



FORSVARET
Krigsskolen

KS FAGRAPPORT
nr. 4/2010

FORFATTERE: TORILL HOLTH og OLE BOE

**TITTEL: FINNES DET NOEN SAMMENHENGER MELLOM
UTØVELSEN AV LEDERSTILEN UTVIKLENDE
LEDERSKAP OG PERSONLIGHETSTREKK HOS
KADETTET PÅ KS?**



Tittel Finnes det noen sammenhenger mellom utøvelsen av lederstilen utviklende lederskap og ulike personlighetstrekk	Antall sider 48	Dato 28.05.2010
Title Does there exist any correlations between the performance of the leadership style developmental leadership and different personality traits	ISBN 978-82-93091-02-8 (trykt) 978-82-93091-03-5 (elektr.)	
Forfattere Torill Holth og Ole Boe	Faglig ansvarlig Håkon Warø	Dekan Reidar Skaug
Sammendrag Denne fagrappporten diskuterer mulige sammenhenger mellom personlighet og lederstilen utviklende lederskap. Vi har i denne fagrappporten benyttet oss av personlighetstesten 16PF for å måle personlighet hos 16 kadetter på Krigsskolen. Vi har videre benyttet oss av et spørreskjema for å undersøke frekvensen av lederstilen utviklende lederskap hos kadettene. Dette spørreskjemaet kalles for ULL-skjemaet og er utviklet av den svenske Forsvarshøgskolan. Våre resultater viser at rollemodellen viser planmessighet, pliktfølelse og ordenssans og er tillitsfull og aksepterende. En leder som viser personlig omsorg, er avslappet. Det ble funnet en sammenheng mellom det å oppfatte seg selv som likefrem og ekte og andres oppfattelse av at lederen viser høy grad av personlig omtanke. Det fantes også en sterk tendens til at kadetter som skårer høyt på personlig omtanke og på inspirasjon og motivasjon, viser seg å være mer gruppeorienterte og søker nærhet fremfor å opptre individualistisk. Vi kan imidlertid ikke vise at ekstraverte kadetter også skårer høyt på utviklende lederskap generelt. Det har også vist seg at den gruppeorienterte lederen velger utviklende lederskap som den foretrukne lederstilen. Riktignok er noen av resultatene overraskende. Noe kan muligens forklares med utvalgets størrelse, så det er viktig å foreta studier av større grupper for å få sikrere svar. Det er også nødvendig å benytte andre verktøy som kan avdekke andre sider ved personligheten, for å finne fram til viktige egenskaper eller atferd hos en dyktig militær leder.		
Summary This report discusses possible correlations between personality and a type of leadership known as developmental leadership. In this report we used a personality test known as 16PF in order to measure the personality traits of 16 cadets at the Norwegian Military Academy. Furthermore we used a questionnaire in order to investigate the frequency of the developmental leadership style among the cadets. The developmental leadership questionnaire has been developed by the Swedish Defense Academy. Our results showed that the role model reveals a high degree of planning, a sense of duty, and a sense of organizing, and is trustful and accepting. The leader who shows personal care is relaxed. We also found a correlation between others judgment of a cadet having a high degree of personal care and that one perceives oneself as direct and authentic. There also existed a strong tendency that cadets that scored high on personal care and on inspiration and motivation also were more group oriented and that they seek closeness more than they are individualistic. However, we cannot show that extrovert cadets also score high on developmental leadership in general. It was also found that the group oriented leader chose developmental leadership as the preferred leadership style. Some of the results are quite surprising. This may be explained by the sample size, so therefore it is important to conduct studies of larger groups in order to get more conclusive answers. It is also necessary to use other tools that may reveal other sides of the personality in order to find what will show itself to be important abilities or behaviour in a competent military leader.		
Stikkord Utviklende lederskap, 16PF, personlighet, rollemodell		
Keywords Developmental leadership, 16PF, personality, role model		

Innholdsfortegnelse

1 Innledning	4
1.1 Personlighetstrekk forbundet med dyktige ledere	4
1.2 Personlighetstesten 16PF	5
1.3 Utviklende lederskap.....	8
2 Hypoteser	11
3 Metode	11
3.1 ULL-skjemaet	12
3.2 16PF	12
3.3 Reliabilitetsmål for ULL-skjemaet og 16PF	12
3.4 Gjennomføring	13
3.5 Analysegrunnlag.....	13
4 Resultater	14
4.1 Analyse av svarene fra ULL-skjemaene.....	14
4.2 Analyse av svar på 16PF	16
4.3 Spredningsmål for ULL og 16PF	16
4.4 Sammenligning av svar på ULL og 16PF.....	17
4.5 Analyse av hypotese 1	18
4.6 Analyse av hypotese 2	19
4.7 Analyse av hypotese 3	20
4.8 Analyse av hypotese 4	21
4.9 Analyse av hypotese 5	22
5 Diskusjon av resultater fra analysene sett opp mot hypotesene	23
5.1 Diskusjon av hypotese 1	23
5.2 Diskusjon av hypotese 2	24
5.3 Diskusjon av hypotese 3.....	26
5.4 Diskusjon av hypotese 4.....	28
5.5 Diskusjon av hypotese 5.....	29
5.6 Validiteten av resultatene fra analysene	30
6 Konklusjoner	30
7 Litteraturliste.....	33

1 Innledning

Lederskap har til alle tider handlet om å påvirke noen eller noe på en slik måte at en oppnår ønskede resultater. Selve lederskapsprosessen har vært vanskelig å splitte opp og forstå. Hva er det den egentlig består av, og hvorfor lykkes noen mennesker bedre i lederrollen enn andre? Historien er full av fortellinger om store ledere og deres bragder. En ting de sannsynligvis har hatt felles, er troen på det de holder på med, og evnen til å holde seg til målet og jobbe mot det (Farebrot 2008). Tradisjonene knyttet til utøvelse av lederskap har variert gjennom tidene fra den sterkeste rett, arv og nå til talent, utvelgelse og utvikling. Forsvarets ledere skal tåle store påkjenninger og utøve sitt lederskap under vanskelige forhold (FFOD 2007). Vi kan slå fast at dette stiller store krav til den enkelte, men det kan være en utfordring å finne ut av hvilke egenskaper og mentale forutsetninger som påvirker mestring i lederfunksjonen.

Vi skulle gjerne vite om det på noen måte er mulig å predikere hvem som vil lykkes godt i å lede mannskapene sine i de operative kontekster. Denne rapporten diskuterer om det finnes noen sammenhenger mellom personlighetstrekk hos kadetter på Krigsskolen (KS) og evne til å utøve utviklende lederskap (UL) (Larsson & Kallenberg 2006). De innsamlede data fra 360-graders lederskapsevalueringen i UL (heretter kalt for ULL-skjemaet) og fra personlighetstesten 16PF er ikke spesifikt hentet fra en operativ kontekst. Flere i utvalget har imidlertid operativ erfaring og vi må anta at disse erfaringene gjenspeiles i både deres selvrapportering av personlighetstrekk og deres lederstil slik den bedømmes av andre.

Hensikten med denne forskningsrapporten er å undersøke hvilke eventuelle sammenhenger som eksisterer mellom egenskaper ved lederstilen utviklende lederskap og de fem personlighetstrekkene i "big five" hos kadetter på KS.

1.1 Personlighetstrekk forbundet med dyktige ledere

Personlighet ser ut til å spille en rolle i utøvd lederskap. Den du er preger dine tanker, følelser og handlinger, og dermed din lederstil. Det er ganske vanskelig å skulle forklare et så sammensatt begrep som personlighet, men det kan sies å være en beskrivelse som bygger på våre individuelle særtrekk og forskjelligheter, det vil si vår individualitet. Det antas at vi har relativt stabile individuelle måter å reagere, tenke og handle på som danner mønstre i våre reaksjonsformer og handlinger. Personlighet kan betraktes som underliggende strukturer eller mønstre som vil kunne predikere vår fremtidige atferd. Pervin har gitt følgende definisjon:

" Personality is the complex organization of cognitions, affects, and behaviours that gives direction and pattern (coherence) to the person's life. Like the body, personality consists of both structures and processes and reflects both nature (genes) and nurture (experience). In addition, personality includes the effects of the past, including memories of the past, as well as constructions of the present and future. " (Michel, Shoda & Ayduk 2008:3)

I praksis kan vi forklare personlighet som de mønstre som vedvarende avdekker hvordan vi handler, forklarer og reagerer på erfaringer vi gjør oss, og forventninger vi har til det som skal komme. Selv om situasjonen forandrer seg, vil det være noen underliggende mønstre i våre handlingsvalg som preger den vi er og de valg vi kan ta. Det er forsket på hvilke underliggende mønstre dette kan dreie seg om basert på at alt som er betydningsfullt for mennesket får et språklig uttrykk. Dette innebærer at en ved å analysere språket hos mennesker kan kategorisere ulike trekk som kan beskrive et menneskes personlige egenskaper.

Det er vist at noen mennesker egner seg bedre for lederrollen enn andre. Øyvind Martinsen har i sin forskning vært opptatt av å finne fram til hvilke personlighetstrekk og ledertrekk som gir de beste lederne (Farebrot 2008). I følge Martinsen kan så mye som nærmere 33 % av variasjonen i lederferdigheter tilskrives forskjellige medfødte egenskaper og intelligens (IQ). Dataene baserer seg på studier av tvillinger, og man har sett på hva gener og miljø betyr for lederferdigheter. Det viser seg at 17–18 % av den genetiske innflytelsen har sammenheng med personlighet og evner, mens 13 % av den genetiske innflytelsen føres tilbake til fysiske forhold som kroppshøyde og fysisk attraktivitet. Resultatene er tentative (Farebrot 2008).

Martinsen (2005) oppsummerer tidligere lederskapsforskning og kommer frem til fem viktige egenskaper hos dyktige ledere. Disse er:

- følelsesmessig stabilitet, hvilket innebærer lav skåre på nevrotisisme.
- utadvendthet som tilsier høy grad av ekstraversjon¹ fordi lederne skal være formidlere og kunne overbevise og kommunisere godt med mange ulike personer og grupper.
- åpenhet for andres erfaringer, genuin nysgjerrighet, sans for kreativitet og estetikk.
- omgjengelighet og høy grad av empati og medfølelse.
- mål- og resultatorientering, hvilket vil si moderat til høy grad av planmessighet, herunder også pliktfølelse og ordenssans.

Dette sammenfaller med de fem personlighetsdimensjonene i "the big five" som opprinnelig ble utviklet i 1992 av Costa og McCrae slik de er gjengitt i Michel, Shoda og Ayduk (2008).

1.2 Personlighetstesten 16PF

"Big five" er basert på den leksikale (språklige) metoden. Forskning på dette området ble foretatt av Allport og Odbert i 1936. De gikk igjennom engelske leksikon og fant 17 953 ord og uttrykk som kunne skille ett menneskes atferd fra et annets. De fant ut at av disse var det 4504 ord og uttrykk som beskrev stabile personlighetstrekk. Det er disse ordene som utgjør selve basen i "big five"-modellen (Russell & Karol 1993/2004). Disse ordene har så gjennomgått ytterligere analyser og har blitt redusert til fem overgripende dimensjoner som en tenker seg kan beskrive en persons personlighet og bidra til å predikere individets atferd. Det er utviklet flere tester som har til hensikt å måle disse fem dimensjonene.

Vi har benyttet oss av den norske versjonen av 16PF "The Sixteen Personality Factor Questionnaire" som opprinnelig ble utarbeidet av dr. Raymond Cattell i 1949. Cattells bearbeiding av data viste at de fem dimensjonene delte seg i to kategorier, 12 "Life"-data (L-data), hvilket var karaktertrekk som ble benevnt som faktorer og fikk bokstavkjenning som A osv. Cattell bearbeidet videre de klassifiserte adjektivene til et nytt spørreskjema som ble kalt "Questionnaire-data" (Q-data). Disse fikk betegnelsen Q1–Q4. Dette munnet til sammen ut i de 16 primærfaktorene som eksisterer i dag. 12 fra L-data og 4 fra Q-data. Faktorene har beholdt sine bokstavbetegnelser, men har i dagens versjon også fått mer beskrivende forklaringer, som varme (A), sensitivitet (I) osv. De 16 primærfaktorene ble så analysert for å utlede globale faktorer som beskriver personligheten noe mer generelt og litt bredere enn hver av primærfaktorene.² Disse 5 globalfaktorene er i stor grad sammenfallende med "big five"-dimensjonene.

De 5 globalfaktorene i 16PF benevnes ekstraversjon, angst, tøffhet, uavhengighet og selvkontroll. Ekstraversjon ble tidlig inkludert i forskjellige beskrivelser av personlighet. (ibid.). Globalfaktoren ekstraversjon handler om i hvilken grad personen er rettet mot andre og søker relasjoner med andre mennesker. Den motsatte ytterligheten, introversjon handler om personens tendens til å foretrekke sitt eget selskap fremfor andres. Ekstraversjon kan sies

¹ Ekstraversjon er en dimensjon i Big Five modellen som handler om personlighet (Russell & Karol, 1993/2004).

² Faktoranalyse er en såkalt datareduksjonsmetode for å finne de faktorene som kan forklare best de data man har (SPSS, 2009).

å være en ønskelig egenskap for ledere fordi de i hverdagen forholder seg til andre mennesker og er avhengige av andre for å oppnå sine mål. Angst er i likhet med ekstraversjon også et av de begrepene som tidlig var inkludert i personlighetsbegrepet. Globalfaktoren angst dreier seg om i hvilken grad en person kan sies å være rolig og uforstyrrelig eller anspent og urolig. Engstelige mennesker kan ha vanskeligere for å kontrollere sine følelser eller reaksjoner. Derfor kan de opptre på måter som faktisk motvirker deres egne hensikter (ibid.). Siden ledere skal treffe beslutninger og vurdere risiko, har de behov for å være lite engstelige. Dette er for å sikre at det ligger en tilstrekkelig grad av rasjonalitet til grunn for bedømmelse av risikoer. Globalfaktoren tøffhet hadde opprinnelig benevnelsen ytre vaktksomhet. Kjennetegn for personer som skårer høyt på tøffhet, er at de har en tendens til å være reserverte, objektive, jordnære og tradisjonelle. De kan også fremstå som "bestemte". Mer mottakelige personer kan på den annen side ha en tendens til å overse praktiske eller objektive sider ved en situasjon de møter. Denne globalfaktoren skiller seg noe fra dimensjonen åpenhet i "big five" fordi den også rommer elementer som vanligvis måles i dimensjonen planmessighet.

Globalfaktoren uavhengighet handler om å være aktiv og selvbestemmende i hvordan man tenker og handler. Personer som er selvstendige, vil gjerne prøve nye ting, og de viser intellektuell nysgjerrighet. En metastudie foretatt av Feist i 1998 har vist at meget kreative mennesker er mer selvstyrte, introverte og åpne for nye erfaringer. De stiller spørsmålsteget ved eksisterende normer, har selvtillit, er selvaksepterende, motiverte, ambisiøse, men også dominante, fiendtlige og impulsive (Weiten 2001). For mye selvstendighet kan medføre dominans og manglende fleksibilitet. Derimot vil en person som er for medgjørlig, kunne bli påvirket for mye av andre. En leder i Forsvaret forventes å ha en viss grad av uavhengighet – for å kunne ta selvstendige beslutninger i krevende situasjoner.

Globalfaktoren selvkontroll handler om å være i stand til å legge bånd på sine impulser. Personer som skårer lavt på selvkontroll, vil bære preg av å være uorganiserte, ubøyelige eller uansvarlige. En leder bør ha forholdsvis høy grad av selvkontroll for å kunne håndtere flere ulike typer av situasjoner og kontekster.

Dagens versjon av 16PF, revidert i 1993, har også 3 såkalte svarstilskalaer (ibid.). Disse skalaene forteller oss noe om tre mønstre som avdekker testbrukerens svarstil med tanke på godt inntrykk, ettergivenhet og uvanlige svar. Informasjonene fra disse tre skalaene gir oss informasjon om hvorvidt øvrige data i testresultatet er til å stole på. Det fantes ingen ekstremskårer på noen av svarstilskalaene, og de er derfor ikke benyttet i den videre undersøkelsen.

Tabell 1 viser en oversikt over dimensjonene som utgjør de 5 globalfaktorene og de 16 primærfaktorene i 16PF i dagens versjon.

Tabell 1. 16PF forklart med globalfaktorer og primærfaktorer.

	FAKTORER	FAKTORENS YTTERPUNKTER	
		Lav skåre	Høy skåre
GBLALE FAKTORER:	EX: Ekstraversjon	Introvert, sosialt hemmet	Ekstravert, sosialt deltakende
	AN: Angst	Rolig, avbalansert	Engstelig, urolig
	TM: Tøffhet	Åpen, intuitiv	Tøff, lite empatisk
	IN: Uavhengighet	Medmenneskelig	Egenrådlig
	SC: Selvkontroll	Ubundet, impulsiv	Kontrollert
PRIMÆRFÅKTORER:	A: Varme	Reservert, upersonlig	Varm, oppmerksom
	B: Resonnering	Få riktige svar	Mange riktige svar
	C: Emosjonell stabilitet	Påvirkelig, labil	Stabil, tilpasningsdyktig
	E: Dominans	Ettergivende	Selvhevdende
	F: Livlighet	Seriøs, forsiktig	Livlig, munter, spontan
	G: Regelbundethet	Pragmatisk	Regelbevisst
	H: Sosial dristighet	Sky, forsiktig	Risikovillig, tykkhudet
	I: Sensitivitet	Objektiv, usentimental	Subjektiv, estetisk, sentimental
	L: Vaksomhet	Tillitsfull, aksepterende	Vaktsom, mistenksom
	M: Fantasi	Jordnær, praktisk	Fantasifull, idéorientert
	N: Lukkethet	Likefrem, ekte	Lukket, privat
	O: Bekymring	Selvsikker, ubekymret	Bekymret, utrygg på seg selv
	Q1: Forandringsåpenhet	Tradisjonell, verdsetter det kjente	Åpen for forandring, eksperimenterende
	Q2: Individualisme	Gruppeorientert, søker nærhet	Individualistisk, foretrekker egne avgjørelser
	Q3: Perfeksjonisme	Fleksibel, tolererer uorden	Perfeksjonistisk, organisert, selvdisciplinert
	Q4: Anspenhet	Avslappet, rolig, tålmodig	Anspent, energisk, utålmodig

Når vi nå sammenlikner lederstilen UL med faktorene i 16PF i denne fagrapporten, bør vi kunne kjenne igjen noen av resultatene som fremkommer i Martinsens (2005) forskning på dyktige ledere. Det vi ser av menneskers atferd, er i virkeligheten ikke resultat av påvirkning fra en enkelt primærfaktor, men heller en kombinert innflytelse fra flere primærfaktorer sammen (Lord 2000). Av den grunn vil de hypoteser vi arbeider med i denne forskningsrapporten, utgå fra ulike "klustere"³ av primærfaktorer som kan tenkes å påvirke deltagerens atferd i noen retning.

Vi kan for eksempel observere hvor ofte en person tar kontakt med andre mennesker, men vi kan ikke uten videre avgjøre hvorvidt det stammer fra en skåre på primærfaktoren varme (A) eller sosial dristighet (H). I det første tilfellet styres atferden av hvor interessert personen er i å lære andre å kjenne, mens i det andre tilfellet styres atferden av personens sikkerhet i sosiale sammenhenger. I tabell 2 vises hvordan hver primærfaktor kan bidra til å påvirke en persons atferd.

³ Med "klustere" menes her en gruppering av primærfaktorer.

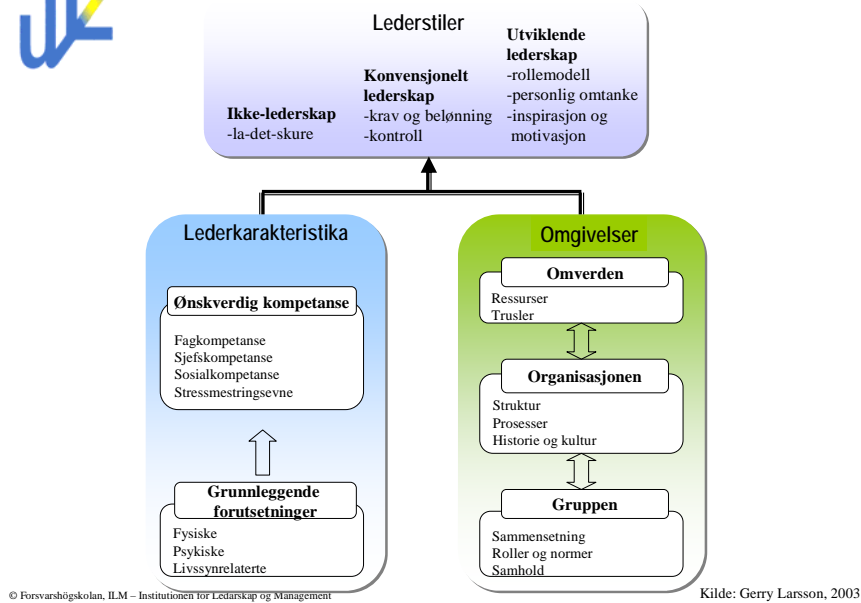
Tabell 2. Hver primærfaktors påvirkning på atferd.

Primærfaktor	Hvordan faktoren påvirker atferd
A	Vilje til å opparbeide nære relasjoner til andre
B	Evne til å resonnere
C	Oppfatning av egen evne til å mestre livets utfordringer
E	Evne til å dominere, øve innflytelse på andre
F	Oppmerksomhetssøkende og uttrykker seg spontant
G	I hvilken grad samfunnsmessige normer og regler verdsettes
H	Evnen til å kjenne seg vel i sosiale sammenhenger
I	I hvilken grad følelsesmessige reaksjoner påvirker tolkning av relevante fakta
L	Tendensen til å sette spørsmålstegn ved motivene bak det andre sier og gjør
M	Tendensen til å synke ned i funderinger på bekostning av realisme og praktiske hensyn
N	Sannsynligheten for å åpne seg for andre
O	Nivå på selvkritikk og realisme
Q1	Åpenhet for nye erfaringer og ideer
Q2	Forkjærlighet for å være alene i motsetning til å gjøre ting sammen med andre
Q3	Legger vekt på å være personlig organisert og planlegge framover
Q4	Nivå på fysisk spenning uttrykt gjennom utålmodighet og irritasjon mot andre

1.3 Utviklende lederskap

Alt lederskap er ikke godt lederskap. Godt lederskap ser ut til å være lederskap som både ivaretar medarbeidernes utvikling og organisasjonens krav til resultater. Transformasjonsledelse kan sies å påvirke resultatoppnåelsen positivt både i tjenesteytende og i produksjonsorienterte organisasjoner (Bass & Riggio 2006). På basis av teorien om transformativt lederskap som ble utviklet av Bass og Avolio i 1990 (ibid.), har forskere ved Försvarshögskolan i Sverige utviklet en modell som kalles "Utvecklande Ledarskap" (UL) eller utviklende lederskap på norsk (Larsson, Carlstedt, Andersson, Danielsson, Johansson, Johansson, Michel, & Robertson 2003). Den tar opp i seg det alt vesentlige fra lederstilene som beskrives i transformativt lederskap, og kan derfor sies også å påvirke organisasjonens resultater på samme måte. Utviklende lederskap utelukker imidlertid begrepet destruktivt lederskap og beskriver ikke karisma som en egen lederegenskap. Sistnevnte er tatt ut av den svenske modellen fordi denne egenskapen både har en positiv og en negativ side. Karisma som begrep er negativt assosiert med lederskap i den skandinaviske kulturen (Larsson m.fl. 2003). I den svenske modellen er denne egenskapen erstattet av tendensen til å inspirere og motivere sine underordnede. UL representerer et forsøk på utvikle en helhetlig lederskapsmodell som tar opp i seg både karakteristika ved lederen selv som medfødte evner og egenskaper og ønskelig kompetanse og forhold ved omgivelser, organisasjon og grupper som påvirker lederens mulighet til å utfolde sin lederstil (figur 1).

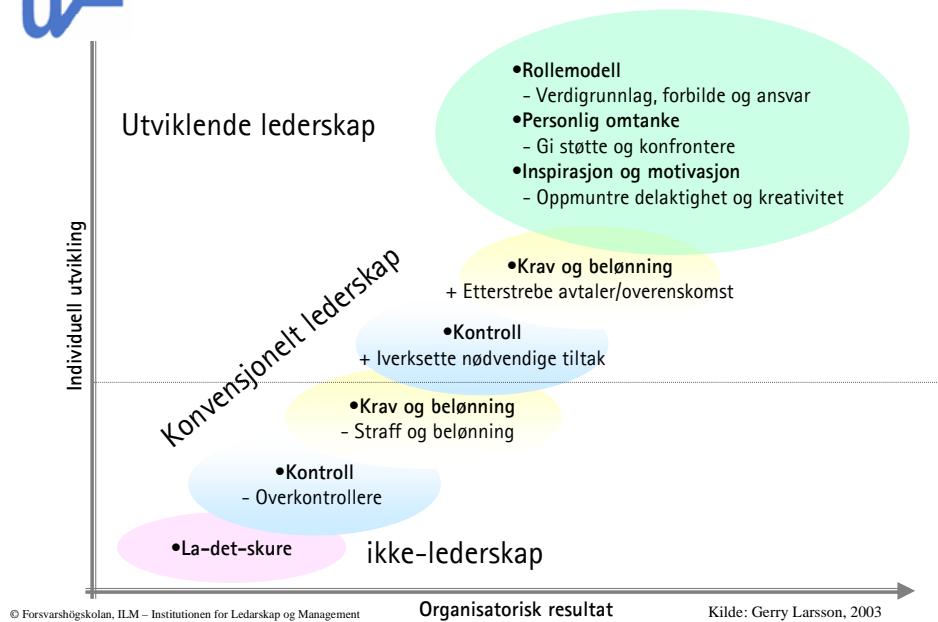
Omgivelsenes betydning kan illustreres ved at en person som går inn i en organisasjon og i en ledergruppe, kan opptre litt ulikt alt etter hvordan vedkommende opplever å få brukt sine ressurser, forstå oppdrag og leveransekrav, bli inkludert og ha en passende arbeidsmengde i forhold til avsatt tid og andre tilgjengelige ressurser (Yukl 1989). Elementer av denne typen er eksempler på faktorer som påvirker vår atferd i det daglige. Settes vi under press, henter vi fram sider ved oss selv som på noe vis utgjør vår strategi for å mestre vanskelige situasjoner.



Figur 1. En beskrivelse av den helhetlige lederskapsmodellen.

Modellen utviklende lederskap (UL) beskriver tre lederstiler: ikke-lederskap, konvensjonelt lederskap og utviklende lederskap. Figur 1 viser de tre lederstilene pluss de to grunnleggende søylene som danner forutsetningene for personens lederatferd som kan observeres av andre. Som ledere har vi litt av alle stilene i vår daglige atferd. Resultatoppnåelsen avhenger av frekvensen lederen viser av hver av de tre lederstilene. Høy frekvens av utviklende lederskap har vist seg å gi gode resultater (ibid.).

Modellen i figur 2 tar utgangspunkt i at personlighet er en av faktorene som spiller en rolle for utøvd lederskap, og lederen kan ikke alltid bevisst velge hvilken lederstil han eller hun skal benytte. Dette avhenger av situasjonen vedkommende befinner seg i. Men med en bevissthet om verdier, menneskesyn og selvinnsettelse kan lederen i større grad påvirke sin atferd slik at frekvensen av utviklende lederskap økes. Når lederen utøver utviklende lederskap, vil de underordnede oppleve å bli ivarettatt, stilt krav til og oppmuntret til å tenke problemløsende (Larsson & Kallenberg 2006).



Figur 2. Tre lederstiler i modellen utviklende lederskap.

Dette vil igjen påvirke de ansattes tenkning om egen arbeidsinnsats og oppnåelsen av felles mål. Fokus hos den enkelte medarbeider dreies over fra egen vinning til felles oppdragsløsning. Lederens atferd utløser medarbeiderens indre motivasjon og drivkraft til å utføre pålagte oppgaver og til å yte sitt aller beste, hvilket igjen påvirker resultatoppnåelsen eller kvaliteten på oppdragsløsningen. Modellen ovenfor i figur 2 viser de tre lederstilene. Lederstilen konvensjonelt lederskap består av både positive og negative delfaktorer under faktorene krav og belønning og kontroll. Den stiplede linjen illustrerer at vi ønsker å se mer av atferden over linjen og mindre av atferden under linjen. UL er en hierarkisk modell bygget opp av dimensjoner, faktorer og delfaktorer som utgjøres av ulike atferd. I denne fagrapporten ser vi nærmere på om det finnes noen sammenhenger mellom faktorene i UL og faktorene i 16PF. Mer spesifikt handler dette om å undersøke om det finnes noen sammenhenger mellom faktorene som utgjør lederstilen utviklende lederskap og ulike personlighetstrekk. I lederstilen utviklende lederskap finner vi faktorene rollemodell, personlig omtanke, og inspirasjon og motivasjon, og disse faktorene ses i denne fagrapporten opp mot utvalgte faktorer og ”klustere” av faktorer i 16PF.

Norske militære ledere forventes å bygge en kultur basert på tillit, delaktighet og initiativ (FFOD 2007). Slik vi ser det, forutsetter dette at lederne må kunne utvise den typen atferd som også inspirerer og motiverer, som ivaretar og viser omsorg, og fremstår som gode rollemodeller som andre vil følge.

En undersøkelse utført av Chidester, Helmreich, Gregorich og Geis i 1991 (Larsson m.fl. 2003) viste at flybesetningers effektivitet var avhengige av flykapteinenes personlighet. Besetninger med kapteiner som var varme, vennlige, hadde god selvtilit og kunne motstå press, hadde minst antall feilhandlinger. Besetninger med kapteiner som var arrogante, fiendtlige, skrytete, egoistiske, passivt aggressive eller diktatoriske, begikk flere og alvorligere feilhandlinger.

Bray og Howard (ibid.) har vist at de personlighetstrekk som best kunne forutsi en rask karriere, var et høyt energi- og aktivitetsnivå samt evnen til å beslutte, evnen til å tåle usikkerhet og stress (emosjonell stabilitet), iboende arbeidsdisiplin (samvittighetsfullhet) og et bredt interesseområde (åpenhet for nye erfaringer) samt et ønske om å avansere. Det finnes

således en viss støtte for at de lyse, positive sidene av personligheten (ekstraversjon, emosjonell stabilitet, samvittighetsfullhet, sosial smidighet/trivelighet og åpenhet for nye erfaringer) kan ha en positiv effekt på lederskap (Larsson & Kallenberg 2006). Sannsynligvis er det nok slik at mangel på positive personlighetstrekk (mangel på ekstraversjon, emosjonell instabilitet, samvittighetsfullhet, sosial smidighet/trivelighet og åpenhet for nye erfaringer) er viktigere for lederskapets effektivitet enn nærvær av de positive sidene, akkurat slik Hertzbergs teori også påpeker at hygienefaktorene ikke motiverer ytterligere men påvirker negativt dersom de ikke er tilstede (Kaufmann & Kaufmann 1998). I en studie av norske offiserer (Försvärshögskolan 2000) ble spørreskjemaet MLQ⁴ og formularet NEO-PI-R som måler "Big Five", benyttet (Costa & McCrae 1992). Resultatet viste blant annet at "Big Five"-dimensjonene emosjonell stabilitet (høy) og åpenhet (høy) korrelerte med en høy forekomst av transformerende lederskap. I en studie av nynnrykkede svenske offisersaspiranter ble dels ULL-skjemaet (Försvärshögskolan 2000), og dels NEO-PI-R benyttet (Costa & McCrae 1992). Resultatet viste blant annet at negative verdier på "Big Five"-dimensjonene i NEO-PI-R korrelerte med negativt utfall på ULL-skjemaets spørsmål som målte resultatet av lederskapet. Videre framkom det at høye verdier på lederstilen utviklende lederskap korrelerte sterkt med positive resultater på resultatsspørsmålene i ULL-skjemaet. Det syntes også som om høye verdier på utviklende lederskap kunne kompensere for høye verdier på straff og belønning, respektive overkontroll.

2 Hypoteser

Basert på de ovenfor nevnte studiene ble det postulert flere hypoteser som blir diskutert i denne fagrapporten. Våre hypoteser var de følgende:

Hypotese 1: Respondenter som skårer høyt på de tre UL-faktorene, er forventet også å vise høy skåre på mål og resultatorientering i 16PF, hvilket vil si moderat til høy grad av planmessighet, her kalt selvkontroll (SC), herunder også pliktfølelse og ordenssans.

Hypotese 2: Respondenter som skårer høyt på de tre UL-faktorene, er forventet å skåre lavt på dimensjonen angst (AN) og vise høy grad av følelsesmessig stabilitet i 16PF.

Hypotese 3: Respondenter som skårer høyt på de tre UL-faktorene, er forventet i 16PF å ha moderat til høy skåre på ekstraversjon (EX) fordi de er formidlere, og skal overbevise og kommunisere godt med mange ulike personer og grupper.

Hypotese 4: Respondenter som skårer høyt på de tre UL-faktorene, er forventet i høy grad i 16PF å være åpen for andres erfaringer, genuint nysgjerrig, ha sans for kreativitet og estetikk (TM), hvilket vil si lav skåre på faktoren tøffhet.

Hypotese 5: Respondenter som skårer høyt på de tre UL-faktorene, er forventet i 16PF å være omgjengelige og ha høy grad av empati og medfølelse (IN), hvilket tilsier lav skåre på faktoren uavhengighet.

3 Metode

⁴ Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) er et amerikansk formular utviklet for å måle "transformational leadership". Formularet er utviklet av Avolio, Bass og Jung i 1998 (Avolio 1999).

16 kadetter i KS ing kull 07–10 deltok som respondenter i undersøkelsen. Dette er et svært lite utvalg, så denne studien ser vi kun som en innledende undersøkelse. Respondentene bestod av 15 menn og 1 kvinne. Alderen var mellom 22 og 28 år, med 24,8 år som gjennomsnittsalder. Respondentene fylte ut et skjema der de ble bedt om å bedømme seg selv i forhold til de tre nivåene i lederstilsmodellen utviklende lederskap og ønskelige kompetanser. Skjemaet er utviklet av Försvarshögskolan og betegnes som ULL-skjemaet (ULL = Utviklende lederskapslederformular) (Larsson m.fl. 2003) og består av spørsmål som gjelder faktisk og observerbart atferdsnivå som kan vurderes/bedømmes direkte. I tillegg har respondentene sendt ut samme skjema til mellom 4 og 6 over-, side- og/eller underordnede og fått tilbake skjemaene med tilhørende svar. Respondentene har også gjennomført selvrapporteringstesten 16PF på 185 spørsmål.

3.1 ULL-skjemaet

ULL-skjemaet består av 45 spørsmål som handler om lederstiler, 28 spørsmål som handler om ønskelige kompetanser og ytterligere 4 som dreier seg om resultat, her ment som kostnadsbevissthet og jobbtilfredshet. Totalt består ULL-skjemaet av 77 spørsmål. For at frekvensen av utviklende lederskap skal være tilstrekkelig, er det ønskelig med en skåre på over 7,0 på denne lederstilen, mindre enn 3,0 på de negative delene av konvensjonelt lederskap (overkontroll, straff og belønning), og mindre enn 2,0 på ikke-lederskap. Resultatene fra ULL-skjemaet ble presentert i form av en profil for hver kadett. Hver profil består av en skåre på egen vurdering av ens lederatferd og en skåre fra 4–6 andre personer som har svart på de samme spørsmålene. De to ULL-skjemaene finnes som vedlegg 1 og 2 i denne fagrapporten.

3.2 16PF

16PF er hierarkisk oppbygd. Skjemaet består som tidligere nevnt av 185 spørsmål som omfatter de 16 primære personlighetsfaktorene og skalaen for godt inntrykk. Hver enkelt skala består av 10–15 spørsmål. Det beregnes så en separat stenskåre⁵ for de 5 globale faktorene ut fra testpersonens svar på de 16 primærfaktorene. Globalfaktorene utgjøres dermed av ulike ”klustere” av primærfaktorene.

3.3 Reliabilitetsmål for ULL-skjemaet og 16PF

”Cronbach’s alpha” er et mål på en skalas indre konsistens og beregnes ut fra alle mulige ”split-half”-korrelasjoner på en gitt skala. Indre konsistens indikerer at et ledd som inngår i en skala, faktisk måler samme begrep som de andre leddene som inngår i begrepet (Russell & Karol 1993/2004). Verdier over 0,60 tilsier at testen er valid, og at testen det gjelder da har en høy grad av indre konsistens.

Når det gjelder ULL-skjemaet som test, har det vist seg at ”Cronbach’s alpha” varierer mellom .60 og .85 (Larsson m.fl. 2003). Således har også ULL som test tilstrekkelig høy reliabilitet. ”Cronbach’s alpha” har blitt beregnet for resultater fra 16PF i en amerikansk normalbefolkning bestående av 2500 voksne. Her viste det seg at reliabiliteten varierte fra 0,64 (faktor Q4 – forandringsåpenhet) til 0,85 (faktor H – sosial dristighet) med en gjennomsnittsverdi på 0,74 (Russell & Karol 1993/2004). Således har 16PF som test en tilstrekkelig høy reliabilitet. Norske målinger har også vist forholdsvis høy reliabilitet på mellom 0,55 og 0,82 (ibid.).

⁵ Med stenskåre menes at testpersonens råskårer omarbeides ved hjelp av normtabeller. Stenskårene er basert på en 10-graders normalfordelings-skala med gjennomsnittsverdien 5,5 og et standardavvik på 2 (Russell & Karol 1993/2004).

3.4 Gjennomføring

Som et ledd i ingeniørkadettene lederutvikling gjennomføres det i løpet av tredje semester to samlinger som dreier seg om henholdsvis selvforståelse og personlighet og utviklende lederskap med 360 graders lederskapsevaluering (ULL-skjemaet). Dette er en del av Krigsskolens lederutviklingsprogram og baserer seg på at kadettene i løpet av dette semesteret skal ha fordypet innsikt i omsorgsevne som begrep fra offiserskodeksen. Skal en kunne utvikle sin omsorgsevne, trenger en å ha et grunnlag for å forstå seg selv og sine egne handlinger, for deretter å lære seg å se den andres behov og potensial i lys av oppdraget som skal løses og tilgjengelige ressurser, både egne og andres. Høsten 2008 gjennomførte vi testing med 16PF som en selvrapporteringstest med påfølgende veiledning. Kadettene fikk tilbake sine testresultater, og det ble gjennomgått i plenum hva de ulike kategoriene betydde. Deretter fikk kadettene i oppdrag å se nærmere på de ”klustere” som også her er plukket ut i sammenlikningsøyemed. Spørsmålet var om de gjennom å se nærmere på sine ”kluster”-skårer⁶ kunne kjenne seg igjen i hverdagslig atferd, for eksempel når det gjelder kreativitet. Det var flere ytringer underveis i løpet av samlingen som tydet på det, og også noen overraskelser. Kadettene veiledet også hverandre i hva resultatene kunne bety, og hvordan dette kunne bli oppfattet i hverdagen i forbindelse med lederskaps- og samarbeidsoppgaver.

Noen uker senere ble det gjennomført et grunnkurs utviklende lederskap over tre dager. Kadettene fikk en innføring i modellen og de teorier som ligger til grunn for modellen, før de fikk tilbakeført sine resultater. Disse resultatene var basert på ULL-skjemaet. Resultatene fikk de tolke selv og i små grupper på tre, der hensikten var å utvide den enkeltes forståelse av resultatene de hadde oppnådd, og hvordan de kunne gå videre for å utvikle sitt lederskap videre. Kurset ble avsluttet med at hver enkelt utarbeidet en plan for egen lederutvikling der resultatene fra ULL-skjemaet og personlighetstestingen dannet et av flere grunnlag for videre utviklingsprosess.

3.5 Analysegrunnlag

Dataprogrammet SPSS 17.0⁷ ble benyttet til dataanalysen. Både respondentenes egne svar og svar fra andre på ULL-skjemaene ble lagt inn i SPSS. ULL-skjemaet består av 45 spørsmål som handler om lederstiler, 28 spørsmål som handler om ønskelige kompetanser og ytterligere 4 som dreier seg om resultat, her ment som kostnadsbevissthet og jobbtilfredshet. For at frekvensen av utviklende lederskap skal være tilstrekkelig, er det ønskelig med en skåre over 7,0 på denne lederstilen, mindre enn 3,0 på de negative delene av konvensjonelt lederskap (overkontroll, straff og belønning), og mindre enn 2,0 på ikke-lederskap. Sagt med andre ord så betyr dette at om en respondents svar på spørsmålene som handler om utviklende lederskap ligger over 7,0, kan man hevde at han eller hun utøver utviklende lederskap.

En skåre lavere enn 3,0 på de negative sidene av konvensjonelt lederskap innebærer at respondenten driver lite med overkontroll, straff og belønning. Har en respondent en skåre på under 2,0 på ikke-lederskap kan en således hevde at vedkommende i liten grad driver med ikke-lederskap. Resultatene fra ULL-skjemaet ble presentert i form av en profil til hver kadett. Hver profil består av en skåre på egen vurdering av ens lederatferd og en skåre fra 4-6 andre personer som har svart på de samme spørsmålene.

Svarene fra 16PF ble også lagt inn i SPSS 17.0. For å analysere de tidligere nevnte hypotesene ble det gjennomført analyser av korrelasjoner mellom kadettene egenrapporterte svar på 16PF og svarene de hadde mottatt fra andre på ULL-skjemaet.

⁶ Med ”kluster”-skårer menes her skårene på de ulike grupperingene av primærfaktorer i 16 PF.

⁷ SPSS er en forkortelse av Statistical Package for the Social Sciences. SPSS 17.0 er et statistikkprogram som benyttes for å analysere kvantitative data innenfor samfunnsvitenskapen (SPSS 2009).

4 Resultater

4.1 Analyse av svarene fra ULL-skjemaene

Tabell 3 gir en oversikt over svarene som respondentene selv har gitt og de svarene de har mottatt fra andre på ULL-skjemaene. Tabellen er basert på ULL-skjemaets innhold og viser først de tre lederstilene (henholdsvis utviklende lederskap, konvensjonelt lederskap, og ikke-lederskap) med tilhørende delfaktorer. Deretter vises faktoren ønskelige kompetanser med tilhørende delfaktorer. Som man kan se i tabell 3 nedenfor, viser det seg at det var en god overensstemmelse mellom respondentenes egne angitte svar på ULL-skjemaet og de svar de har mottatt fra andre. Det var ingen signifikante forskjeller mellom respondentenes egen vurdering og vurderingen de hadde mottatt fra andre. Et interessant funn var dog den sterke tendensen til å undervurdere seg selv på sosial kompetanse i forhold til hvordan andre hadde vurdert respondentenes sosiale kompetanse, $t(15) = 2,09$, $p = .053$.⁸ En sammenslåing av de angitte svarene på egenvurderingen av faktorene rollemodell, personlig omtanke, og inspirasjon og motivasjon gav gjennomsnittsverdien 6,17 (minimum = 4,57, og maksimum 7,53, $sd = 0,92$). 9 er her høyeste mulige skåre. Når det gjelder konvensjonelt lederskap, var gjennomsnittsverdien på delfaktoren straff og belønning 4,93 og på overkontroll 3,56. Gjennomsnittsverdien på disse to faktorene var 4,24. For lederstilen ikke-lederskap var den angitte gjennomsnittsverdien 3,08. Videre mener respondentene at de i høy grad etterstreber overenskomst ($Mv = 6,48$)⁹ og gjennomfører nødvendige tiltak ($Mv = 7,10$). Det ser også ut til at deltakernes gjennomsnittsskåre på utviklende lederskap ($Mv = 6,17$) samsvarer godt med egenvurderingen av de spørsmål som handler om oppnådde resultater av eget lederskap ($Mv = 6,31$).

⁸ t-verdien angir forskjellen mellom gjennomsnittsverdien i to grupper. Jo høyere t-verdi jo større forskjell i gjennomsnittsverdi mellom de to gruppene. T-verdien kan være både positiv og negativ. Et minustegn foran t-verdien indikerer at man har begynt analysen med den gruppen som har høyest gjennomsnittsverdi og at den andre gruppens gjennomsnittsverdi ligger lavere. T-testen som ligger til grunn for t-verdien er en vanlig statistisk test (Cook & Campbell 1979).

⁹ $Mv =$ Gjennomsnittsverdi, av mean value på engelsk.

Tabell 3. Oversikt over kadettene egne og andres svar på ULL-skjemaene (n = 16).¹⁰

ULL deler	Egen vurdering		Andres vurdering	
	Mv	Sd	Mv	Sd
Lederstiler				
Utviklende lederskap				
Rollemodell	6,31	1,07	6,58	0,96
Inspirasjon	5,74	1,09	5,96	0,76
Personlig omtanke	6,48	1,13	6,55	0,66
Konvensjonelt lederskap				
Etterstrebe overenskomst	6,48	1,18	6,38	0,39
Straff og belønning	4,93	1,56	4,73	0,91
Gjennomføre nødvendige tiltak	7,10	1,16	6,85	0,92
Overkontroll	3,56	1,53	3,43	1,03
Ikke-lederskap				
	3,08	1,39	2,96	1,04
Ønskelige kompetanser				
Fagkompetanse	6,31	1,23	6,67	1,18
Sjefskompetanse	5,33	0,92	5,65	0,46
Sosial kompetanse	5,90	0,87	6,48	0,89
Stresshåndteringsevne	5,79	1,11	6,11	0,62
Resultat	6,31	0,96	6,43	0,93

Skala fra 1 (aldri eller nesten aldri) til 9 (veldig ofte eller alltid)

Mv = gjennomsnittsverdi, og Sd = standardavvik

I tabell 4 vises en oversikt over hvordan de tre faktorene i dimensjonen eller lederstilen UL korrelerer med hverandre basert på de svar respondentene har mottatt fra andre. Respondentenes egenvurdering av de tre faktorene i lederstilen UL er her ikke med i analysen. Grunnen til dette er at det er den observerbare atferden som andre har avgitt svar på, som vi ønsket å undersøke og ikke den subjektive egenvurderingen hos den enkelte respondent.

Tabell 4. Korrelasjonen mellom faktorene rollemodell, personlig omtanke og inspirasjon og motivasjon under dimensjonen utviklende lederskap (n = 16)

UL-faktorer	Rollemodell	Inspirasjon og motivasjon	Personlig omtanke
Personlig omtanke	.63**	.55*	
Inspirasjon og motivasjon	.57*		

*p < .05, **p < .01¹¹

Som tabell 4 viser, fantes det signifikante korrelasjoner mellom de tre ulike UL-faktorene. Korrelasjon mellom rollemodell og inspirasjon og motivasjon var signifikant (.57, p < .05), og korrelasjonen mellom rollemodell og personlig omtanke var signifikant (.63, p < .01). I tillegg var korrelasjonen mellom inspirasjon og motivasjon og personlig omtanke signifikant (.55,

¹⁰ n = 16 betyr at analysene av dataene er basert på 16 respondenter.

¹¹ p < .05 og p < .01 indikerer signifikansnivåer. Dette betyr at hvis en korrelasjon mellom to variabler er signifikant på nivået p < .05, så er det mindre enn 5 % sannsynlighet for at denne korrelasjonen er tilfeldig. Stjernene i tabellen indikerer grad av signifikansnivå. Korrelasjonene er her skrevet ut etter den vanlige amerikanske måten å gjøre dette på. Dvs. at en korrelasjon på .63 egentlig betyr 0,63. Korrelasjonen kan variere mellom - 1 og 1. Jo høyere korrelasjon, både positiv og negativ, jo mer indikerer det at to variabler henger sammen (Cook & Campbell 1979).

$p < .05$). Alle tre faktorene i UL er således signifikante når de korreleres med hverandre, hvilket gir støtte til lederstilen UL.

4.2 Analyse av svar på 16PF

Tabell 5 viser respondentenes angitte svar på 16PF fordelt på de fem globalfaktorene og de 16 primærfaktorene.

Tabell 5. Oversikt over respondentenes selvrapporterte svar på 16PF (n = 16).

16PF Globalfaktorer	Selvrappotering			
	Minimum	Maksimum	Mv	Sd
Ekstraversjon	1	8	4,75	2,08
Angst	4	8	6,56	1,09
Tøffhet	5	10	8,50	1,59
Uavhengighet	4	8	5,56	1,50
Selvkontroll	2	8	4,75	1,88
16PF-primærfaktorer				
Varme	1	6	3,19	1,47
Resonnering	3	9	6,50	1,37
Emosjonell stabilitet	3	8	5,50	1,41
Dominans	3	9	6,19	1,72
Livlighet	2	9	6,13	1,89
Regelbundethet	1	5	4,63	2,25
Sosial dristighet	1	8	5,13	2,25
Sensitivitet	1	5	2,13	1,36
Vaktsomhet	5	10	7,25	1,18
Fantasi	4	9	6,06	1,52
Lukkethet	3	10	7,19	2,00
Bekymring	3	9	5,81	1,60
Forandringsåpenhet	1	6	3,44	1,46
Individualisme	2	9	4,86	2,39
Perfeksjonisme	1	8	5,06	2,02
Anspenhet	3	8	6,13	1,36

Skala fra 1 (lavt) til 10 (høyt)

Mv = gjennomsnittsverdi, og Sd = standardavvik

Som tabell 5 viser, skårer respondentene litt lavere enn gjennomsnittet (som er 5,5) på ekstraversjon (Mv = 4,75) og selvkontroll (Mv = 4,75), og gjennomsnittlig på uavhengighet (Mv = 5,56). De skårer relativt høyt på angst (Mv = 6,56), men samtidig enda høyere på tøffhet (Mv = 8,50). Når det gjelder primærfaktorene, ser det ut til at det er vaktsomhet og lukkethet som har høy skåre, mens varme, sensitivitet og forandringsåpenhet har lav skåre. Basert på de undersøkelsene vi tidligere har vist til, skulle dette kunne tilsi at disse personene ikke uten videre vil oppnå en utviklende lederstil uten at de går inn i en bevisst utviklingsprosess i den hensikt å påvirke egen atferd og oppleve endrede resultater.

4.3 Spredningsmål for ULL og 16PF

Gitt det faktum at antallet deltakere i denne undersøkelsen var lite (n = 16), undersøkte vi om de analyserte variablene var normalfordelte – da ekstreme verdier i den ene eller andre retning kan påvirke resultatene i relativt stor grad da utvalget vårt bare bestod av 16 deltakere. Den mest vanlige symmetriske distribusjonen av frekvenser kalles for normalfordelingskurve. ”Skewness” og ”kurtosis” er to vanlige spredningsmål som benyttes for å beskrive en variabls fordeling i forhold til en normalfordelingskurve. Med ”skewness” menes at fordelingen av frekvenser er skjevt fordelt, enten i positiv eller negativ retning i forhold til en

normalfordeling. Med "kurtosis" menes at en symmetrisk eller normalfordelt frekvensfordeling er fortettet rundt noen verdier (Hinkle, Wiersma & Jurs 1994). Når det gjaldt "skewness" og "kurtosis" ulike spredningsmål for svarene på ULL-skjemaet viste det seg at verdiene for deltakernes egenbedømmelse av rollemodell, inspirasjon og motivasjon og personlig omtanke lå mellom -1 til 1. Dermed anser vi at kravet om normalfordeling av disse variablene er oppfylt (SPSS 2006, 2009).

For andres bedømmelse av rollemodell, lå "skewness"-verdien på -1,5, noe som indikerer en negativ fordeling. "kurtosis"-verdien for andres bedømmelse av rollemodell lå på 2,6 noe som indikerer en fortetning i fordelingen. Disse verdiene viser at fordelingen ikke er helt normal, men verdiene er likevel ikke så høye at vi valgte å ta bort de få ekstremverdiene som fantes i vårt materiale. Når det gjelder andres bedømmelse av inspirasjon og motivasjon og personlig omsorg så lå "skewness"- og "kurtosis"-verdiene innenfor -1 til 1. Totalt sett trekker vi den konklusjonen at kravet om normalfordeling av disse variablene dermed var oppfylt.

4.4 Sammenligning av svar på ULL og 16PF

Videre analyser tok utgangspunkt i om det fantes sammenhenger mellom angitte svar i ULL-skjemaet og selvrappotereringen i 16PF. Utgangspunktet for denne analysen var de tre UL-faktorene rollemodell, personlig omtanke og inspirasjon og motivasjon. Disse tre UL-faktorene ble så korrelert opp mot de fem globalfaktorene i 16PF. De fem globalfaktorene er henholdsvis ekstraversjon, angst, tøffhet, uavhengighet og selvkontroll. Følgende korrelasjoner ble funnet og vises i tabell 6.

Tabell 6. Korrelasjon mellom de fem globalfaktorene i 16PF og de tre faktorene under dimensjonen utviklende lederskap (n = 16)

16PF globalfaktorer	UL-faktorer		
	Rollemodell	Personlig omtanke	Inspirasjon og motivasjon
Ekstraversjon	.19	.39	.31
Angst	-.37	-.09	-.09
Tøffhet	.00	-.24	-.12
Uavhengighet	.05	.01	.47
Selvkontroll	.52*	.32	-.09

*p < .05, **p < .01.

Som tabell 6 viser, ble det funnet en positiv og signifikant korrelasjon mellom UL faktoren personlig omtanke og 16PF globalfaktoren selvkontroll (.52, p < .05). En ytterligere analyse av de tre UL-faktorene rollemodell, personlig omtanke og inspirasjon og motivasjon ble gjennomført. De tre UL-faktorene ble korrelert med de 16 primærfaktorene. Tabell 7 på neste side gir en oversikt over korrelasjonene mellom de tre UL-faktorene og de 16 primærfaktorene i 16PF. Tabell 7 viser at det fantes en signifikant negativ korrelasjon mellom vaksomhet og UL-faktoren rollemodell (.67, p < .01). Videre eksisterte det en sterk tendens til positiv korrelasjon mellom regelbundethet og UL-faktoren rollemodell (.49, p = .056). En signifikant og positiv korrelasjon ble funnet for regelbundethet og UL-faktoren personlig omtanke (.51, p < .05). Det eksisterte også en negativ og signifikant korrelasjon mellom lukkethet og UL-faktoren personlig omtanke (-.52, p < .05), og en negativ signifikant korrelasjon mellom ansenhet og UL-faktoren personlig omtanke (-.56, p < .05). Ytterligere en tendens til en negativ korrelasjon ble funnet mellom individualisme og personlig omtanke (-.44, p = .091). Det ble også funnet en meget sterk tendens til en positiv korrelasjon mellom bekymring og personlig omtanke (.49, p = .051). Videre ble det funnet en signifikant og positiv korrelasjon mellom dominans og UL-faktoren inspirasjon og motivasjon (.58, p < .05). Det ble også funnet en signifikant og positiv korrelasjon mellom forandringsåpenhet og UL-

faktoren inspirasjon og motivasjon (.62, $p < .05$). I tillegg viste det seg å være en sterk tendens til en positiv korrelasjon mellom bekymring og UL-faktoren inspirasjon og motivasjon (.46, $p = .074$), og en sterk negativ tendens til korrelasjon mellom individualisme og UL-faktoren inspirasjon og motivasjon (-.47, $p = .065$).

Tabell 7. Korrelasjon mellom de 16 primærfaktorene i 16PF og de 3 faktorene under dimensjonen utviklende lederskap ($n = 16$)

16PF-primærfaktorer	UL-faktorer		
	Rollemodell	Personlig omtanke	Inspirasjon og motivasjon
Varme	.08	.35	-.08
Resonnering	.12	.09	-.17
Emosjonell stabilitet	.19	-.17	.28
Dominans	.31	.10	.58*
Livlighet	-.12	-.07	-.12
Sosial dristighet	-.05	-.06	-.03
Sensitivitet	.05	.16	-.12
Vaktsomhet	-.67**	-.39	-.03
Fantasi	-.39	-.11	-.03
Lukkethet	-.21	-.52*	-.18
Bekymring	.26	.49	.46
Forandringsåpenhet	.24	.28	.62*
Individualisme	.23	-.44	-.47
Perfeksjonisme	.28	-.03	.19
Anspenhet	-.32	-.56*	-.21

* $p < .05$, ** $p < .01$.

4.5 Analyse av hypotese 1

Hypotese 1 var at respondenter som skårer høyt på de tre UL-faktorene, var forventet også å vise høy skåre på mål og resultatorientering, hvilket vil si moderat til høy grad av planmessighet, kalt selvkontroll (SC) i 16PF, herunder også pliktfølelse og ordenssans. Utviklende lederskap består av tre faktorer. Disse er rollemodell, personlig omtanke og inspirasjon og motivasjon. Disse variablene ble korrelert med variabelen selvkontroll i 16PF. I 16PF består den globale faktoren selvkontroll (SC) av fire primærfaktorer: livlighet, regelbundethet, fantasi og perfeksjonisme. Tabell 8 gir en oversikt over resultatene av korrelasjonen mellom de tre UL-faktorene og primærfaktorene som tilhører selvkontroll i 16PF og mellom de tre faktorene i UL og globalfaktoren selvkontroll.

Tabell 8.

Korrelasjoner mellom de tre UL-faktorene og globalfaktoren selvkontroll samt de fire primærfaktorene under selvkontroll i 16PF (n = 16).

UL-faktorer	Primærfaktorer tilhørende selvkontroll				Globalfaktor
	Livlighet	Regelbundethet	Fantasi	Perfeksjonisme	Selvkontroll
Rollemodell	-.12	.49	-.39	.28	.52*
Personlig omtanke	.12	.02	-.03	-.19	.32
Inspirasjon og motivasjon	-.07	.51*	-.11	-.03	-.09
UL lederstil					
Utviklende lederskap	.19	.48	.08	.35	.41

*p < .05, **p < .01.

Som det vises i tabell 8, ble det funnet en positiv korrelasjon mellom UL-faktoren rollemodell og globalfaktoren selvkontroll i 16PF (.52, p < .05). Videre var UL-faktoren inspirasjon og motivasjon signifikant og positivt korrelert med primærfaktoren regelbundethet i 16PF (.51, p < .05). Begge disse resultatene gir således støtte til hypotese 1. Ingen av korrelasjonene mellom UL-faktoren personlig omtanke og primærfaktorene og globalfaktoren selvkontroll var dog signifikante. Det ble også funnet en meget sterk tendens til at UL-faktoren rollemodell korrelerer med regelbundethet, men denne var ikke signifikant (.49, p = .056). Det fantes en sterk tendens til en positiv korrelasjon mellom lederstilen UL og regelbundethet (.48, p = .062), men ellers ble det ikke funnet noen sterke tendenser til eller signifikante korrelasjoner mellom lederstilen UL og de andre tre primærfaktorene og globalfaktoren selvkontroll.

4.6 Analyse av hypotese 2

Hypotese 2 var at respondenter som skårer høyt på de tre UL-faktorene, var forventet å skåre lavt på dimensjonen angst (AN) og vise høy grad av følelsesmessig stabilitet. Globalfaktoren angst består av primærfaktorene vaksomhet, bekymring, anspenhet og emosjonell stabilitet. Skalaen for de tre primærfaktorene vaksomhet, bekymring, og anspenhet ble reversert for å gå i samme retning som UL-faktorene. Dette betyr at etter reversering innebærer en høy skåre på vaksomhet at en er tillitsfull og aksepterende. En høy skåre på bekymring betyr at en er selvsikker og ubekymret, og en høy skåre på anspenhet betyr at en er avslappet, rolig og tålmodig. Primærfaktoren emosjonell stabilitet ble beholdt som den er da den gikk i samme retning som UL-faktorene. Dvs. en høy skåre på emosjonell stabilitet innebærer at en er stabil og tilpasningsdyktig. Videre ble UL-delfaktoren stressmestring korrelert med primærfaktorene under angst i 16PF, fordi høy skåre på UL-delfaktoren stressmestring burde ha en sammenheng med lav skåre på angst i 16PF. Dette skulle indikere at en person som skårer høyt på stressmestring, vil skåre høyt etter reversering av variablene på de ulike primærfaktorene som hører til globalfaktoren angst i 16PF. I tabell 9 vises korrelasjonene mellom de tre UL-faktorene samt UL-delfaktoren stressmestring og de tilhørende primærfaktorene under globalfaktoren angst i 16PF.

Tabell 9 på neste side viser at det fantes signifikante positive korrelasjoner mellom UL-faktoren rollemodell og primærfaktoren vaksomhet (.66, p < .01), og mellom UL-faktoren personlig omtanke og anspenhet (.56, p < .05). Dette betyr at dersom en ligger høyt på UL-faktoren rollemodell, vil en ligge høyt på vaksomhet, men siden skalaen er reversert betyr dette at en da er tillitsfull. Ligger en høyt på UL-faktoren personlig omtanke så vil en

ligge høyt på anspenhet, men siden skalaen også her er reversert betyr dette at en da er avslappet. Det er en tendens til signifikant negativ korrelasjon mellom inspirasjon og motivasjon og bekymring (-.46, $p = .074$). Det ble videre funnet en tendens til signifikant negativ korrelasjon mellom personlig omtanke og bekymring (-.49, $p = .087$). Videre ble det også funnet en tendens til en positiv korrelasjon mellom personlig omtanke og vaksomhet (.37, $p = .160$). Ingen av disse korrelasjonene var signifikante, men en kan kanskje se et mønster her.

Tabell 9.

Korrelasjoner mellom de tre UL-faktorene og UL-delfaktoren stressmestring og primærfaktorene under angst i 16PF ($n = 16$).

UL-faktorer	Primærfaktorer tilhørende angst			
	Emosjonell stabilitet	Vaksomhet	Bekymring	Anspenhet
Rollemodell	.19	.66*	-.26	.32
Inspirasjon og motivasjon	.12	.03	-.46	.21
Personlig omtanke	-.07	.37	-.49	.56*
UL-delfaktor				
Stressmestring	.29	.11	-.18	.03

* $p < .05$, ** $p < .01$.

De fire primærfaktorene under angst ble så korrelert med stressmestring i UL. Som en kan se i tabell 9, så var ingen av de fire primærfaktorene under angst signifikant korrelert med UL-delfaktoren stressmestring. En kan se en svak tendens til at primærfaktoren emosjonell stabilitet og UL-delfaktoren stressmestring korrelerte, men dette var ikke signifikant.

Som man videre kan se av tabell 9 viser det seg at hypotese 2 bare fikk delvis støtte. UL-faktoren rollemodell var signifikant positivt korrelert med primærfaktoren vaksomhet og UL-faktoren personlig omtanke var signifikant positivt korrelert med primærfaktoren anspenhet. Det kan synes å være en svak tendens til at UL-delfaktoren stressmestring korrelerte positivt med primærfaktoren emosjonell stabilitet (.29, $p = .271$), men denne korrelasjonen var langt fra signifikant.

4.7 Analyse av hypotese 3

Hypotese 3 var at respondenter som skårer høyt på de tre UL-faktorene, var forventet å ha moderat til høy skåre på ekstraversjon (EX) fordi de er formidlere og skal overbevise og kommunisere godt med mange ulike personer og grupper. Ekstraversjon (EX) består av 5 primærfaktorer. Disse er varme, livlighet, sosial dristighet, lukkethet og individualisme. Her ble primærfaktoren lukkethet reversert slik at en høy skåre på denne faktoren betyr at en er likefrem og ekte. Tabell 10 viser korrelasjonene mellom de tre UL-faktorene og de fem primærfaktorene tilhørende globalfaktoren ekstraversjon i 16PF.

Tabell 10.

Korrelasjoner mellom de tre UL-faktorene og de fem primærfaktorene tilhørende globalfaktoren ekstraversjon i 16PF (n = 16).

UL-faktorer	Primærfaktorer tilhørende ekstraversjon				
	Varme	Livlighet	Sosial dristighet	Lukkethet	Individualisme
Rollemodell	.08	-.12	-.05	.21	-.23
Personlig omtanke	.35	-.07	-.06	.52*	-.44
Inspirasjon og motivasjon	-.08	-.12	-.03	-.18	-.47

*p < .05, **p < .01.

Tabell 10 viser på en signifikant positiv korrelasjon mellom UL-faktoren personlig omtanke og primærfaktoren lukkethet i 16PF (.52, $p < .05$). Dvs. at det er en sammenheng mellom det at andre bedømmer at en har en høy grad av personlig omtanke og det at en oppfatter seg selv som likefrem og ekte. Dette gir delvis støtte til hypotese 3. Videre viser tabell 10 at det var en sterk tendens til en negativ korrelasjon mellom UL-faktoren inspirasjon og motivasjon og primærfaktoren individualisme (-.47, $p = .065$), og mellom personlig omtanke og individualisme (-.44, $p = .073$). Disse korrelasjonene var dog ikke signifikante. Dette betyr at det eksisterte en sterk tendens til at respondenter som skåret høyt på personlig omtanke og høyt på inspirasjon og motivasjon er mer gruppeorienterte og søker nærhet mer enn at de er individualistiske. Korrelasjonen mellom personlig omtanke og varme er som forventet, men ikke signifikant (.35, $p = .186$). Sosial dristighet og livlighet ser ikke ut til å ha noen betydning for om en er i stand til å bedrive utviklende lederskap – da alle de tre faktorene i UL korrelerte i svært liten grad eller negativt med sosial dristighet og livlighet. En videre analyse viste at det ikke var noen signifikant korrelasjon mellom globalfaktoren ekstraversjon og UL-faktoren utviklende lederskap. Dette betyr at det ikke er noe krav at en er ekstavert for at en skal kunne bedrive utviklende lederskap. Hypotese 3 fikk dermed ikke støtte.

4.8 Analyse av hypotese 4

Hypotese 4 var at respondenter i høy grad bør være åpen for andres erfaringer, genuint nysgjerrig, ha sans for kreativitet og estetikk (TM), hvilket vil si lav skåre på faktoren tøffhet. Her ble de fire primærfaktorene under globalfaktoren tøffhet i 16PF reversert, dvs. varme, sensitivitet, fantasi, og forandringsåpenhet. Dette betyr at hvis en skårer høyt på varme, så er en varm og oppmerksom, mens høy skåre på sensitivitet betyr at en er subjektiv, estetisk og sentimental. Videre innebærer en høy skåre på fantasi at en er fantasifull og idéorientert, mens en høy skåre på forandringsåpenhet betyr at en er åpen for forandring og eksperimenterende. Tabell 11 viser en oversikt over korrelasjoner mellom de tre UL-faktorene og de fire primærfaktorene under globalfaktoren tøffhet i 16PF.

Tabell 11.

Korrelasjoner mellom de tre UL faktorene og de fire primærfaktorene under globalfaktoren tøffhet samt tøffhet i 16PF (n = 16).

UL-faktorer	Primærfaktorer tilhørende tøffhet				
	Varme	Sensitivitet	Fantasi	Forandringsåpenhet	Tøffhet
Rollemodell	.08	.05	-.39	.24	.00
Inspirasjon og motivasjon	-.08	-.12	-.03	.62*	-.12
Personlig omtanke	.35	-.16	-.11	.28	-.24

*p < .05, **p < .01.

Som man kan se av tabell 11, viser det seg at det var en signifikant korrelasjon mellom UL-faktoren inspirasjon og motivasjon og primærfaktoren forandringsåpenhet (.62, p < .05). Hypotese 4 fikk dermed delvis støtte. Videre var det svake tendenser til at rollemodell og personlig omtanke også korrelerte positivt med forandringsåpenhet. Det var ingen signifikante korrelasjoner mellom noen av de tre UL-faktorene og globalfaktoren tøffhet i 16PF. Inspirasjon og motivasjon og personlig omtanke korrelerte negativt med tøffhet. Dette betyr at det var en svak tendens til at individer som skåret høyt på UL-faktorene inspirasjon og motivasjon og personlig omtanke hadde en tendens til å skåre lavt på globalfaktoren tøffhet. Dette betyr at respondentene som skåret høyt på inspirasjon og motivasjon var åpne for andres erfaringer, genuint nysgjerrige, hadde sans for kreativitet og estetikk (TM), hvilket indikeres av en lav skåre på faktoren tøffhet. Dette var som på linje med hypotese 4 og som forventet, men dog ikke signifikant.

Resultatene av den tidligere utførte analysen av ULL-skjemaet viser at deltakerne ga seg selv lavest skåre på faktoren inspirasjon og motivasjon blant de tre UL-faktorene. De ga også seg selv lav skåre på primærfaktorene varme, sensitivitet og forandringsåpenhet og høyt på aktsomhet og lukkethet i 16PF. Disse resultatene skulle tilsi at vi fortsetter å undersøke om det finnes grunnlag for å si at det er nødvendig for en utviklende leder å være åpen for andres erfaringer, genuint nysgjerrig, ha sans for kreativitet og estetikk (TM), hvilket vil si lav skåre på faktoren tøffhet.

4.9 Analyse av hypotese 5

Hypotese 5 var at respondenter som skårer høyt på de tre UL-faktorene, var forventet å være omgjengelige og ha høy grad av empati og medfølelse (IN), hvilket tilsier lav skåre på faktoren uavhengighet. Her ble primærfaktoren vaksomhet reversert. Dette betyr at en høy skåre på vaksomhet etter reversering indikerer at vedkommende er tillitsfull og aksepterende. Reversering av vaksomhet ble gjort for å kunne analysere de tre UL-faktorene opp mot primærfaktorene under globalfaktoren uavhengighet i 16PF. I tabell 12 gis det en oversikt over korrelasjoner mellom de tre UL-faktorene og globalfaktoren uavhengighet og tilhørende primærfaktorer i 16PF.

Tabell 12.

Korrelasjoner mellom de tre UL-faktorene og globalfaktoren uavhengighet og tilhørende primærfaktorer i 16PF (n = 16).

UL-faktorer	Primærfaktorer tilhørende uavhengighet				
	Dominans	Sosial dristighet	Vaktsomhet	Forandringsåpenhet	Uavhengighet
Rollemodell	.31	-.05	.66**	.24	.05
Inspirasjon og motivasjon	.58*	-.03	.03	.62*	.47
Personlig omtanke	.10	-.06	.37	.28	.01

*p < .05, **p < .01.

Primærfaktorene tilhørende uavhengighet er dominans, sosial dristighet, vaktsomhet og forandringsåpenhet. Som man kan se av tabell 12, viser det seg at det fantes en signifikant korrelasjon mellom UL-faktoren inspirasjon og motivasjon og primærfaktoren dominans (.58, p < .05) og også mellom samme UL-faktor og forandringsåpenhet (.62, p < .05). Videre fantes det en klart signifikant korrelasjon mellom UL faktoren rollemodell og primærfaktoren vaktsomhet (.66, p < .01). Hypotese 5 fikk dermed en viss grad av støtte. Det ble også funnet en sterk tendens til at UL faktoren inspirasjon og motivasjon korrelerte positivt med globalfaktoren uavhengighet (.47, p = .067). En analyse av de tre UL-faktorene viste ingen signifikant korrelasjon med empati og medfølelse, dvs. med globalfaktoren uavhengighet, og hypotese 5 fikk dermed ikke noen støtte.

5 Diskusjon av resultater fra analysene sett opp mot hypotesene

5.1 Diskusjon av hypotese 1

Hypotese 1 var at respondenter som skårer høyt på de tre UL-faktorene, var forventet også å vise høy skåre på mål- og resultatorientering. Dette betyr at de var forventet å ha moderat til høy grad av planmessighet, her kalt selvkontroll (SC), herunder også pliktfølelse og ordenssans. Resultatene av undersøkelsen viser at det fantes en positiv sammenheng mellom begrepet rollemodell i UL og faktoren selvkontroll i 16PF. Hypotese 1 ble dermed bekreftet. Dette resultatet stemmer med tidligere forskning av Gibbons i 1986 og av Howell og Avolio i 1993 (Avolio 1999) som viser at individer med en intern "locus of control" skårer høyt på transformativt lederskap.

Innholdet i begrepet rollemodell i UL omfatter tre delfaktorer. Verdigrunnlag dreier seg om det å diskutere verdier før beslutning, etisk og moralsk grunnsyn og vurderinger basert på et humanistisk perspektiv. Forbilde inneholder det å handle i overensstemmelse med intensjon, representere enheten på en eksemplarisk måte og erkjenne egne feil. Ansvar omfatter det å ta ansvar i motgang, vise sjefsansvar på en eksemplarisk måte og fullføre påbegynte oppgaver. Tabell 13 gir en visuell oversikt over faktorer benyttet til å analysere hypotese 1.

Tabell 13.

En visuell oversikt over faktorene i UL og 16PF som ble benyttet til å analysere hypotese 1.

UL-faktor		
Rollemodell	høy skåre	
Inspirasjon og motivasjon	høy skåre	
Personlig omtanke	høy skåre	
UL lederstil		
Utviklende lederskap	høy skåre	
Primærfaktorer i 16PF		
Livlighet	moderat til høy skåre	livlig, spontan og munter
Regelbundethet	moderat til høy skåre	regelbevisst
Fantasi	moderat til høy skåre	fantasifull og idéorientert
Perfeksjonisme	moderat til høy skåre	perfeksjonistisk, organisert og selvdisiplinert
Globalfaktor i 16PF		
Selvkontroll	moderat til høy skåre	Kontrollert

I globalfaktoren selvkontroll finner vi at den personen som skårer høyt på selvkontroll, tenderer mot å kunne legge bånd på sine impulser eller skjule dem på ulike vis. De kan være seriøse, regelbevisste, praktiske og jordnære. På den annen side kan de også tendere mot å være perfeksjonistiske, lite fleksible og mer rigide.

Det kan synes som om kombinasjonen av disse faktorene til sammen frembringer en viss målrettet forutsigbarhet kombinert med et etisk og moralsk grunnsyn basert på en humanistisk holdning. Faktoren selvkontroll er verdinøytral, og det er grunn til å anta at det å skåre høyt på denne faktoren alene ikke nødvendigvis gjør noen til en dyktig leder slik vi innledet artikkelen med. Det er også nødvendig å skåre høyt på rollemodell for å ha en viss sikkerhet for at den jordnære, praktiske, impulskontrollerte personen ikke glemmer å tenke etisk og moralsk over sine forslag til løsninger og beslutninger. Vi ser at det er en positiv korrelasjon mellom faktoren rollemodell (UL) og primærfaktoren selvkontroll (16PF), og kan følgelig anta at den atferden den gode rollemodellen viser, blant annet baserer seg på moderat til høy selvkontroll.

5.2 Diskusjon av hypotese 2

Hypotese 2 postulerte at respondenter som skårer høyt på de tre UL-faktorene, var forventet å skåre lavt på dimensjonen angst (AN) og vise høy grad av følelsesmessig stabilitet. Tabell 14 gir en visuell oversikt over faktorer benyttet til å analysere hypotese 2.

Tabell 14.

En visuell oversikt over faktorene i UL og 16PF som ble benyttet til å analysere hypotese 2.

UL-faktor		
Rollemodell	høy skåre	
Inspirasjon og motivasjon	høy skåre	
Personlig omtanke	høy skåre	
UL-delfaktor		
Stressmestring	høy skåre	
Primærfaktorer i 16PF		
Emosjonell stabilitet	høy skåre	stabil og tilpasningsdyktig
Vaktsomhet*	lav skåre	tillitsfull og aksepterende
Bekymring*	lav skåre	selvsikker og ubekymret
Anspenhet*	lav skåre	avslappet, rolig og tålmodig
Globalfaktor i 16PF		
Angst	lav skåre	rolig og avbalansert

*Betyr at skalaen ble reversert i analysen

Resultatene som fremkom av undersøkelsen vår, viste at denne hypotesen bare fikk delvis støtte. Det viste seg at det fantes en positiv korrelasjon mellom UL-faktoren rollemodell og 16PF-primærfaktoren vaktsomhet. Det var også en positiv korrelasjon mellom UL-faktoren personlig omtanke og 16PF-primærfaktoren anspenhet. Tidligere forskning utført av Judge og Bono i 2000 (Bass & Riggio 2006) resulterte ikke i negative sammenhenger mellom nevrotisisme og MLQ-skalaene i sin studie, selv om dette var forventet. Judge og Bono brukte nevrotisisme som et mål på mangel på selvtilitt. I en annen studie utført av Ross og Offerman i 1997 av U.S. Air Force Academy-kadetter ble det funnet en sterk positiv korrelasjon mellom selvtilitt og transformativt lederskap målt med Bass' spørreskjema MLQ (ibid.).

Som vi allerede har beskrevet over, fokuserer faktoren rollemodell i korthet på verdier, forbildefunksjonen og ansvar. Faktoren personlig omtanke er delt i to delfaktorer. Å gi støtte handler om å ha innsikt og forståelse for andre menneskers behov, gi tilbakemeldinger, hensynsfullhet og anerkjennelse. Å konfrontere omfatter samarbeidsevne, og evne til å takle relasjonsproblemer.

Primærfaktoren vaktsomhet dreier seg om hvorvidt personen tenderer til å være tillitsfull eller mistenksom. Siden skalaen her er reversert, vil den som skårer høyt, være tillitsfull når det gjelder andres motiver og intensjoner. De forventer rettferdig behandling, lojalitet og gode intensjoner fra andre. På den annen side kan denne personen i sin ytterste konsekvens bli naiv og utnyttet av andre. I motsatt tilfelle vil en person som er vaktsom være mistenksom og forvente å bli misforstått eller utnyttet. I noen tilfeller kan en se mistro og nærmest fiendtlighet. Personer som er vaksomme, kan ha vansker med å koble ut sin mistenksomhet i en situasjon hvor det er påkrevd. Det kan synes som om det å skåre høyt på rollemodell og være lite mistenksom er en nødvendig sammenheng. Om en skal være et forbilde, vise ansvar og handle i overensstemmelse med sine verdier, så må en også være i stand til å stole på mennesker og vise det.

Primærfaktoren anspenhet beskriver dimensjonen avslappet – anspent. Den som skårer lavt på anspenhet, er rolig, avslappet og tålmodig. Denne personen lar seg ikke affisere av å bli avbrutt av andre, men kan i ytterste konsekvens bli umotivert og unngå forandring p.g.a. det lave spenningsnivået. Personer som på den annen side skårer høyt på anspenhet, har en iboende rastløs energi, er ofte utålmodig og kan bli irritert. Men en viss mengde anspenhet kan også spore til handling. Siden skalaen er reversert, vil det si at undersøkelsen viste at den

som er rolig og avslappet, skårer høyere på personlig omtanke. Ut av dette kan vi muligens slutte oss til at det er lettere å gi støtte og konfrontere andre om en ikke har for høyt nivå av rastløs energi selv. Personlig ro og avslappethet teller altså positivt i relasjonen til andre både når det gjelder å gi positiv støtte og når det dreier seg om konfrontere problemer både vedrørende oppgaver og mellommenneskelige forhold.

Det er mindre klart hvorfor vi ikke fant noen sammenheng mellom globalfaktoren angst og de tre UL faktorene. Kanskje kan det være slik at spørsmålene i ULL-skjemaet som går på rollemodell og personlig omsorg, stemmer bedre overens med de atferdstrekk vi finner i vaksomhet og ansenhet, enn i de øvrige primærfaktorene som inngår i globalfaktoren. Bekymring er ofte forbundet med det å tenke negativt om hendelser som ennå ikke har inntruffet. Imidlertid har denne primærfaktoren også det i seg at personen kan forutse konsekvenser av handlinger og dermed unngå farlige situasjoner. Emosjonell stabilitet dreier seg om en person som er tilfreds med sine egen evne til å takle hverdagslivets utfordringer. Den som skårer lavt på denne skalaen, vil i noen grad føle at han/hun ikke har kontroll over livet sitt. Disse to primærfaktorene dekkes ikke av spørsmålene verken i rollemodell, personlig omtanke eller inspirasjon og motivasjon i ULL-skjemaet. Det er likevel et spørsmål hvorfor emosjonell stabilitet og lav bekymring ikke fremkommer som nødvendige forutsetninger for å kunne gi personlig omtanke og være en god rollemodell. Kan det være at en kan opptre i henhold til etikk og moral og diskutere verdier og ta ansvar i motgang også om en føler at en har mindre kontroll over eget liv og føler seg bekymret? Kanskje kan en hevde at dette er mulig dersom personen samtidig har en viss ideoende spenning og høy selvkontroll. Imidlertid kan vi ikke si noe om dette er en egenskap som vil gjøre personen til en dyktig leder over tid, for det kan se ut til å være en tilstand som vil kunne være belastende for personen i lederrollen.

5.3 Diskusjon av hypotese 3

Hypotese 3 var at respondenter som skårer høyt på de tre UL-faktorene, var forventet å ha moderat til høy skåre på ekstraversjon (EX) fordi de er formidlere, og skal overbevise og kommunisere godt med mange ulike personer og grupper. Tabell 15 gir en visuell oversikt over faktorer benyttet til å analysere hypotese 3.

Tabell 15.

En visuell oversikt over faktorene i UL og 16PF som ble benyttet til å analysere hypotese 3.

UL-faktor		
Rollemodell	høy skåre	
Inspirasjon og motivasjon	høy skåre	
Personlig omtanke	høy skåre	
Primærfaktorer i 16PF		
Varme*	moderat til høy skåre	varm og oppmerksom ved høy skåre
Livlighet	moderat til høy skåre	livlig, spontan og munter
Sosial dristighet	moderat til høy skåre	risikovillig og tykkhudet
Lukkethet*	moderat til høy skåre	likefrem og ekte ved høy skåre
Individualisme*	moderat til høy skåre	gruppeorientert ved lav skåre
Globalfaktor i 16PF		
Ekstraversjon	moderat til høy skåre	ekstravert, sosialt deltakende

*Betyr at skalaen ble reversert i analysen

I en studie utført av Ployhart, Lim, og Chan i 2001 av over 1000 asiatiske militære rekrutter i lederskapsorienterte øvelser ble det funnet en positiv signifikant korrelasjon mellom ekstraversjon og transformativt lederskap (Bass & Riggio 2006). Vår undersøkelse fant ingen

klare sammenhenger på dette området, og hypotese 3 ble dermed ikke bekreftet. Dette er stikk motsatt tidligere forskning som har vist at ekstraversjon er signifikant positivt korrelert med alle fire aspekter av transformativt lederskap.¹² I Judge og Bonos studie var ekstraversjon høyest korrelert med idealisert innflytelse og inspirerende motivasjon, dvs de to komponentene som omfatter karismabegrepet i transformativt lederskap (ibid). Det kan imidlertid være slik at i vår militære kultur oppmuntres unge militære ledere ikke til å være spesielt karismatiske. Dette kan kanskje forklare noe av den manglende støtten til hypotese 3.

I vår undersøkelse eksisterte det en positiv korrelasjon mellom personlig omtanke i UL og lukkethet i 16PF. Dette kan synes å stemme med resultater fra Avolio og Bass' undersøkelse av ledere fra 1994 (ibid.). Denne undersøkelsen viste at Myers-Briggs type-indikatorskala (MBTI) for ekstraversjon korrelerte positivt signifikant bare med individualisert omtanke. Det er relevant å henvise til MBTI her fordi det er gjort valideringsstudier som viser at tilsvarende faktorer i hhv. 16PF og MBTI måler det samme, og hvor primærfaktoren lukkethet fra 16PF samsvarer med begrepet ekstraversjon i MBTI (Russel & Karol 2004). Primærfaktoren lukkethet i 16PF omfatter personens tendens til å forholde seg til andre mennesker som henholdsvis åpen og utleverende eller privat og lukket. Den som skårer høyt, vil ha en tendens til å holde problemene sine for seg selv, mens den som skårer lavt, gjerne snakker om egne følelser og svarer på personlige spørsmål. Om vi går tilbake og ser på innholdet i faktoren personlig omsorg så omfatter den personens atferd når det gjelder å støtte og konfrontere medarbeidere. Den dreier seg om personens tendens til å lytte, gi tilbakemeldinger, anerkjenne, samarbeide og håndtere relasjonsproblemer. En skulle i utgangspunktet tro at den som var åpen, også var den som tok seg tid til å lytte og samarbeide, men resultatene våre viste at det ikke nødvendigvis forholder seg slik. Her kan vi ha støtt på ulike forhold vi ikke kan finne svar på i ettertid. Et forhold som kan være av betydning, er respondentgruppens kultur. Den militære kulturen er kanskje bygget opp slik at det å vise personlig omsorg ikke med nødvendighet må bygge på åpenhet. Det kan være mulig at respekt for den andre kompenseres for en eventuelt manglende åpenhet. Tilbakemeldinger er en godt innarbeidet del av den militære kulturen, og det påhviler enhver leder å ha evne til å gi konstruktive tilbakemeldinger til sine medarbeidere. Gruppens opplæring i veiledning kan også bidra til at de skårer høyere på personlig omsorg enn de ville ha gjort om de ikke hadde denne kunnskapen, på tross av at de skårer høyt på lukkethet. Vi forventet å finne sammenheng mellom ekstraversjon og utviklende lederskap siden det å være leder vil innebære å ha kontakt med andre, formidle og overbevise. I globalfaktoren ekstraversjon, inngår for øvrig primærfaktorene varme, livlighet, sosial dristighet og individualisme. Den ekstraverte vil være varm og opptatt av andre mennesker og relasjoner, livlig, uredd i sosiale sammenhenger og relativt gruppeorientert. Dette stemmer tilsynelatende overens med en person som viser etisk og moralsk grunnsyn, diskuterer verdier, handler i overensstemmelse med intensjoner og er et eksempel til etterfølgelse. Videre er den utviklende lederen inspirerende og motiverende og oppmuntrer kreativitet og gir personlig omtanke. Dette skulle vært mulig å gjenkjenne gjennom ekstraversjon i testgruppen, men det finner vi ikke. Det er vanskelig å finne en plausibel forklaring på dette punktet. I en studie av Church og Waclawski utført i 1998 ble det funnet en positiv og signifikant korrelasjon mellom MBTI skalaen for ekstraversjon og transformativt lederskap (ibid.). En kan undres over om det er en mulighet for at lederopplæringen som Forsvaret gir sine unge ledere, samtidig gir de mindre ekstraverte verktøy til å kompensere for mindre utadvendthet i lederrollen slik at de fortsatt oppfattes som utviklende ledere. Det kan også være et kulturelt fenomen at det er andre egenskaper og atferd som verdsettes i lederrollen i den militære konteksten. Det kan være interessant for videre undersøkelser å etterspørre så konkret som mulig hvilken type atferd som verdsettes hos den dyktige militære lederen. Ikke minst må vi etterspørre hva som er grunnlaget for å kunne si at

¹² Transformativt lederskap består av fire komponenter. Disse er idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individualisert omtanke (Bass & Riggio 2006).

en leder i den militære konteksten er dyktig. Her dreier det seg ikke bare om å mestre den operative konteksten men også alle hverdagene og forvaltningen av personell, materiell og økonomi. Noe av det som gjør at lederen vurderes som god i den operative konteksten, kan på samme tid være en egenskap som gjør at han vurderes som mindre dyktig i den hverdagslige forvaltningssammenhengen. Vi har ingen informasjon om hvordan våre respondenter har tolket konteksten som atferden til lederen skal ha foregått i. Det kan kanskje være at Forsvaret trenger et tilbakemeldingsverktøy som i høyere grad spesifiserer denne problemstillingen, siden organisasjonen ikke nødvendigvis behøver å generalisere verktøyet til å passe til alle grupper ledere i alle lederkontekster. Denne vurderingen anspores i noen grad av vårt funn av tendens til korrelasjon mellom inspirasjon og motivasjon og individualisme. Den individualistiske lederen jobber helst alene, bestemmer selv og stoler på seg selv. Dette er egenskaper som kan virke betryggende og oppløftende i den operative konteksten, men ikke riktig så flatterende i den daglige forvaltningen der ønsket om delaktighet og medbestemmelse øker. Denne tankegangen kan stemme overens med resultatene fra en studie av Sosik og Megerian i 1999 som viste at det eksisterte en positiv sammenheng mellom sosial selvtillit og selvrapportert grad av transformativt lederskap, men ikke noe signifikant sammenheng med undergittes bedømmelser på MLQ-spørreskjemaet (ibid.). Våre resultater antyder at det er ønskelig å være lite lukket for å kunne gi personlig omsorg, støtte og konfrontere.

5.4 Diskusjon av hypotese 4

Vår fjerde hypotese var at respondenter som skårer høyt på de tre UL-faktorene, var forventet i høy grad å være åpen for andres erfaringer, genuint nysgjerrig, ha sans for kreativitet og estetikk (TM), hvilket vil si lav skåre på globalfaktoren tøffhet. Tøffhet er bygget opp av primærfaktorene varme, sensitivitet, fantasi og forandringsåpenhet. Tabell 16 gir en visuell oversikt over faktorer benyttet til å analysere hypotese 4.

Tabell 16.

En visuell oversikt over faktorene i UL og 16PF som ble benyttet til å analysere hypotese 4.

UL-faktor		
Rollemodell	høy skåre	
Inspirasjon og motivasjon	høy skåre	
Personlig omtanke	høy skåre	
Primærfaktorer i 16PF		
Varme*	moderat til høy skåre	varm og oppmerksom ved høy skåre
Sensitivitet*	moderat til høy skåre	subjektiv, estetisk og sentimental ved høy skåre
Fantasi	moderat til høy skåre	fantasifull og idéorientert
Forandringsåpenhet	moderat til høy skåre	åpen for forandring og eksperimenterende
Globalfaktor i 16PF		
Tøffhet	lav skåre	åpen og intuitiv

*Betyr at skalaen ble reversert i analysen

Her viste resultatene våre at det fantes en sammenheng mellom faktoren inspirasjon og motivasjon i UL og primærfaktoren forandringsåpenhet i 16PF, men ikke mellom øvrige faktorer.

Personer med høy skåre på forandringsåpenhet har en tendens til å tenke på hvordan de kan forandre og forbedre ting. De liker å eksperimentere fremfor å følge kjente fremgangsmåter og mønstre. De som skårer lavt derimot, foretrekker forutsigbarhet og følger helst opptrukne retningslinjer og fremgangsmåter. De har mindre behov for å forandre noe som fungerer.

Inspirasjon og motivasjon i UL innebærer som vi har nevnt tidligere, nettopp å skape entusiasme for en oppgave, stimulere til å benytte nye arbeidsmetoder og tenke kreativt. Dette er to faktorer som ser ut til å stemme godt overens, og det er derfor naturlig at de som skårer høyt på inspirasjon, av natur liker å forbedre og forandre. Imidlertid får det ingen innvirkning på rollemodell og personlig omtanke. Dette resultatet forteller kanskje noe om at de personer vi selekterer og utdanner, bør ha en viss skåre på forandringsåpenhet dersom de skal kunne inspirere og motivere – da en inspirerende og motiverende lederstil er beskrevet som den foretrukne lederstilen i FFOD (2007).

5.5 Diskusjon av hypotese 5

Hypotese 5 predikerte at respondenter som skårer høyt på de tre UL-faktorene, var forventet å være omgjengelige og ha høy grad av empati og medfølelse (IN), hvilket tilsier lav skåre på faktoren uavhengighet. Globalfaktoren uavhengighet er bygget opp av primærfaktorene dominans, sosial dristighet, vaktksomhet og forandringsåpenhet. Tabell 17 gir en visuell oversikt over faktorer benyttet til å analysere hypotese 5.

Tabell 17.

En visuell oversikt over faktorene i UL og 16PF som ble benyttet til å analysere hypotese 5.

UL-faktor		
Rollemodell	høy skåre	
Inspirasjon og motivasjon	høy skåre	
Personlig omtanke	høy skåre	
Primærfaktorer i 16PF		
Dominans	moderat til høy skåre	selvhevdende
Sosial dristighet	moderat til høy skåre	risikovillig og tykkhudet
Vaktksomhet*	moderat til høy skåre	tillitsfull og aksepterende ved høy skåre
Forandringsåpenhet	moderat til høy skåre	åpen for forandring og eksperimenterende
Globalfaktor i 16PF		
Uavhengighet	lav skåre	medmenneskelig

*Betyr at skalaen ble reversert i analysen

Vi hadde forventet at det skulle være tydelige forbindelseslinjer både mellom rollemodell, inspirasjon og motivasjon og personlig omtanke på den ene siden og empati og medfølelse på den andre. Vi ble derfor overrasket da vi ikke fant dette resultatet. Hypotese 5 ble dermed ikke bekreftet. Det fantes en signifikant korrelasjon mellom faktoren inspirasjon og motivasjon i UL og primærfaktoren dominans i 16PF. Høy skåre på dominans er forbundet med tendensen til å ville uttrykke sine egne ønsker og vilje høylytt og med stor kraft. Disse personene kan være pågående for å oppnå det de vil ha, og de kan virke bestemte. De trives med å fortelle andre hva de skal gjøre, og kan være harde dersom vennlighet ikke fungerer. I motsatt ende finner vi de som skårer lavt på dominans. De er ettergivende og unngår konflikter. Dominans er den primærfaktoren som bidrar sterkest til globalfaktoren uavhengighet. Personer som er uavhengige, bestemmer i høy grad selv og forsøker å påvirke

andre. Dominansfaktoren sier imidlertid ikke noe om hvordan denne påvirkningen skjer. Kanskje kan vi se for oss at en inspirerende og motiverende leder er pågående og insisterende for å få sine medarbeidere til å tenke nytt, være delaktige og forbedre sine arbeidsmetoder. Dette dekker likevel ikke medmenneskelighet slik vi hadde forventet å finne det.

Øvrige primærfaktorer i globalfaktoren uavhengighet er sosial dristighet, vaksomhet og forandringsåpenhet. Det skulle tilsi at den utviklende lederen som også skåret høyt på medmenneskelighet og empati, ville være sosialt uredd, tillitsfull og åpen for andres innspill. Dette finner vi imidlertid ingen belegg for å kunne si.

5.6 Validiteten av resultatene fra analysene

I tråd med Cochrans anbefaling om validiteten av resultater ønsker vi å diskutere litt rundt validiteten av de resultater vi har funnet (Cook & Campbell 1979). Med tanke på at vi bare har benyttet oss av 16 respondenter i denne rapporten, kan dette medføre en del utfordringer. En av disse utfordringene handler om lav "statistical power". Det er mulig at siden vårt antall respondenter var så lavt som 16, kan det ha påvirket våre resultater. Mer konkret kan vi ha havnet i fellen å dra ukorrekte konklusjoner om at det ikke var noen signifikante forskjeller i våre analyser (såkalt type 2-feil). Dette kan inntreffe i studier med et lavt antall deltagere og med et lavt signifikansnivå. I tillegg har statistiske tester vist seg å være spesielt lave i styrke når det gjelder tester som analyserer forskjellen mellom uavhengige korrelasjoner (ibid.). Dette kan kanskje være med på å forklare at vi ikke fikk noe særlig støtte for våre hypoteser. Det er mulig at det med et større utvalg hadde blitt andre og mer signifikante resultater i vår studie. Det er også slik at vi kan ha kommet i fare for å trekke sannsynlige eller falske konklusjoner om at korrelasjoner eksisterer (såkalt type 1-feil) – fordi vi har hatt mange sammenligninger av gjennomsnittsverdier, og noen av våre signifikante resultater kan ha oppstått på grunn av mengden sammenligninger, og dermed er de tilfeldige (ibid.). Vi har benyttet oss av hva vi anser for å være en relativt homogen gruppe (16 ingeniørkadetter), og dermed har vi redusert forskjellene mellom enkeltindividene. Ulempen med å benytte seg av en såpass homogen gruppe kan være at det blir vanskelig å kunne generalisere våre resultater til en større gruppe individer som kanskje ikke er like homogene (Mitchell & Jolly 1992). Dette har ligget til grunn for behandlingen av våre funn slik at vi har forsøkt å redusere muligheten for feilslutninger så mye som mulig.

6 Konklusjoner

Hensikten med denne forskningsrapporten var å undersøke hvilke eventuelle sammenhenger som eksisterer mellom lederstilen utviklende lederskap og ulike personlighetstrekk hos kadetter på KS. For å undersøke dette stilte vi opp 5 ulike hypoteser som var utledet fra tidligere forskning og resultater fra andre studier.

Generelt sett viste det seg at våre hypoteser bare fikk delvis eller ingen støtte. Unntaket var hypotese 1 som postulerte at respondenter som skårer høyt på de tre UL-faktorene, var forventet også å vise høy skåre på mål og resultatorientering, hvilket vil si moderat til høy grad av planmessighet, her kalt selvkontroll (SC), herunder også pliktfølelse og ordenssans. Resultatene av vår undersøkelse viste at det fantes en positiv sammenheng mellom begrepet rollemodell i UL og globalfaktoren selvkontroll i 16PF og mellom inspirasjon og motivasjon i UL og regelbundethet i 16PF. Således ble hypotese 1 i stor grad bekreftet. Hypotese 2 tilsa at respondenter som skårer høyt på de tre UL-faktorene var forventet å skåre lavt på dimensjonen angst (AN) og vise høy grad av følelsesmessig stabilitet. De resultater vi fant, viste at denne hypotesen fikk delvis støtte, da det bare ble funnet en positiv korrelasjon mellom UL-faktoren rollemodell og 16PF-primærfaktoren vaksomhet, og

også en positiv korrelasjon mellom UL-faktoren personlig omtanke og 16PF-primærfaktoren anspenhet.

Det er en sammenheng mellom det at andre bedømmer at en har en høy grad av personlig omtanke, og det at en oppfatter seg selv som likefrem og ekte. Dette gir hypotese 3 delvis støtte. Det eksisterte en sterk tendens til at respondenter som skåret høyt på personlig omtanke og høyt på inspirasjon og motivasjon, viste seg å være mer gruppeorienterte og søke nærhet mer enn at de er individualistiske. Vi kan ikke si at ekstraverte personer også skåret høyt på utviklende lederskap generelt, men vi ser at det finnes sammenhenger mellom det å se på seg selv som likefram og ekte og oppfatningen hos andre om at en har høy grad av personlig omtanke. Det viser seg også at det å være gruppeorientert samsvarer godt med utøvelse av utviklende lederskap. Det kan synes rimelig siden utviklende lederskap jo har som mål både å utvikle personellet og ivareta kvalitet på oppdragsløsning.

Hypotese 4 om at respondenter som skåret høyt på de tre UL-faktorene, var forventet i høy grad å være åpen for andres erfaringer, genuint nysgjerrig, ha sans for kreativitet og estetikk (TM), hvilket vil si lav skåre på globalfaktoren tøffhet, fikk bare delvis støtte. Her viste resultatene våre at det fantes en sammenheng mellom faktoren inspirasjon og motivasjon i UL og primærfaktoren forandringsåpenhet i 16PF, men ikke mellom øvrige faktorer.

Hypotese 5 om at respondenter som skåret høyt på de tre UL-faktorene, også var forventet å være omgjengelige og ha høy grad av empati, fikk også bare delvis støtte. Klare sammenhenger ble funnet mellom UL-faktoren rollemodell og vaksomhet i 16PF, mellom UL-faktoren inspirasjon og motivasjon og med henholdsvis varme og forandringsåpenhet i 16PF.

En mulig forklaring til de manglende bekreftelsene av våre hypoteser kan være at de to benyttede verktøyene, dvs. ULL-skjemaet og 16PF konsentrerer seg om ulike ting. Dette kan gjøre det vanskelig å finne likheter mellom de ulike svarene på disse to verktøyene. En mulighet i kommende forskning vil være å benytte seg av andre verktøy som er direkte basert på "Big 5"-dimensjonene.

Resultatene av denne undersøkelsen viser at deltakerne gir seg selv lavest skåre på faktoren inspirasjon og motivasjon blant de tre UL faktorene. De gir seg selv også lav skåre på delfaktorene varme, sensitivitet og forandringsåpenhet og høyt på aktsomhet og lukkethet i 16PF. Disse resultatene skulle tilsi at vi i kommende undersøkelser av den samme gruppen fortsetter å undersøke om det finnes grunnlag for å si at det er nødvendig for en utviklende leder å være åpen for andres erfaringer, genuint nysgjerrig, ha sans for kreativitet og estetikk (TM), hvilket vil si lav skåre på globalfaktoren tøffhet.

Formuleringen av rollemodellen i UL er godt tilpasset militære idealer og kravene som stilles til militære ledere i FFOD (2007). Imidlertid kan det være grunnlag for å revurdere om de primærfaktorene som er utpekt som lederpotensial i 16PF, dekker det Forsvaret etterspør. Et spørsmål reiser seg, hvorfor gir våre kadetter seg så høy skåre på vaksomhet og lukkethet og lav skåre på varme, sensitivitet og forandringsåpenhet? Dette er jo faktorer som er vurdert ved seleksjon. Skulle vi ikke også kunne forvente en lavere skåre på angst, tatt i betraktning at de er selektert? Det er relevant å stille spørsmål ved om tidspunktet denne undersøkelsen ble gjennomført på, kan ha påvirket disse resultatene. Bare få måneder i forveien gjennomførte respondentene Krigsskolens stridskurs som er en stor mental og fysisk utfordring, og som kan ha bidratt til å rokke ved selvpoppfatningen på de ovennevnte områdene. Nye undersøkelser bør foretas både i forkant og i etterkant av denne øvelsen for å se hvilken påvirkning den har på et slikt selvrapporтерingsverktøy.

Vi undres også over at skårene på sosial kompetanse er så vidt lave, for vi legger opp til mye medansvar og samarbeid. Burde noe være annerledes i vår lederutvikling, og gjelder dette kanskje bare for ingeniørkullene der kadettene primært har søkt seg til en fagutdanning som ingeniør og sekundært som leder? Ville vi fått andre resultater i et operativt kull?

Neste undersøkelse bør ha større omfang, og fortrinnsvis bruke et annet personlighetsverktøy der vi ikke behøver å reversere skalaene av hensyn til at kompleksiteten da øker ved databehandlingen. Det vil også være av interesse å se på en annen type personlighetsverktøy som måler EQ¹³ fordi under dette begrepet ligger faktorer både på det intrapsykiske og interpersonlige plan, samt tilpasningsevne, stressmestring og generelt velvære som vil være relevante å se nærmere på i en militær ledersetting.

¹³ EQ står for "emotionell quotient" og er oversatt til emosjonell intelligens på norsk.

7 Litteraturliste

- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development*. Sage Publications, thousand Oaks, CA.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership. Second edition*. Lawrence Erlbaum Associates. Mahway, NJ.
- Cook, T. D., & Campbell, D. T. (1979). *Quasi-experimentation design & analysis issues for field settings*. Houghton Mifflin Company, Boston, MA.
- Costa, P. T., og McCrae, R. R. (1992). *NEO PI-R. Professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Farebrot, A. (2008) *Født til å lede*. BI Magasinet desember 2008.
- FFOD. (2007). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Forsvarsstaben, Oslo.
- Forsvarshögskolan. (2000). *Utvecklande ledarskap: Lärarhandledning*. ILM, Karlstad.
- Hinkle, D. E., Viersma, W., & Jurs, S. G. (1994). *Applied statistics for the behavioral sciences*. Houghton Mifflin Company, Boston, MA.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (1998). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, 2. utgave.
- Larsson, G., Carlstedt, L., Andersson, J., Andersson, L., Danielsson, E., Johansson, A., Johansson, E., Michel, P-O., & Robertson, I. (2003). A comprehensive system for leader evaluation and development. *Leadership & Organization Development Journal*, 24, 16–25.
- Larsson, G. & Kallenberg, K. (2006) *Direkt ledarskap*. Forsvarets bok- och blankett förråd, Syllabus AS, Forsvarshögskolan och Forsvarsmakten.
- Lord, W. (2000), 16 PF Tolkningsguide. Psykologiförlaget AB Stockholm.
- Martinsen, Ø. (2005), *Ledarskap. Spiller det noen rolle?* Forskningsrapport fra Handelshøyskolen BI, Oslo.
- Michel, W., Shoda, Y., & Ayduk, O. (2008) *Introduction to Personality Toward an Integrative Science of the Person*. 8th Edition, John Wiley and Sons, Danvers, USA.
- Mitchell, M., & Jolly, J. (1992). *Research design explained*. Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- Russell, M. T. & Karol, D. E. (1993/2004). *16PF5 Manual, Norsk versjon*. Assessio, Oslo.
- SPSS. (2006). *Advanced techniques: Regression*, SPSS Inc, Chicago.
- SPSS. (2009). *Introduction to statistical analysis using SPSS statistics*. SPSS, Inc, Chicago.
- Weiten, W. (2001). *Psychology. Themes and variations*. 5th edition. Wadsworth, Thomson Learning, Belmont, California.
- Yukl, G. (1989). *Leadership in organizations*. Prentice Hall Inc, Englewood Cliffs, NJ.

	Vurder i hvilken grad hver påstand passer deg. Anvend skalaen til høyre. Marker dine svar ved å sette ring rundt det tallet som tilsvarer din mening.	Aldri eller nesten aldri	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Svært ofte eller alltid
1	Jeg diskuterer viktige verdier før en beslutning tas	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
2	Jeg viser et etisk og moralsk grunnsyn	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
3	Jeg uttrykker vurderinger som bygger på et humanistisk perspektiv	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
4	Jeg handler i overensstemmelse med mine intensjoner	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
5	Jeg representerer enheten utad på en eksemplarisk måte	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
6	Jeg erkjenner mine feil uten å komme med bortforklaringer	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
7	Jeg tar ansvar for virksomheten – også i motgang	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
8	Jeg utøver mitt sjefsansvar på eksemplarisk måte	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
9	Jeg tar ansvar for at påbegynte oppgaver fullføres	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
10	Jeg skaper entusiasme for en oppgave	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
11	Jeg delegerer til og med prestisjefylte oppgaver	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
12	Jeg bidrar til en arbeidsglede som får folk til å anstrenge seg mer	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
13	Jeg får andre til å føle ansvar for enhetens utvikling	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
14	Jeg skaper deltagelse i å sette opp avdelingens fremtidige mål	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
15	Jeg oppmuntrer andre til å utvikle evnene sine	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
16	Jeg inspirerer andre til å være kreative	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
17	Jeg inspirerer andre til å forsøke nye arbeidsmåter	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
18	Jeg viser innsikt i og forståelse for menneskers behov	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
19	Jeg tar meg tid til å lytte	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
20	Jeg gir andre konstruktive tilbakemeldinger	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
21	Jeg får andre til å føle seg betydningsfulle	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
22	Jeg behandler andre slik jeg ønsker å bli behandlet selv	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
23	Jeg tar hensyn til mine medarbeidere sine synspunkter	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
24	Jeg har lett for å samarbeide	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
25	Jeg behandler personer som ikke har gjort arbeidet sitt skikkelig, på en god måte	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
26	Jeg takler relasjonsproblemer	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
27	Jeg kan håndtere besværlige medarbeidere	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
28	Jeg etterstrever enighet om hva som skal gjøres	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
29	Jeg forteller hva som skal skje når målet nås	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
30	Jeg konfererer med medarbeidere om hvordan oppgaver skal løses	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
31	Jeg belønner/berømmer bare medarbeidere som utfører de oppgavene det er enighet om at de skal utføre	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
32	Jeg opptre belærende overfor medarbeidere som ikke har utført de oppgavene det var enighet om at de skulle utføre	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
33	Jeg benytter et tydelig straff- og belønningssystem	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
34	Jeg gjennomfører nødvendige tiltak når det trengs	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
35	Jeg nøler ikke med å gripe inn om noe holder på å gå galt	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
36	Jeg legger vekt på å være oppdatert om situasjonen	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
37	Jeg ”loggfører” andres feil	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
38	Jeg leter etter feil	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
39	Jeg kommenterer sjelden om noe er bra, men slår straks ned på feil	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
40	Jeg bruker mye energi på å kontrollere medarbeiderne	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
41	Jeg unngår å ta stilling til viktige spørsmål	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
42	Jeg er likegyldig, og utfører oppgavene mine uten å bry meg	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
	Vurder i hvilken grad hver påstand passer deg. Anvend skalaen til høyre.	Aldri eller nesten										Svært ofte eller

	<i>Marker dine svar ved å sette ring rundt det tallet som tilsvarer din mening.</i>	aldri							alltid
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
43	Jeg finner påskudd til å trekke meg unna når en oppgave skal utføres	1	2	3	4	5	6	7	8	9
44	Jeg unngår å ta nødvendige beslutninger	1	2	3	4	5	6	7	8	9
45	Jeg tar ikke ansvar for avgjørelser	1	2	3	4	5	6	7	8	9
46	Jeg følger interessert med i utviklingen innen eget fagområde	1	2	3	4	5	6	7	8	9
47	Jeg er den en henvender seg til for å få råd på fagområdet	1	2	3	4	5	6	7	8	9
48	Jeg viser gode kunnskaper på mitt eget fagområde	1	2	3	4	5	6	7	8	9
49	Jeg følger opp hvordan målene blir nådd	1	2	3	4	5	6	7	8	9
50	Jeg etterstrever balanse mellom oppgaver og tilgjengelige ressurser	1	2	3	4	5	6	7	8	9
51	Jeg ser til at medarbeiderne mine holdes fortløpende informert	1	2	3	4	5	6	7	8	9
52	Jeg strukturerer virksomheten effektivt og godt	1	2	3	4	5	6	7	8	9
53	Jeg belyser hvordan ulike tiltak kan gi uventede effekter i fremtiden	1	2	3	4	5	6	7	8	9
54	Jeg utnytter teorier og abstrakte begrep for å analysere oppgaver som skal utføres	1	2	3	4	5	6	7	8	9
55	Jeg uttrykker mitt syn på hvordan hendelser i omgivelsene virker inn på egen organisasjon	1	2	3	4	5	6	7	8	9
56	Jeg beskriver organisasjonen fra et "fugleperspektiv"	1	2	3	4	5	6	7	8	9
57	Jeg påvirker organisasjonen på lang sikt	1	2	3	4	5	6	7	8	9
58	Jeg oppdager tidlig forhold i omgivelsene som kan påvirke egen virksomhet	1	2	3	4	5	6	7	8	9
59	Jeg får lett kontakt med andre	1	2	3	4	5	6	7	8	9
60	Jeg er fleksibel i kontakt med andre, og tilpasser min kommunikasjonsstil til den jeg snakker med	1	2	3	4	5	6	7	8	9
61	Jeg kan være uenig uten å være ubehagelig	1	2	3	4	5	6	7	8	9
62	Jeg er innsensitiv og bøllete	1	2	3	4	5	6	7	8	9
63	Jeg blir bitter om jeg føler meg forbigått/oversett	1	2	3	4	5	6	7	8	9
64	Jeg kan bli overmodig etter en periode med fremgang	1	2	3	4	5	6	7	8	9
65	Jeg opptrer ubehersket i motgang	1	2	3	4	5	6	7	8	9
66	Jeg kan motta og bearbeide ny informasjon selv under hard arbeidsbelastning	1	2	3	4	5	6	7	8	9
67	Jeg tar gode avgjørelser under press, selv om informasjonen ikke er fullstendig	1	2	3	4	5	6	7	8	9
68	Jeg er flink til å håndtere diffuse og uklare situasjoner	1	2	3	4	5	6	7	8	9
69	Jeg har en egen evne til å holde mange baller i luften på en gang	1	2	3	4	5	6	7	8	9
70	Jeg mister lett oversikten i stressende situasjoner	1	2	3	4	5	6	7	8	9
71	Jeg unngår vanskelige situasjoner	1	2	3	4	5	6	7	8	9
72	Jeg snakker med noen for å få emosjonell støtte i stressende situasjoner	1	2	3	4	5	6	7	8	9
73	Jeg viser at jeg tenker positivt i stressende situasjoner	1	2	3	4	5	6	7	8	9
74	Jeg bidrar til jobbtilfredshet i gruppen	1	2	3	4	5	6	7	8	9
75	Jeg handler på en kostnadseffektiv måte	1	2	3	4	5	6	7	8	9
76	Jeg medvirker betydelig til å øke andres effektivitet	1	2	3	4	5	6	7	8	9
77	Jeg bidrar til at enheten er høyt ansett innad i organisasjonen	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Ditt forhold til den du vurderer, **er du**: overordnet sideordnet underordnet annet

	Vurder i hvilken grad hver påstand passer. Anvend skalaen til høyre. Marker dine svar ved å sette ring rundt det tallet som tilsvarer din mening.	Aldri eller nesten aldri Svært ofte eller alltid								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Diskuterer viktige verdier før en beslutning tas	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2	Viser et etisk og moralsk grunnsyn	1	2	3	4	5	6	7	8	9
3	Uttrykker vurderinger som bygger på et humanistisk perspektiv	1	2	3	4	5	6	7	8	9
4	Handler i overensstemmelse med sine intensjoner	1	2	3	4	5	6	7	8	9
5	Representerer enheten utad på en eksemplarisk måte	1	2	3	4	5	6	7	8	9
6	Erkjenner sine feil uten å komme med bortforklaringer	1	2	3	4	5	6	7	8	9
7	Tar ansvar for virksomheten – også i motgang	1	2	3	4	5	6	7	8	9
8	Utøver sitt sjefsansvar på eksemplarisk måte	1	2	3	4	5	6	7	8	9
9	Tar ansvar for at påbegynte oppgaver fullføres	1	2	3	4	5	6	7	8	9
10	Skaper entusiasme for en oppgave	1	2	3	4	5	6	7	8	9
11	Delegerer til og med prestisjefylte oppgaver	1	2	3	4	5	6	7	8	9
12	Bidrar til en arbeidsglede som får meg til å anstrenge meg mer	1	2	3	4	5	6	7	8	9
13	Får meg til å føle ansvar for enhetens utvikling	1	2	3	4	5	6	7	8	9
14	Skaper deltagelse i å sette opp avdelingens fremtidige mål	1	2	3	4	5	6	7	8	9
15	Oppmuntrer meg til å utvikle evnene mine	1	2	3	4	5	6	7	8	9
16	Inspirerer meg til å være kreativ	1	2	3	4	5	6	7	8	9
17	Inspirerer meg til å forsøke nye arbeidsmåter	1	2	3	4	5	6	7	8	9
18	Viser innsikt i og forståelse for menneskers behov	1	2	3	4	5	6	7	8	9
19	Tar seg tid til å lytte	1	2	3	4	5	6	7	8	9
20	Gir meg konstruktive tilbakemeldinger	1	2	3	4	5	6	7	8	9
21	Får meg til å føle meg betydningsfull	1	2	3	4	5	6	7	8	9
22	Behandler andre slik han/hun ønsker å bli behandlet selv	1	2	3	4	5	6	7	8	9
23	Tar hensyn til medarbeidernes synspunkter	1	2	3	4	5	6	7	8	9
24	Har lett for å samarbeide	1	2	3	4	5	6	7	8	9
25	Behandler personer som ikke har gjort arbeidet sitt skikkelig, på en god måte	1	2	3	4	5	6	7	8	9
26	Takler relasjonsproblemer	1	2	3	4	5	6	7	8	9
27	Kan håndtere besværlige medarbeidere	1	2	3	4	5	6	7	8	9
28	Etterstrever enighet om hva som skal gjøres	1	2	3	4	5	6	7	8	9
29	Forteller hva som skal skje når målet nås	1	2	3	4	5	6	7	8	9
30	Konfererer med medarbeidere om hvordan oppgaver skal løses	1	2	3	4	5	6	7	8	9
31	Belønner/berømmer bare medarbeidere som utfører de oppgavene det er enighet om at de skal utføre	1	2	3	4	5	6	7	8	9
32	Opptre belærende overfor medarbeidere som ikke har utført de oppgavene det var enighet om at de skulle utføre	1	2	3	4	5	6	7	8	9
33	Benytter et tydelig straff- og belønningssystem	1	2	3	4	5	6	7	8	9
34	Gjennomfører nødvendige tiltak når det trengs	1	2	3	4	5	6	7	8	9
35	Nøler ikke med å gripe inn om noe holder på å gå galt	1	2	3	4	5	6	7	8	9
36	Legger vekt på å være oppdatert om situasjonen	1	2	3	4	5	6	7	8	9
37	”Loggfører” andres feil	1	2	3	4	5	6	7	8	9
38	Leter etter feil	1	2	3	4	5	6	7	8	9
39	Kommenterer sjelden om noe er bra, men slår straks ned på feil	1	2	3	4	5	6	7	8	9
40	Bruker mye energi på å kontrollere medarbeiderne	1	2	3	4	5	6	7	8	9
41	Unngår å ta stilling til viktige spørsmål	1	2	3	4	5	6	7	8	9
42	Er likegyldig, og utfører oppgavene sine uten å bry seg	1	2	3	4	5	6	7	8	9

<p><i>Vurder i hvilken grad hver påstand passer. Anvend skalaen til høyre. Marker dine svar ved å sette ring rundt det tallet som tilsvarer din mening.</i></p>		<p>Aldri eller nesten aldri Svært ofte eller alltid</p>								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
43	Finner påskudd til å trekke seg unna når en oppgave skal utføres	1	2	3	4	5	6	7	8	9
44	Unngår å ta nødvendige beslutninger	1	2	3	4	5	6	7	8	9
45	Tar ikke ansvar for avgjørelser	1	2	3	4	5	6	7	8	9
46	Følger interessert med i utviklingen innen eget fagområde	1	2	3	4	5	6	7	8	9
47	Er den en henvender seg til for å få råd på fagområdet	1	2	3	4	5	6	7	8	9
48	Viser gode kunnskaper på sitt eget fagområde	1	2	3	4	5	6	7	8	9
49	Følger opp hvordan målene blir nådd	1	2	3	4	5	6	7	8	9
50	Etterstrever balanse mellom oppgaver og tilgjengelige ressurser	1	2	3	4	5	6	7	8	9
51	Ser til at medarbeiderne holdes fortløpende informert	1	2	3	4	5	6	7	8	9
52	Strukturerer virksomheten effektivt og godt	1	2	3	4	5	6	7	8	9
53	Belyser hvordan ulike tiltak kan gi uventede effekter i fremtiden	1	2	3	4	5	6	7	8	9
54	Utnytter teorier og abstrakte begrep for å analysere oppgaver som skal utføres	1	2	3	4	5	6	7	8	9
55	Uttrykker sitt syn på hvordan hendelser i omgivelsene virker inn på egen organisasjon	1	2	3	4	5	6	7	8	9
56	Beskriver organisasjonen fra et "fugleperspektiv"	1	2	3	4	5	6	7	8	9
57	Påvirker organisasjonen på lang sikt	1	2	3	4	5	6	7	8	9
58	Oppdager tidlig forhold i omgivelsene som kan påvirke egen virksomhet	1	2	3	4	5	6	7	8	9
59	Får lett kontakt med andre	1	2	3	4	5	6	7	8	9
60	Er fleksibel i kontakt med andre, og tilpasser sin kommunikasjonsstil til den han/hun snakker med	1	2	3	4	5	6	7	8	9
61	Kan være uenig uten å være ubehagelig	1	2	3	4	5	6	7	8	9
62	Er innsensitiv og bøllete	1	2	3	4	5	6	7	8	9
63	Blir bitter om han/hun føler seg forbigått/oversett	1	2	3	4	5	6	7	8	9
64	Kan bli overmodig etter en periode med fremgang	1	2	3	4	5	6	7	8	9
65	Opptrer ubehersket i motgang	1	2	3	4	5	6	7	8	9
66	Kan motta og bearbeide ny informasjon selv under hard arbeidsbelastning	1	2	3	4	5	6	7	8	9
67	Tar gode avgjørelser under press, selv om informasjonen ikke er fullstendig	1	2	3	4	5	6	7	8	9
68	Er flink til å håndtere diffuse og uklare situasjoner	1	2	3	4	5	6	7	8	9
69	Har en egen evne til å holde mange baller i luften på en gang	1	2	3	4	5	6	7	8	9
70	Mister lett oversikten i stressende situasjoner	1	2	3	4	5	6	7	8	9
71	Unngår vanskelige situasjoner	1	2	3	4	5	6	7	8	9
72	Snakker med noen for å få emosjonell støtte i stressende situasjoner	1	2	3	4	5	6	7	8	9
73	Viser at han/hun tenker positivt i stressende situasjoner	1	2	3	4	5	6	7	8	9
74	Bidrar til jobbtilfredshet i gruppen	1	2	3	4	5	6	7	8	9
75	Handler på en kostnadseffektiv måte	1	2	3	4	5	6	7	8	9
76	Medvirker betydelig til å øke min effektivitet	1	2	3	4	5	6	7	8	9
77	Bidrar til at enheten er høyt ansett innad i organisasjonen	1	2	3	4	5	6	7	8	9