. Likevel er det mulig å se i diagrammet ovenfor at fagkompetanse vektlegges minst av både sersjanter og kadetter. Det kan beskrives gjennom at troppssjefen som leder i større grad vil være avhengig av sosialkompetanse og selvkompetanse for å påvirke sine undergitte. Lai forklarer at lederkompetanse ikke betinger fagkompetanse (2004, s. 57). Eksempelvis er en person som er best i sitt fagfelt nødvendigvis den som er best til å lede. På den andre siden er faglig kompetanse en av kompetanseområdene som bidrar til *combat motivation*. Horn & Walker skriver at for å maksimere viljen til å slåss hos undergitte må en selv demonstrere profesjonell kapabilitet. Det innebærer blant annet faglig kompetanse i form av taktikk eller tekniske ferdigheter. (2008, s. 83) Dette gjelder spesielt for en militær organisasjon ettersom at fagkompetanse kan være forskjellen på liv og død. Undergitte vil i forlengelsen av dette ikke ha tiltro til inkompetente ledere.

---

Sosial kompetanse er som tidligere nevnt byggesteinen i lederskap og derfor naturlig at begge undergruppene er enige i hvor vidt denne formen for kompetanse vektlegges. I ledelse er det helt essensielt med interpersonelle ferdigheter, derav sosial kompetanse, for å påvirke mennesker. (Yukl, 2013, s. 157)

*"[...] A peacetime army can usually survive with good administration and management up and down the hierarchy, coupled with good leadership concentrated at the very top. A wartime army, however, needs competent leadership at all levels. No one has yet figured out how to manage people effectively into battle; they must be led." (Chan et.al, 2011, s.14).*

Sosial kompetanse er definert av Krigsskolen til å lede andre. Resultatet som fremkommer av undersøkelsen, kan dermed sies å være forenelig med begge gruppenes forventninger til troppssjefen.

For å kunne lede andre må man først og fremst kunne lede seg selv. Spurkeland trekker frem at lederens evne til selvmotivasjon er helt essensielt for å kunne påvirke andre, ettersom at det i lederposisjoner kan bli svært ensomt (2015, s.138). Ledere må i større grad evne å hente motivasjon fra egen kilde og smitte dette over til sine undergitte for å opprettholde entusiasmen og optimisme til oppdraget. Dette kan være en av årsakene til at kadetter har vurdert selvkompetanse høyere enn sersjanter, fordi de direkte vil være personen som undergitte ser til i krevende situasjoner.

De ulike vektingene av faktorene kan begrunnes gjennom ulik forståelse av begrepene, og respondentenes subjektive mening av begrepet. Videre synes det at kadetter vektlegger de kompetanseområdene som påvirker dem selv mest, herunder selvkompetanse. Mens sersjanter på sin side vektet sosial kompetanse høyest, ettersom at troppssjefens sosiale kompetanse vil påvirke dem mest i daglig tjeneste. Derimot viser resultatet til at de ulike kompetanseområdene blir vektlagt relativt likt av begge undergruppene, og en kan dermed si at Krigsskolens kompetansemodell fortsatt er gjeldende for utviklingen av kommende troppsjefer.

---

## 6 Konklusjon og anbefaling

### 6.1 Konklusjon

Oppgavens hensikt har vært å belyse om det er samsvar i forventningene til troppssjefens kompetanse mellom kadetter ved Krigsskolen og sersjanter i avdeling. Problemstillingen er diskutert med Krigsskolens kompetansemodell som rammeverk. I diskusjonen er fire områder, herunder selvkompetanse, sosial kompetanse, fagkompetanse og offiserskompetanse vektlagt for å beskrive hvilket kompetanseområde som tillegges mest vekt. I dette kapittelet konkluderes oppgavens resultater og drøfting.

Lederskap under ekstreme forhold fremhever kravene som stilles til lederen som rollemodell ut fra hans kompetanse, karakter og omsorg. (Kolditz, 2007, s. 5) Diskusjonen viser til at kadetter vektlegger selvkompetanse mest, noe som kan tyde på at de ser på viktigheten av "eksempelets makt". Etersom at kadetter på ny ordning (URE) ikke har like høy faglig kompetanse innenfor basisferdigheter som tidligere, som følge av det ikke er krav til befalsutdanning før Krigsskolen, kan det være at de søker makt fra andre former enn faglig ekspertise. For sersjanter synes ikke egenskapen "rollemodell" og vektlegges i like stor grad. Derimot er det den sosiale kompetansen som vektlegges mest av sersjanter. Forskjellen i resultatene fra kadetter og sersjanter kan tyde på at individets persepsjon av troppssjefens rolle kan avgjøre hvordan egenskapene vektlegges. For eksempel vises det til at den sosiale kompetansen en troppssjef innehar i større grad vil påvirke sersjantene, mens kadetter som kommende offiserer vektlegger selvkompetanse mer.

Resultatene av den kvantitative undersøkelsen viser at det er høy grad av samsvar mellom kadetter og sersjanters forventninger til troppssjefens kompetanse. Å ha en felles forventning til hvilke egenskaper som er viktig for en troppssjef, vil danne et fundament der samarbeid i command-team vil bli muliggjort. Det synes dermed til at innføringen av OMT og forventningene til de ulike personellgruppene, henholdsvis OR og OF er godt implementert.

### 6.2 Anbefaling

Dette er ikke første gangen Krigsskolen og Forsvaret gjennomgår en utdanningsreform, og det er muligens ikke siste. Ved en eventuell endring av utdanningsreformen kan det være interessant å se om disse forventningene endres. Undersøkelsen kan da tas opp igjennom og sammenlignes med situasjonen slik den er da. Det kan også være interessant å gjøre en longitudinell studie hvor en ser på hvordan disse forventningene til troppssjefen endrer seg over tid, da med tanke på at URE fortsatt er ferskt og at det ikke finnes troppssjefer fra den nye

---

utdanningsreformen ute i Hæren enda. Man kan da for eksempel se på om sersjantenes forventninger har endret seg etter å ha jobbet med offiserer som er utdannet etter URE.

Sekundært så er det mulig gjøre en studie som søker å finne dybde i hvorfor vektingen gjort av sersjanter og kadetter er slik som den er. For eksempel ved å utforske hvorfor sosial kompetanse tillegges mest vekt hos sersjantene, mens selvkompetanse får høyest score hos kadettene. Man kan da løse dette kvalitativt for å skape større forståelse ved problemstillingen. En kan da for eksempel søke å finne ut av hvorfor prioriteringen av egenskaper presenteres slik som den gjør i studien.

---

## 7. Litteraturliste

- Bruun-Hanssen, H. (2017). *Utdanningsreformen FSJ gjennomføringsplan*.
- Chan, K.-Y., Soh, S., & Ramaya, R. (2011). *Military Leadership in the 21st Century; Science and Practice*. Singapore: Cengage Learning Asia Pte Ltd.
- Dalland, O. (2017). *Metode og Oppgaveskriving (5.utg)*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Danielsen, T. (2017). Når strategisk kompetansestyring treffer virkeligheten. I T. Heier, *Kompetanseforvaltning i Forsvaret*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Day, D. V. (2001). Leadership Development: A review in context. *Leadership Quarterly*, 11 (4), ss. 581-613.
- Department of the Army. (2019). *ADP 6-22 Army Leadership and the Profession*. Washington D.C.: Department of the Army.
- Forsvaret. (2019a). *OPS2202 TAKTISK SAMVIRKE*. Hentet fra <https://utdanning.forsvaret.no/nb/emne/OPS2202/437> den 18.04.2021
- Forsvaret. (2019b). *OPS2201 KONTEKST LANDOPERASJONER*. Hentet fra <https://utdanning.forsvaret.no/nb/emne/OPS2201/745> den 09.04.2021
- Forsvaret. (2020). Forsvarets Grunnsyn på Ledelse.
- Forsvarsstaben. (2007). Forsvarets fellesoperative doktrine. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvarsstaben. (2014). Forsvarets fellesoperative doktrine. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvarsstaben. (2019). *Forsvarets felles operative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Friedman, M. (1937). The Use of Ranks to Avoid the Assumption of Normality Implicit in the Analysis of Variance. I *Journal of the American Statistical Association*. American Statistical Association.
- Gursli-Berg, G. A. (2018, Desember 18). *Store Norkse Leksikon*. Hentet fra Teknologi: <https://snl.no/teknologi> den 10.04.2021
- Horn, B., & Walker, R. W. (2008). *The Military Leadership Handbook*. Kingston: Canadian Defence Academy Press.
- Hughes, R. L., Ginnet, R. C., & Curphy, G. J. (2019). *Leadership; Enhancing the Lessons of Experience. Ninth Edition*. New York: McGraw-Hill Education.
- Hæren. (2019). Instruks for ansvars- og oppgavefordeling i command-team fra tropp til bataljon i Hæren. Bardufoss: Hærstaben.
- Jacobsen, D. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? (3.utg)*. Kristiansand: Cappelen Damm Akademisk.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2017). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode (5.utg)*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johansen, R. B., Fosse, T. H., & Ole, B. (2019). *Militær ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i administrasjon og ledelse. (5.utg)*. Bergen: Fagbokforlaget.

- 
- Kolditz, T. A. (2007). *In Extremis Leadership, Leading as if your life depended on it*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Krigsskolen. (2015). *Konsept for offisersutvikling*. Oslo: Krigsskolen.
- Kristoffersen, E. (2020, 09 03). OMT er fremtiden. (L. Hallingstorp, Intervjuer)
- Lai , L. (2004). *Strategisk kompetansestyring (2.utg)*. Bergen: Fagbokforlaget.
- McCauley, C. D., Velsor, E. V., & Ruderman, M. N. (2010). Introduction: Our view of leadership development. I C. D. McCauley, E. V. Velsor, & M. N. Ruderman, *The Center for Creative Leadership; Handbook of Leadership Development. Third Edition* (ss. 1-26). San Francisco: Jossey-Bass.
- Nordhaug, O. (2004). *Strategisk kompetanseledelse* . Oslo: Universitetsforlaget.
- Olsson, H., & Sörensen, S. (2008). *Forskningsprosessen: Kvalitative og kvantitative perspektiver*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Pallant, J. (2020). *SPSS Survival Manual - A step by step guide to data analysis using IBM SPSS (7.utg.)*. London: McGraw-Hill Education.
- Paudel, K. P., Poudel, B. N., Dunn, M. A., & Pandit, M. (2009). *An Ananalysis of Rank Ordered Data*. Louisiana State University Agricultural Center.
- Rognsaa, A. (2015). *Bacheloroppgaven: skriveråd og regler for utformingen*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Schackt, J. (2019, Spetember 20). *Store Norske Leksikon*. Hentet fra Kultur: <https://snl.no/kultur> den 18.04.2021
- Simonsen, T. (2017). *Prosjektmandat drøftet Forsvarets utdanningssystem*. Oslo.
- Spurkeland , J. (2015). *Tilpasset ledelse. Kunsten å lede et mangfold av individer*. Oslo: Universitetsforlaget.
- St.prp nr.151s . (2015-2016). *Kampkraft og bærekraft - Langtidsplan for forsvarssektoren*. Oslo: Forsvarsdepartementet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no>
- Store Norske Leksikon*. (2021, April 11). Hentet fra Sosialpsykologi - Empati: <https://snl.no/empati>
- Sweeney, P. J., Matthews, M. D., & Lester, P. B. (2011). *Leadership in Dangerous Situations*. Annapolis: Naval Institute Press.
- Universitet i Oslo. (2005, Juni 6.). *T-test og statistisk signifikans: en smakebit*. Hentet fra uio.no - undervisningsmateriale: <https://www.uio.no/?query=T-test%20og%20statistisk%20signifikans%3A%20en%20smakebit&vrtx=searchuio>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations. Eight Edition*. Pearson Education Limited.



---

## 8. Vedlegg

Spørreundersøkelsen sendt ut til deltakerne

**Samsvar**

1. Hvilket kull hører du til?

Kull 20-23

Kull Ruge

Kull Fleischer

VBU 1

VBU 2

Annet

2. Ranger følgende faktorer ut ifra hvilke kunnskaper, ferdigheter og evner en offiser bør ha for å lykkes i stillingen som troppssjef. 1 er mest ettertraktet, 30 minst ettertraktet.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Takhøyde
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Engelsk
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Skyting
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Evne til å bygge relasjoner
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Skape offervilje
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Utholdenhet i strid
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mental robust
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sanitet
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Selvregulering
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Planlegging
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sympati

- 
- Evne til å skape forståelse/kommunikasjon
  - Miltek
  - Taktikk
  - Egen motivasjon/kompetanse
  - Evne til å samarbeide
  - Rettferdig
  - Selvtillit
  - Stridsteknikk
  - Evne til å motivere
  - Konflikthåndtering
  - Empati
  - Strategi
  - Egen adferds påvirkning
  - Rollemodell
  - Andres påvirkning på seg selv
  - Kultur
  - Tillit til undergitte
  - Fysisk robusthet
  - Selvinsikt

3. Vil du legge til en faktor som du syntes er viktig for at en troppssjef lykkes i sin stilling.

Neste