



FORSVARET
Forsvarets høgskole

Selekterer Forsvaret destruktive ledere?

En tverrsnittsundersøkelse av hva måleinstrumenter for konstruktiv og destruktiv lederatferd kan tilføre dagens seleksjonsprosess.

Trygve A. Gotteberg

Masteroppgave
Forsvarets høgskole

Høst 2016

Forord

Denne studien ble gjennomført som en del av stabs- og masterstudiet ved Forsvarets høyskole. Arbeidet med oppgaven ble gjennomført høsten 2016.

Jeg vil takke min hovedveileder Øyvind Lund Martinsen for meget sikker faglig veiledning og oppmuntrende, konstruktive tilbakemeldinger. Min biveileder Thomas Hol Fosse fortjener også en stor klapp på skuldra. Han tok i mot meg med åpne armer da jeg litt forvirret dukket opp i august, og loset meg inn i oppgaven. Underveis har han vist seg som svært interessert, tilgjengelig og kunnskapsrik. Takk for følge, Thomas!

Inngangen til oppgaven var litt trang, etter som jeg måtte forkaste en ide jeg hadde hatt tro på lenge, mot slutten sommerferien. Min kullkamerat fra KS, Henrik Sørli, tipset meg om denne muligheten. Underveis i arbeidet bidro han også med sin store kunnskap om seleksjon generelt og FOS spesielt. Takk, Henrik!

Jeg vil også takke Sjef FOS, oberstløytnant Garang, for interessert og velvillig innstilling, Sjefpsykologen ved Ole Christian Lang-Ree og Tom H. Skoglund for hjelp og gjestfrihet, og Nina E. Riege og Per S. Refseth på biblioteket for utrettelig hjelp med referanser og artikler.

Jeg vil takke Aril K, Arild M og Erik fra kullet for tips om kursiv og generelt for å gjøre de siste tre ukene levelige.

Også to av mine beleste søsken fortjener stor takk, Kristin og Dag Erik. Jeg vet ikke hvordan dette hadde gått uten din hjelp, Kristin!

Til slutt vil jeg takke familien min for å ha latt meg være så pass mye i fred. Line, du er en heltinne! Og så skal jeg gjøre det som min eldste sønn Storm lenge har gledet seg til. «Pappa, når du leverer - da vil jeg telle ned!» Tre, to, en, ferdig!

Trygve A. Gotteberg

Asker, november 2016

Sammendrag

I denne tverrsnittstudien har jeg undersøkt hvilket bidrag validerte målinger av konstruktiv og destruktiv lederatferd kan gi til en seleksjonsprosess. Datagrunnlaget er hentet fra Forsvarets opptak og seleksjon til befalsskolene i Forsvaret, som ble gjennomført på Sessvollmoen sommeren 2016. Dataene er hentet inn som del av Lederkandidatstudien.

Oppgaven tok utgangspunkt i teorier om *konstruktiv* og *destruktiv* ledelse, og diskuterte seleksjonsteori i lys av disse. Hypoteser ble utledet med bakgrunn i utvalgte seleksjonsmetoders evne til å skille mellom kandidater på bakgrunn av lederatferd. Forskningsbaserte målinger av balansert lederatferd, misbrukende lederatferd (*abusive supervision*) og passiv lederatferd (*laissez-faire*), basert på observasjon av kandidatene under feltøvelsen, ble sammenliknet med resultatene av seleksjonen. Til slutt undersøkte jeg forskjellen i målt lederatferd mellom kandidater som ble tatt opp til utdanning og kandidater som ikke ble tatt opp.

Studien viste at det var signifikante forskjeller i den målte lederatferden mellom de som ble tatt opp til utdanning og de som ikke ble tatt opp. Effekten av seleksjonen viste seg sterkest for målinger av balansert lederatferd og laissez-faire. Av de utvalgte seleksjonsmetodene var det offisersvurdering etter feltøvelsen som viste sterkest sammenheng med målinger av lederatferd. AE og karakterpoeng viste ingen signifikant sammenheng med målinger av lederatferd. Intervjuet viste signifikant sammenheng med målinger av balansert lederatferd og laissez-faire.

Hovedfunnet i studien var at validerte målinger av lederatferd ga et noe mer helhetlig og komplett bilde av lederpotensial enn dagens seleksjonsprosess, ved at måleinstrumentene identifiserte både konstruktiv og destruktiv lederatferd. Det var spesielt aktiv, destruktiv lederatferd (*abusive supervision*) som viste seg tydeligere gjennom lederatferdsmålingene.

Dataene i denne studien ga ikke grunnlag for å vurdere prediktiv validitet. En sammenlikning av resultatene fra denne oppgaven mot deltagernes lederprestasjoner etter endt plikttjeneste vil kunne gi nyttig informasjon om verdien av validerte målinger av lederatferd i en seleksjonsprosess.

Summary

This cross-sectional master thesis discusses the value of measuring both constructive and destructive leadership behaviour as part of a selection process. Data was collected from the selection process of the Norwegian Armed Forces officer candidate schools.

From the theoretical view of Aasland et al (2010), which postulates that leadership reflects integrated parts of destructive and constructive behaviour, the thesis discussed constructive, and destructive leadership theories, and personnel selection theory, in order to hypothesize to what extent the current selection methods would discriminate candidates on behalf of their leadership behaviour. The results of the selection process were compared to validated measurements of both constructive (integrated three-factor model) and destructive (abusive supervision and laissez-faire) leadership behaviour through means of bi-variate correlations and an independent samples T-test.

The results indicate significant differences in the leadership behaviour between the accepted and the not accepted candidates, but that validated measures of both constructive and destructive leadership behaviour were able to give a more detailed and complete picture of the candidates' leadership potential. The results indicated that active, destructive leadership behaviour in the form of abusive supervision was more prominently identified through the measurements than in the evaluations from selection officers, who focused on identifying constructive and positive aspects of the candidates' potential.

Implications for the Armed Forces selection practice and future research are discussed.

Keywords: Leadership Behaviour, Abusive supervision, Laissez-faire, Leader Selection Methods

Innholdsfortegnelse

1 Innledning	1
1.1 FORSVARETS OPPTAK OG SELEKSJON	4
1.2 FORSVARETS SYN PÅ LEDELSE	6
1.3 AVGRENSNING	8
2 Teori	10
2.1 LEDELSE	10
2.1.1 Konstruktiv lederatferd	10
2.1.2 Destruktiv lederatferd	13
2.1.3 Oppsummering ledelse – sammenheng med seleksjon	20
2.2 SELEKSJON	21
2.2.1 Viktigheten av reliabilitet og validitet i seleksjon	22
2.2.2 Seleksjonsmetoder og konstrukter	23
3 Metode	33
3.1 DELTAGERE OG PROSEDYRER	33
3.2 MÅLEINSTRUMENTER	34
3.2.1 Observert lederatferd – tilleggsskjema	34
3.2.2 FOS	36
3.3 STATISTISKE ANALYSER	37
3.4 FRAFALL OG MANGLENDE DATA	39
4 Resultater	41
4.1 DESKRIPTIV STATISTIKK OG KORRELASJONSANALYSE	41
4.2 T-TEST FOR INDIVIDUELLE UTVALG	44
5 Diskusjon	46
5.1 SELEKSJONSMETODER OG LEDERATFERD	46
5.1.1 AE og karakterpoengs evne til å avdekke lederatferd	46
5.1.2 Sammenheng mellom intervju og målt lederatferd	47
5.1.3 Sammenheng mellom offisersvurdering og målt lederadferd gjennom balansert lederatferd, abusive supervision og laissez-faire	48
5.2 FOS' EVNE TIL Å AVDEKKE LEDERATFERD	50
5.3 FORDELER VED LEDERATFERDSMÅLINGER	51
5.4 STYRKER OG BEGRENSNINGER	52
6 Konklusjon	54
Litteraturliste	1

1 Innledning

Kompetansereformen *Kompetanse for en ny tid* (Meld. St. 14, 2012-2013) beskriver Forsvarssektoren som en kompetanseorganisasjon. På bakgrunn av økt kompleksitet, overgang fra invasjonforsvar til innsatsforsvar og økt mangfold, i tillegg til økt utdanningsnivå på arbeidstakere og endringstakt i arbeidsmarkedet, stiller kompetansemeldingen blant annet krav til en mer mangfoldig rekruttering og bredere seleksjon. Dette kan medføre endrede krav til dagens seleksjonsprosess av militært personell til Forsvaret. En god måte å forbedre en seleksjonsprosess på er å benytte seg av metoder som er dokumentert og som man er rimelig sikre på at virker (Martinussen & Hunter, 2008). Lederseleksjon er spesielt avhengig av metoder som kan gi en helhetlig oversikt over kandidaters potensial, ettersom undersøkelser har vist at de fleste ledere vil vise både konstruktive og destruktive atferder (Aasland, Skogstad, Notelaers, Nielsen, & Einarsen, 2010; Brandebo, Nilsson, & Larsson, 2016).

Forskning underbygger at en god seleksjonsprosess vil øke sannsynligheten for større produktivitet, effektivitet og økonomisk utbytte for bedrifter og organisasjoner (Hunter, Schmidt, & Judiesch, 1990; Schmidt & Hunter, 1983). Undersøkelser har vist at det er stor forskjell på gode og dårlige jobbprestasjoner hos medarbeidere. I en studie som sammenstilte 85 år med seleksjonsforskning ble det også funnet at variasjoner i jobbprestasjoner økte med arbeidets kompleksitet. De største variasjonene i prestasjoner fant man hos ledere. Ved målinger på en leders produksjon viste undersøkelser at forskjellen mellom en svært god leder¹ og en gjennomsnittlig leder kunne være så mye som 48 % (Schmidt & Hunter, 1998). Cascio og Boudreau (2011) viste at for arbeidsoppgaver som innebar ledelse ville et standardavvik i forskjell på arbeidsprestasjon tilsvare en forskjell i økonomisk verdi på 70%. Dette illustrerer at en best mulig seleksjon, og spesielt lederseleksjon, vil ha mye å si for en organisasjons produktivitet.

Hva som er god ledelse er et spørsmål det har vært forsket mye på det siste århundre, og forskningen har funnet mange faktorer som bidrar til det (se f.eks. Martinsen, 2015; Yukl, 2013). Lederseleksjon har ofte fokus på å identifisere kompetanse eller potensial hos lederkandidater som har sammenheng med effektiv ledelse. Som en fellesbetegnelse kan

¹ Definert som 1 standardavvik (SD) over gjennomsnitt, det vil si med større output enn 84% av de som ble vurdert (Schmidt & Hunter, 1998).

konstruktiv ledelse beskrive lederatferd som er assosiert med positive utfall både for ansatte og for organisasjonen (Einarsen, Aasland, & Skogstad, 2007).

Destruktiv lederatferd, derimot, har store negative konsekvenser for både en organisasjons effektivitet og produktivitet, og for medarbeideres jobbtilfredshet, prestasjoner, velbefinnende, organisasjonsforpliktelse, motivasjon med mer (Martinko, Harvey, Brees, & Mackey, 2013; Schyns & Schilling, 2013; Skogstad et al., 2014; Tepper, 2007; Zhang & Liao, 2015). En studie fra Norge viser at fenomenet er relativt utbredt, hvor mellom 33,5 og 61 prosent av arbeidstagerne i undersøkelsen hadde erfart destruktiv ledelse (Aasland et al., 2010).

Forsvarets medarbeiderundersøkelse (FMU) for 2016 viser at både passiv lederatferd og negativ lederatferd forekommer i Forsvaret (FHS, 2016b). Dette illustrerer at medarbeidere rapporterer inn passiv og destruktiv lederatferd hos sin nærmeste leder i Forsvaret, og at det kan være interessant å se om det er mulig å detektere dette allerede under en seleksjonsprosess. Sommeren 2016 ble det for første gang gjennomført rettede målinger av konstruktiv og destruktiv lederatferd under en feltøvelse på Forsvarets opptak og seleksjon (FOS). Jeg vil derfor undersøke problemstillingen:

I hvilken grad kan måling av konstruktiv og destruktiv lederatferd under Forsvarets seleksjon og opptak bidra til en bedre seleksjonsprosess?

Det er flere grunner til å undersøke og videreutvikle seleksjonsprosessen i Forsvaret, herunder også undersøke destruktive aspekter.

For det første vil en mer treffsikker seleksjon kunne føre til forbedrede lederprestasjoner, som igjen vil kunne føre til en mer effektiv og lønnsom organisasjon.² Riktig og god seleksjon vil også kunne gi økonomiske besparelser. Seleksjon av kandidater som ikke fullfører utdanning eller som ikke fungerer i sine stillinger kan innebære betydelige økonomiske tap (Martinussen & Hunter, 2008). Dette gjør seg også gjeldende for Forsvaret. En del av kontrakten Forsvaret har med samfunnet innebærer å forvalte tildelte ressurser på en best mulig måte. Forsvaret

² En økning i den prediktive validiteten i seleksjonen vil lede til bedre jobbprestasjoner, som igjen kan føre til en økonomisk gevinst. For å beregne dette må variasjonen i jobbprestasjoner tallfestes. En slik beregning ble gjort på FOS 2015, og det ble funnet at gevinsten av mer treffsikker seleksjon, i form av den økonomiske verdien av de forbedrede jobbprestasjoner blant de innselekterte, som resulterte fra den forbedrede seleksjonen, ble estimert til 44MNOK, for Hæren, for én gjennomføring av FOS (Sørli, 2016).

investerer mye penger i utdanning. McKinsey-rapporten viste at Forsvaret brukte 2,7 MRD NOK på utdanning i 2013. For befalsutdanning var de årlige utgiftene på om lag 440.000 NOK per elev, for krigsskolene (bachelornivå) 1 MNOK per elev og for stabskolen (mastergradsnivå) 1,8 MNOK per elev (McKinsey & Company, 2015). For at disse pengene skal være gode investeringer er det viktig å sikre at flest mulig av kandidatene som selekteres til utdanning forblir i organisasjonen og fungerer godt i sine stillinger, også etter hvert som de avanserer i hierarkiet.

For det andre er gode ledere i seg selv vesentlig for Forsvaret. *Forsvarsjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret* (Forsvarsstaben, 2012) beskriver godt lederskap som «avgjørende på alle nivåer». I omskiftelige omgivelser, fra fred til krise og krig, og i ekstreme situasjoner preget av uvisshet, frykt og kaos, kan godt lederskap være avgjørende for utfallet. For å beskytte Norges sikkerhet, interesser og verdier må en offiser være forberedt på å ofre sitt eget liv, ta andres liv eller beordre underordnede inn i livsfarlige situasjoner (Forsvarsstaben, 2012). I ytterste konsekvens kan beslutninger, eller mangel på beslutninger, medføre at mennesker blir drept.

For det tredje er det forsket lite på betydningen av å undersøke destruktiv lederatferd i seleksjonsprosessen. Ledere vil ofte vise både konstruktiv og destruktiv lederatferd, og begge sidene bør derfor måles og evalueres under ledelseleksjon og lederutvikling (Aasland et al., 2010; Brandebo et al., 2016). I en meta-studie som undersøker hva som kan føre til destruktiv lederatferd, peker forfatterne på forhold ved lederen, blant annet personlighetstrekk og lederstil, som kan ha sammenheng med forekomster av misbrukende ledelse (Zhang & Bednall, 2016). Selv om lederstil (lederatferd) kan se ut til å være en egenskap ved en leder som er relativt stabil over tid (Colbert, Judge, Choi, & Wang, 2012), er foreløpig ikke undersøkelse av destruktiv lederatferd et vektlagt aspekt i seleksjonslitteraturen. Seleksjon ved hjelp av anerkjente mål på lederatferd som for eksempel MLQ³ synes fortsatt ikke å være ansett som en sikker metode for ledelseleksjon, på bakgrunn av at resultatene ikke er konkluderende (Howard, 2007, s. 28).

For det fjerde er det forskere som peker på at det kan være viktigere og mer lønnsomt å unngå destruktive ledere enn å forbedre middelmådige, men konstruktive ledere. Bakgrunnen for dette synet er en undersøkelse som viste at ledere med destruktiv lederatferd hadde en tendens

³ Multifactor Leadership Questionnaire (Avolio & Bass, 2004).

til å opprettholde de negative aspektene ved sin lederstil selv etter å ha gjennomført leder trening.⁴

For det femte er det sannsynlig at bruk av validerte måleinstrumenter for lederatferd kan tilføre seleksjonsprosessen en mulighet til å skille mellom kandidater på bakgrunn av deres lederstil. Forskning viser at det kan være sammenheng mellom personlighet og lederskap (Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002) og intelligens og lederskap (Judge, Colbert, & Ilies, 2004), men kriteriene i disse undersøkelsene går på ledereffektivitet og leder-rolle (*leader emergence*), og det forklarer ikke nødvendigvis i hvilken grad lederen er konstruktiv eller destruktiv.

1.1 Forsvarets opptak og seleksjon

Forsvarets opptak og seleksjon (FOS) er en omfattende og grundig seleksjonsprosess, som bygger på Forsvarets lange tradisjoner innen lederutvelgelse og – utvikling. Gjennom FOS konkurrerer kandidater seg til skoleplass ved en av Forsvarets befalsskoler. Opptaket er den viktigste veien inn til et yrke som befal, og for mange det første trinnet på stigen i en militær karriere. På befalsskolene utdannes elevene innen kunnskap, ferdigheter og holdninger som gjør dem i stand til å bekle lederroller på laveste funksjonsnivå. Utdanningen skal også være et grunnlag for videre utdanning i Forsvaret (FOS, 2016b). Gjennomført befalsskole er en forutsetning for videre seleksjon og lederutdanning på Krigsskolene (unntatt for gjennomgående KS, som blir selektert direkte på befalskoleopptaket). FOS er omfattende og det blir brukt store ressurser på utvelgelsen. Spesielt er seleksjonsøvelsen en aktivitet som krever store innsatser. Et større antall opptaksoffiserer jobber på skift gjennom flere døgn, i tillegg til et større apparat som blant annet sørger for ledelse, døgnbemannet operasjonssentral, logistikk, sanitet og postansvarlige.

FOS sommer 2016, som ble gjennomført på Sessvollmoen i perioden 24. juni – 9. juli 2016, hadde som hensikt «å selektere de best kvalifiserte til utdanning i Forsvaret. ... gjennom en helhetlig og systematisk vurdering av den enkeltes potensial» (FPVS, 2016b, s. 1). For å vurdere den enkeltes lederpotensial hadde FOS operasjonalisert Forsvarets syn på ledelse (se

⁴ Leo Kant, forelesning FSTS, 19. januar 2016. Viste til «Poor and perilous: Destructive leader behavior predicting pass–fail in a crisis management assessment center». Kant, L., Skogstad, A., Hystad, S. W., Hetland, J., & Einarsen, S. (submitted).

underkapittel 1.2) som fem lederkompetanser. Kompetansene, slik de var beskrevet i ordren for opptaket, var: *rollemodell* – verner om kjerneverdier, er lojal og har integritet; *løse oppdrag* – tar ansvar og initiativ, følger opp oppgaver, prioriterer og tar tak, bidrar til måloppnåelse; *mentalt robust* – tenker klart under press, er følelsesmessig stabil, viser vei når situasjoner oppfattes som usikre eller vanskelige; *samspill* – får tillit, formidler godt, delegerer, skaper rolleklarhet, motiverer og støtter og *utvikling* – stimulerer til selvstendighet, oppmuntrer, stimulerer til refleksjon og nytenkning (FOS, 2016c).

Opptaket var delt inn i tre faser. Det ble gjennomført opptaksråd daglig, blant annet for å fordele kandidater mellom skoler. Kandidater som ikke bestod minimumskrav på fysiske eller medisinske tester, eller som ble vurdert som *ikke egnet* etter intervju, ble også vurdert fortløpende i opptaksrådet. Fase 1 varte i tre dager og inneholdt utholdenhets- og styrketester, intelligens tester, kunnskapsprøver og personlighetsvurdering. Fase 2 varte i fire dager. I denne fasen ble det gjennomført svømmetest, medisinsk seleksjon og et strukturert intervju. Intervjuet skulle gi opptaksoffiserer grunnlag for å vurdere tre av lederkompetansene.⁵ Vurderingen inngikk som den ene delen av lederprognosen for kandidatene. Fase 3 hadde en varighet på fem dager, og bestod i sin helhet av en feltøvelse. Seleksjonsøvelsen hadde som hensikt å avdekke den enkelte søkers egnethet for lederutdanning i Forsvaret, ved å legge til rette for en bred og god evaluering av kandidatene under feltforhold, med fokus på de fem lederkompetansene. I tillegg skulle øvelsen avdekke vilje og evne til å lære, finne ut av den enkeltes motivasjon for valg av utdanning, og gi kandidatene bedret mestringstro (FOS, 2016c). Kandidatene ble delt inn i lag, med lagstørrelse på åtte til ti kandidater. Lagførerrollen gikk på rundgang. Lagene skulle samlet gjennomføre og løse en rekke oppgaver og caser i en feltmessig ramme. Øvelsen innebar fysisk og psykisk belastning. Hvert lag ble fulgt av en erfaren offiser som var ansvarlig for å notere observasjoner og vurdere kandidatene etter de fem lederkompetansene. Vurderingene ble gjort etter at øvelsen var avsluttet, på bakgrunn av de loggførte observasjonene. Denne offisersvurderingen inngikk som den andre og største delen av lederprognosen for kandidatene.

⁵ *Rollemodell, mentalt robust og utvikling*. For opptak til Hærens befalskole ble alle fem lederkompetanser vurdert under intervjuet.

1.2 Forsvarets syn på ledelse

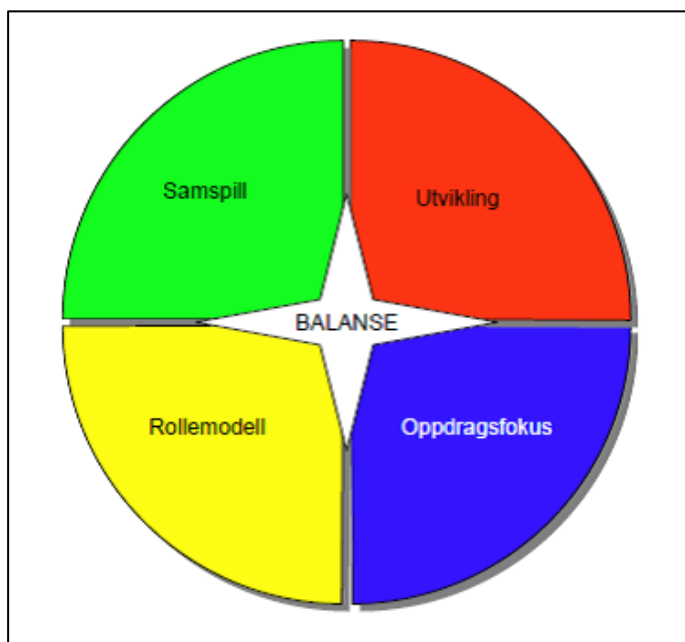
Forsvaret har definert ledelse som «... en aktivitet hvor man på ulike måter forsøker å nå mål gjennom andre» (Forsvarsstaben, 2014, s. 164). I *Forsvarsjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret* utdypes dette ved å beskrive lederens virkemidler som en kombinasjon av å være rollemodell, å overtale og befale. Det blir understreket at ledelse også betyr en «vilje til å bruke makt» (Forsvarsstaben, 2012). I iverksettingsbrevet av inneværende langtidsplan for Forsvaret er det etablert et mål om at Forsvarets ledere skal «mobilisere til gjennomføring». Målet beskriver blant annet en leder som «setter mål og viser retning», som «mobiliserer, utvikler og veileder medarbeidere», som «legger til rette for nytenkning og som tar ansvar for helheten» (Forsvarsdepartementet, 2012b). Samtidig er menneskeverd og legitimitet i samfunnet helt grunnleggende verdier som lederskapet i Forsvaret skal bygge på (Forsvarsstaben, 2012). «Rett handling til rett tid i rett situasjon» understreker forventinger om faglig ekspertise, etisk skjønn og situasjonsforståelse (Forsvarsstaben, 2012, s. 4).

Forsvarets ledelsesfilosofi er oppdragsbasert ledelse (OBL) (Forsvarsstaben, 2014). OBL har en desentralisert tilnærming til distribusjonen av beslutningsmyndighet, og poenget er blant annet at den som «står i det» ofte vil ha best situasjonsforståelse, og derfor selvstendig skal kunne fatte beslutninger. Filosofien er valgt på bakgrunn av en erkjennelse av at usikkerhet ikke kan fjernes når beslutninger skal fattes, og spesielt ikke i det komplekse og uforutsigbare miljøet der operativ militær ledelse kan utspille seg. For å oppnå desentralisering må underordnede sjefer være initiativrike og ha evne og mulighet til å handle autonomt. For å oppnå godt samvirke mellom de ulike initiativ må det for det første være en klar og tydelig intensjon kommunisert av sjefen, og dernest en utviklet kultur som grunnlag for god, felles situasjonsforståelse (Forsvarsstaben, 2012). Initiativet og handlingsfriheten som ligger i OBL må være koordinert for at det skal gi effekt. Koordinering kan i utgangspunktet være hemmende på initiativ, men i en perfekt form for OBL vil elementer være «selvsynkroniserende». Å nærme seg dette nivået er vanskelig uten *harmonisering*, det vil si tillit, lojalitet, ansvarsglede og felles tankemåte blant offiserene.

I Forsvarets fellesoperative doktriner (Forsvarsstaben, 2012) peker Forsvaret på en rekke individuelle egenskaper og kvaliteter som anses som viktige for å lykkes med OBL. Det første kravet handler om å være en rollemodell. Lederen skal sette eksempel ved å «vise

risikovillighet, konsistent fremferd, gode holdninger og etisk skjønn». Å være en god rollemodell handler om være en leder som er ekte og har integritet, forankret i et solid verdigrunnlag. Verdigrunnlaget til Forsvaret handler om respekt, ansvar og mot (Forsvaret, 2012). En god rollemodell etter Forsvarets syn tar inn over seg og leder etter dette verdigrunnlaget. Det vil si at lederen forholder seg til både personell og organisasjon på en positiv måte.

Det neste kravet dreier seg om lederatferd. Effektiv ledelse handler i følge GLF om å balansere fokus på oppgaver, relasjoner og utvikling på en god og naturlig måte (Forsvarsstaben, 2012). Forsvarets modell for balansert lederatferd (se Figur 1.1) beskriver orienteringsretningene som *oppdragsfokus*, *samspill* og *utvikling*.



Figur 1.1: Forsvarets modell for balansert lederatferd og lederen som rollemodell (Forsvarsstaben, 2012, s. 13)

Forsvaret tar også inn over seg at situasjonen kan påvirke hva som er den rette balansen eller det mest effektive lederskapet, selv om modellen ikke går så langt at den viser dette. Situasjonen kan påvirkes av omgivelsene, som omverdenen (f.eks. trussel, ressurser), egenskaper ved organisasjonen (f.eks. treningsstandard eller kultur) og oppdragets art (f.eks. tidspress eller politisk sensitivitet) (Forsvarsstaben, 2012).

I begrepet oppdragsfokus legger Forsvaret handlinger som å planlegge og fordele ressurser, klargjøre mål og ansvarsområder og skape struktur og følge opp fremdrift og kvalitet på

oppdragsløsning. I samspill vektlegges relasjonsbygging, kommunikasjon og bemyndigelse av medarbeidere. Utvikling beskriver blant annet ledere som intellektuelt utfordrer ansatte for å utvikle dem, viser åpenhet for nye ideer og er risikovillig (Forsvarsstaben, 2012).

1.3 Avgrensning

I denne oppgaven vil jeg undersøke om måling av konstruktiv og destruktiv lederatferd kan ha noe å tilføre seleksjonsprosessen under FOS. Målingene ble foretatt ved hjelp av forskningsbaserte måleinstrumenter.

Metoden er valgt ut fra problemstillingen. Fordi problemstillingen beskriver en sammenlikning av målinger og vurderinger som er representert som tallverdier, vil jeg bruke en kvantitativ tilnærming (Ringdal, 2013). Samtidig har oppgaven kvalitative elementer, spesielt i utledningen av hypotesene, i den grad dette arbeidet kan sies å være fortolkningsbasert (Jacobsen, 2015). Det gjelder også en tilleggsanalyse i oppgaven, som viser et eksempel på umiddelbar validitetsvurdering. Den analysen innebærer en skjønnsmessig vurdering. Men dette er ikke oppgavens hovedinnretning.

Teori har vært et viktig grunnlag for å utlede hypoteser, og dette vil tilsi at oppgaven har en deduktiv tilnærming. Samtidig kan deler av den prosessen sies å være induktiv, fordi hypotesene har framkommet ved at jeg har sett på beskrivelsen av FOS (beskrevet i delkapittel 1.1) og Forsvarets syn på ledelse (beskrevet i 1.2). Ved å si at hypotesene har framkommet gjennom å bruke teori på «tilfellet» FOS, og fordi observasjonene i oppgavens datagrunnlag ble brukt til å besvare hypotesene (Jacobsen, 2015), vil jeg hevde at oppgaven først og fremst er deduktiv, men at den har induktive elementer.

For å besvare oppgavens problemstilling vil jeg sammenlikne en del prediktorer som ble brukt under opptaket (alminnelig evnenivå, karakterpoeng, offisersvurdering etter intervju og offisersvurdering etter feltøvelse) med målinger av konstruktiv, misbrukende og passiv lederatferd. Målingene ble foretatt ved observasjon av kandidater under en feltøvelse, ved hjelp av validerte måleinstrumenter for lederatferd.

Oppgaven baserer seg på data fra opptaket til Forsvarets befalsskoler i juli 2016. Det er en tverrsnittstudie, og kan dermed ikke si noe om den prediktive validiteten til seleksjons-

metodene. Samtidig gir studien en unik mulighet til å undersøke konstruktiv og destruktiv lederatferd under en feltøvelse, som del av en seleksjonsprosess.

Oppgaven fokuserer på lederatferd hos kandidatene, slik den ble observert av selektører under feltøvelsen i fase 3 av FOS. Den vil ikke undersøke hva som kan være årsakene til at kandidatene viste forskjellig atferd, som for eksempel sterke situasjoner eller personlighetstrekk. Oppgaven fokuserer i stedet på om forskjellene i lederatferd ble registrert og ga uttelling ved den måten FOS evaluerte kandidatene på, og om disse forskjellene viste seg i det endelige opptaket (kandidater inn/ut).

Oppgaven tar heller ikke stilling til hvordan de forskjellige seleksjonsprediktorene ble vektet under seleksjonen, utover å identifisere at lederprognosen var en avgjørende faktor. Andre prediktorer som skolekarakterer og mentale evnetester, som også påvirket det endelige opptaket, vil ikke bli vurdert på annen måte enn i forhold til i hvilken grad de evnet å skille mellom kandidater som hadde forskjellig lederatferd.

Fysiske tester er ikke tatt med i denne oppgaven på grunn av omfanget. De har imidlertid betydning for 10 % - 20 % av kandidatenes endelige rangeringspoengsum.

Avgrensingen innebærer dermed at de variablene som vil bli benyttet i oppgaven er lederatferdsmålinger; et mål på konstruktiv lederatferd og to mål på destruktiv lederatferd; misbrukende lederatferd (*abusive supervision*) og passiv lederatferd (*laissez-faire*). Prediktorene fra FOS var AE, karakterpoeng, offisersvurdering intervju, offisersvurdering feltøvelse og opptak (inn/ut).

2 Teori

I oppgaven vil jeg undersøke om lederatferdsmålinger kan være relevante for et opptak til Forsvarets befalsskoler. For å få en mer inngående forståelse for hva som ligger i begrepet lederatferd og hva disse målingene beskriver, vil jeg innledningsvis greie ut om konstruktiv og destruktiv lederatferd. Jeg vil deretter se på seleksjonsteori generelt og ledelseleksjon spesielt, for å vurdere hvordan metodene FOS benytter i dag kan være i stand til å skille kandidater på bakgrunn av lederatferd. Delkapittelet om ledelse greier først ut om konstruktiv ledelse, med fokus på de atferdsorienterte teoriene som ligger til grunn for Forsvarets syn på ledelse. Der etter beskriver jeg de to dimensjonene ved destruktiv lederatferd, misbrukende lederatferd og passiv lederatferd, som ble målt under feltøvelsen. I delkapittelet om seleksjon vil jeg først greie ut om seleksjonsteori generelt, med fokus på metoder og konstrukt, før jeg avslutter med å gå nærmere inn på ledelseleksjon. På bakgrunn av den gjennomgåtte teori og forskning vil jeg utlede hypoteser som kan hjelpe til med å besvare den overordnede problemstillingen.

2.1 Ledelse

Det har vært forsket på ledelse siden begynnelsen av 1900-tallet. Ofte har spørsmålene dreid seg om hva som gjør at noen ledere har mer suksess og lykkes bedre enn andre, eller hva som er den mest effektive måten å lede på. En fellesbetegnelse på dette er konstruktiv lederatferd. De siste tjue årene har en del av forskningen også rettet seg mot den nedbrytende effekten en leder kan ha på både organisasjon og medarbeidere. En fellesbetegnelse for dette er destruktiv lederatferd.

2.1.1 Konstruktiv lederatferd

Den mangfoldige ledelsesforskningen kan deles inn etter hvilket perspektiv forskeren har hatt. I følge Yukl (2013) er det vanlig å ta utgangspunkt i enten lederen, medfølgerene eller situasjonen. Av disse er det lederperspektivet som oftest blir brukt, og det er vanlig å begrense forskningen til et aspekt ved lederen. Denne oppgaven og teoriene som ligger til grunn

fokuserer på lederatferd.⁶ Lederstil- eller lederatferdsteorier ser på hva lederen faktisk gjør, hvordan lederen forholder seg til forskjellige utfordringer, eller identifisere hva som er den mest effektive atferden, sett opp i mot diverse mål på ledereffektivitet (Martinsen, 2015, s. 124).

Den første forskningen på lederatferd ble gjennomførte av psykologer på begynnelsen av 1950-tallet, ved Ohio State University og University of Michigan. Det er siden gjort hundrevis av undersøkelser med utgangspunkt i å identifisere effektiv lederatferd, som ser på sammenhengen mellom forskjellige atferder og indikatorer på effektiv ledelse. Den mest brukte metoden er å foreta feltundersøkelser, der underordnete vurderer sine ledere ved hjelp av et spørreskjema eller et sett med utsagn (*inventorium*) (Yukl, 2013).

I de klassiske lederatferdsstudiene ble det identifisert to overordnede dimensjoner ved lederatferd som fikk stor påvirkning på den påfølgende forskningen: omtanke (*consideration*) og struktur (*initiating structure*). Omtanke beskriver blant annet om lederen bryr seg om sine ansatte, viser dem respekt, sørger for deres velferd, verdsetter dem og uttrykker støtte til dem (Bass, 1990 fra Judge, Piccolo, & Ilies, 2004). Struktur beskriver for eksempel i hvilken grad lederen avklarer roller, er opptatt av å nå mål, og etablerer tydelige kommunikasjonskanaler (Fleishman, 1973 fra Judge, Piccolo, et al., 2004).

Forskningen i årene etter omfavnet disse funnene. *The Managerial Grid*-teorien plasserte forskjellige lederstiler i en lederskapsmatrise ut fra hvor mye lederen vektla hver dimensjon i sitt lederskap, og beskrev at den mest effektive lederstilen var den som vektla både omtanke og struktur høyt (Blake & Mouton, 1964 fra Yukl, 2013). Det ble også lansert teorier som beskrev orienteringsretningene i forhold til situasjonen. Situasjonsbestemt lederskap beskrev at den rette kombinasjonen av styring og omtanke avhang av situasjonen, og at situasjonen kom an på graden av ansattes motivasjon og kompetanse (Hersey & Blanchard, 1969). Teorien ble kritisert og i liten grad bekreftet av forskning (se Fernandez & Vecchio, 1997; Graeff, 1997). Teorier basert på dimensjonene omtanke og struktur var ledende til 1970-tallet,

⁶ Andre perspektiver er: ledertrekk-teorier, som konsentrerer seg om personlige egenskaper ved lederen, (personlighet, intelligens, kreativitet, etc.); relasjonsorienterte teorier, som ser på relasjonen leder-medfølger og forhold som makt og innflytelse; situasjonsperspektivet, som tar utgangspunkt i situasjonen og ser hvordan kontekstuelle faktorer påvirker lederskapsprosessen; integrerte teorier, som involverer mer enn en lederskapsvariabel og for eksempel ser på lederstil og situasjon i sammenheng (Yukl, 2013).

da teorier om transformasjonslederskap overtok (Judge, Piccolo, et al., 2004). Transformasjonsledelse beskrives i neste delkapittel.

I meta-studien «The forgotten ones?» ble *omtanke og styring* igjen brakt inn i lyset. Studien viste at begge disse aspektene var vesentlige når det gjaldt å forutsi utfallet av lederatferd, med moderat sterke korrelasjoner til forskjellige mål på effektiv lederatferd som for eksempel medarbeideres jobbtrivsel, innsats, motivasjon og organisasjonseffektivitet (Judge, Piccolo, et al., 2004). Omtanke og styring er fortsatt ansett for å være valide begrep i dagens ledelsesforskning (Martinsen, 2015).

På 1990-tallet identifiserte forskere en tredje dimensjon, endringsorientering. Denne dimensjonen beskrev i hvilken grad lederen skapte visjoner, aksepterte nye ideer, gjorde raske beslutninger, oppmuntret til samarbeid og viste risikovilje (Ekvall & Arvonen, 1991).

Lederatferdsteorier i dag forholder seg til denne tredelingen. De tre dimensjonene beskrives som relasjonsorientering, oppgaveorientering og endringsorientering i moderne forskning. En norsk modell for denne tredelingen ble kalt utviklingsorientert ledelse (Martinsen, 2004 i Martinsen, 2015). Dette ledelseskonseptet beskriver blant annet endringsorientering som å inspirere ansatte og gi visjoner, oppgaveorientering som å formulere mål og følge opp fremgang i arbeidet, og relasjonsorientering som å vie medarbeidere oppmerksomhet og støtte deres utvikling (Martinsen, 2015, s. 146). Utviklingsorientert ledelse har, som neste avsnitt vil vise, mange likheter med transformasjonsledelse.

Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse ble først beskrevet av James McGregor Burns i boken *Leadership* fra 1978, der han beskrev politisk lederskap (Bass, 1985, s. xv). Av alle teoriene dette avstedkom er Bass sin teori om transaksjons- og transformasjonsledelse den det har vært forsket mest på (Yukl, 2013). Bass (1985, 1996) beskrev sin teori ved hjelp av en konseptuell modell med syv dimensjoner. Fire beskrev transformasjonsledelse: karisma, inspirerende ledelse, intellektuell stimulans og individualisert omtanke. To beskrev transaksjonsledelse: betinget belønning og avviksledelse. En dimensjon beskrev *ikke-ledelse - laissez-faire* lederatferd, som er blitt kalt *la-det-skure* ledelse på norsk.

Teorien ble utviklet i årene som fulgte, blant annet fant man at avviksledelse kunne deles i en aktiv og en passiv komponent (Avolio, Bass, & Jung, 1999).

Essensen i teorien er forskjellen i hvordan en transaksjonsleder og en transformasjonsleder motiverer sine medarbeidere (Yukl, 2013). I følge Bass (1985) vil en transformasjonsleder motivere sine undergitte til å gjøre mer enn de hadde forventet å gjøre, ved å gjøre dem oppmerksomme på viktigheten av oppgavene de utfører, ved å motivere dem til å la deres egne interesser gå opp i organisasjonens eller gruppens, og ved å aktivisere deres høyere behov. En transaksjonsleder har et materielt forhold til utvekslingen og relasjonen mellom seg selv og medfølgerene. Transaksjonsledere vil sannsynligvis ikke skape entusiasme og eierskap til oppgaver på samme måte som transformasjonsleder. Bass (1985) viste at de to måtene å lede på ikke var ekskluderende i forhold til hverandre. Senere hevdet han også at de beste lederne var både transaksjons- og transformasjonsledere (1999, s. 21).

Transformasjonsledelse har vist seg å ha positiv påvirkning på en rekke forhold som har med en leders effektivitet å gjøre. For eksempel medfølgeres jobbtrivsel, medfølgeres syn på lederen, medfølgeres motivasjon, lederens jobbutførelse, gruppen eller organisasjonens ytelse, og målt ledereffektivitet. I sin meta-studie fant Judge og Piccolo (2004) at transformasjonsledelse hadde en gjennomsnittlig korrelasjon på $r = .44$ med disse seks kriteriene for effektiv lederatferd.

I dette delkapitlet har jeg vist at konstruktiv lederatferd kan beskrives som en tredelt modell, der orienteringsretningene er relasjoner, oppgaver og endring, som en utvikling og integrering av klassiske ledelsesteorier og transformasjonsledelse. Ved å se på Forsvarets modell for balansert lederatferd (figur 1.1) i lys av disse teoriene, kommer det fram at balansert lederatferd har sitt teoretiske grunnlag i transformasjonsledelse og utviklingsorientert ledelse. I det følgende vil jeg diskutere noen av teoriene jeg har presentert i innledningen opp mot påstanden om at også destruktiv lederatferd kan og bør vektlegges i Forsvarets seleksjonsprosesser.

2.1.2 Destruktiv lederatferd

Den største delen av lederskapsforskning dreier seg om effektiv ledelse og hva som gjør at ledere/organisasjoner lykkes, altså positive aspekter ved ledelse. Fokuset har vært så sterkt på dette at noen forskere har definert ledelse til å være noe som bidrar til at ansatte blir motivert til å nå mål. Hvis den ikke gjør det, er det ikke ledelse (Yukl & van Fleet, 1992 i Schyns & Schilling, 2013). Siden 1990-tallet har likevel noe forskning dreid seg om den mørke siden

ved ledelse (Tepper, 2007). Som en overbyggende kategori er dette lederskapet ofte kalt destruktivt lederskap, som et motstykke til konstruktivt lederskap (Einarsen et al., 2007). En bred og mye brukt definisjon på destruktiv lederatferd er:

The systematic and repeated behaviour by a leader, supervisor or manager that violates the legitimate interest of the organisation by undermining and/or sabotaging the organisation's goals, tasks, resources, and effectiveness and/or the motivation, well-being or job satisfaction of subordinates (Einarsen et al., 2007, s. 208).

Mye av forskningen handler om konsekvensene av destruktiv ledelse (f. eks. Schyns & Schilling, 2013; Skogstad et al., 2014; Tepper, 2000; Zhang & Liao, 2015). Selv om det er gjort forsøk på å samle begrepene under en overordnet kategori som «destruktiv ledelse» (Einarsen et al., 2007; Krasikova, Green, & LeBreton, 2013), er det ulike begrep som er delvis overlappende og beskriver forskjellige former for destruktiv lederatferd. Eksempler på dette er *misbrukende ledelse* (Tepper, 2000), *tyrannisk ledelse* (Einarsen et al., 2007), *giftig ledelse* (Lipman-Blumen, 2005) og *laissez-faire ledelse* (Bass, 1985; Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland, & Hetland, 2007).

I artikkelen «Bad is stronger than good» (Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer, & Vohs, 2001) beskriver forfatterne den psykologiske effekten av dårlige opplevelser. De konkluderte med at negative opplevelser hadde større påvirkning på menneskers følelsesliv enn det positive opplevelser hadde. Einarsen og kollegaer (2007) trakk ut fra dette en slutning om at det også ville gjelde innen lederskap. Brandebo og kollegaer (2016) så nærmere på det, i en undersøkelse som ble utført på offiserer fra fire europeiske land. I ledelsesforskning brukes ofte utfall som kan betegnes som positive eller negative. Positive utfall ble i denne studien definert til å være *tillit til lederen* og *arbeidsmiljø*, mens *mental utmattelse* og *ønske om å slutte i jobben* ble betegnet som negative. Studien viste at konstruktiv lederatferd påvirket positive utfall mer positivt enn destruktiv atferd påvirket dem negativt. Samtidig fant de at destruktiv atferd påvirket negative utfall mer enn det konstruktiv ledelse motvirket slik påvirkning. Spesielt gjaldt dette utfall som var personlige for de undersøkte, i dette tilfelle ønske om å slutte. Så selv om konstruktiv ledelse motvirket ønske om å slutte hos de ansatte til en viss grad, var ikke påvirkningen sterk nok til å utlikne effekten av destruktiv ledelse. På negative, personlig orienterte utfall indikerer forskning at *bad is stronger than good*.

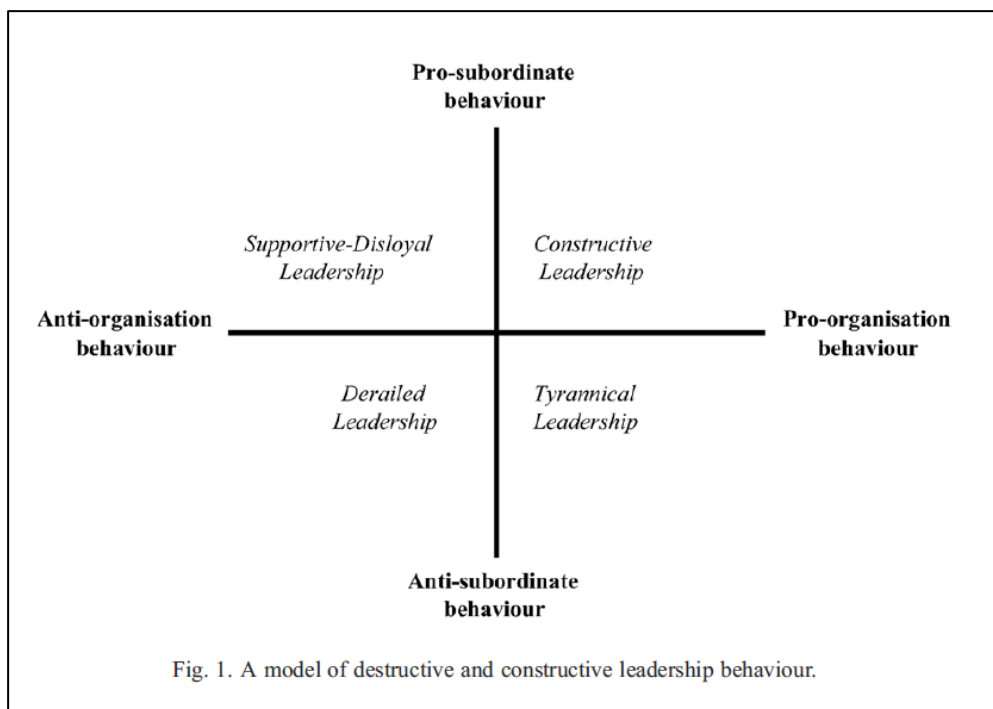
I de følgende avsnittene vil jeg redegjøre for de to formene for destruktiv ledelse som ble undersøkt under feltøvelsen av FOS sommer 2016. Den første er en destruktiv form for lederatferd som først ble beskrevet av Tepper (2000) og som han kalte *abusive supervision* (misbrukende lederatferd). Einarsen og kollegaer opererer med et liknende konstrukt kalt *tyrannisk ledelse* (Einarsen et al., 2007). Felles for misbrukende og tyrannisk ledelse er at den er anti-medarbeiderorientert.

Den andre formen for destruktiv ledelse benevnes *laissez-faire* (passiv lederatferd), som er en passiv form for ledelse der lederen unnviker både medarbeiderrelaterte og oppgaveorienterte problemstillinger (Bass, 1996).

Destruktiv lederatferd – Abusive supervision

Definisjonen på abusive supervision kan sies å være verbale og ikke-verbale handlinger fra en overordnet, over tid, som oppfattes som fiendtlige av en underordnet. Handlingene trenger ikke nødvendigvis være ment fiendtlige, og lederens intensjon er ikke nødvendigvis å gjøre skade (Tepper, 2000).

Teppers definisjon sier ikke noe om hvordan lederen forholder seg til organisasjonens mål. I Einarsen og kollegaers (2007) modell for destruktivt og konstruktivt lederskap (figur 2.1) vil denne formen for destruktiv lederatferd defineres som anti-medarbeiderorientert, men som pro-organisasjon. Tyrannisk lederskap har altså som hensikt å nå de mål som er satt av organisasjonen, men da gjerne på bekostning av de ansatte.



Figur 2.1 Modell for destruktiv og konstruktiv lederatferd (Einarsen et al., 2007, s. 211)

Felles for begge disse definisjonene er at de beskriver en aktiv form for destruktiv lederatferd. Lederen bedriver verbalt og fysisk misbruk av sine ansatte gjennom nedsettende beskrivelser, uthenging, kjefting, avvising osv. Selv om forholdet aktiv-passiv ikke er med i Einarsen og kollegaers modell for konstruktivt og destruktivt lederskap, åpner de for at det kan finnes en tredje dimensjon i modellen (2007, s. 215). En viktig forskjell i definisjonene er at Einarsen og kollegaer (2007) ikke utelukker fysisk atferd, mens det i Teppers (2000) definisjon er utelukket.

Teppers skala for abusive supervision, hvor utsagnene som ble brukt for målingene på FOS også er hentet fra, har vært det klart mest brukte måleinstrumentet for destruktiv ledelse (Schyns & Schilling, 2013). Vanligvis vil medarbeidere svare på utsagnene i slike undersøkelser. Det er også i tråd med Teppers definisjonen på misbrukende ledelse, som tar utgangspunkt i hvordan medarbeideren oppfatter situasjonen.

Konsekvensene av denne negative formen for lederatferd har blitt belyst i en rekke undersøkelser. Meta-studien til Schyns & Schilling (2013) viste at misbrukende ledelse hadde en negativ sammenheng, med sterk til moderat effekt, på konsepter som medarbeideres innstilling til lederen, medarbeideres jobbtrivsel og innstilling til jobben, medarbeideres følelse av rettferdighet og forpliktelse, medarbeideres generelle velbefinnende og individuell

innsats. I forhold til negative utfall som medarbeideres motstand mot lederen (*follower resistance*), intensjon om å skifte jobb, kontraproduktiv jobbatferd, stress og negativ affekt viste misbrukende ledelse positive, moderate sammenhenger.

Flere meta-studier har sammenfattet forskning på hva som kan være årsaker til misbrukende ledelse, og under hvilke forutsetninger misbrukende ledelse har størst sannsynlighet for å oppstå. Tepper (2007) oppsummerte tre studier som indikerte at misbrukende ledelse kunne være en form for fortrent aggresjon fra lederen, på bakgrunn av påvirkning fra spesielt organisasjonen. For eksempel var underordnede av ledere som opplevde urettferdig behandling mer utsatt. I tillegg viste autoritære ledere seg oftere som misbrukende ledere. Nyere studier peker også på forhold rundt lederen, som stressnivå og personkonflikter, men også på personlige trekk som grad av aggressivitet og negativ affekt kan øke sannsynligheten for misbrukende ledelse (Martinko et al., 2013). Zhang og Bednall (2016) viste i tillegg at en konstruktiv lederstil, som for eksempel transformasjonsledelse, motvirket sannsynligheten for at misbrukende ledelse oppstod. I en teoretisk gjennomgang pekte Krasikova og kollegaer (2013) på målblokkering som utgangspunktet for destruktiv ledelse. Med målblokkering mente forfatterne at lederen ikke klarte å oppnå sine mål, enten fordi lederens mål ikke var i tråd med organisasjonens mål, eller fordi medarbeiderne bevisst eller ubevisst motarbeidet måloppnåelsen, slik lederen oppfattet det.

Aasland og kollegaer (2010) viste i sin undersøkelse om utbredelse av destruktiv lederatferd at tyrannisk lederatferd, som altså kan sammenliknes med misbrukende ledelse, var den formen som hadde færrest (3,4 %) forekomster.

Passiv lederatferd - Laissez-faire ledelse

I fullspektrum-modellen (Avolio & Bass, 2004) for ledelse blir den mest unnvikende og passive atferden kalt laissez-faire. Laissez-faire-ledelse kan beskrives som et motstykke til transaksjonsledelse, i og med at det innebærer en ikke-transaksjon (Bass, 1996). Ved en faktoranalyse av sitt måleinstrument for lederatferd, fant Bass (1985) at det viste to overordnede faktorer innen lederatferd; aktiv og passiv. Alle dimensjoner av transformasjonslederskap sorterte under den aktive faktoren (Bass, 1985). Sett i dette perspektivet vil laissez-faire ledelse ikke bare være en motsetning til transaksjonsledelse, men også til transformasjonsledelse.

Slik passiv lederatferd medfører en rekke negative konsekvenser. Forskning har vist at det er den lederatferden som i størst grad skaper misnøye og redusert jobbtrivsel blant medarbeidere (Skogstad et al., 2014). Passiv destruktiv lederatferd er også det som mest negativt påvirker forhold mellom leder og medfølgere (Brandebo et al., 2016). En meta-undersøkelse som sammenliknet alle ledelsestypene i fullspektrum-modellen, fant at *laissez-faire*, eller *fravær av ledelse*, hadde en nesten like stor påvirkning på utfall som tilstedeværelse av konstruktiv ledelse (Judge & Piccolo, 2004, s. 765). De viste også at passiv ledelse kan ses på som et motstykke til transformasjonsledelse når det gjelder konsekvenser, med en sammenheng på $r = -.37$ opp mot på de seks valgte kriteriene for ledereffektivitet som er brukt i studien (medfølgeres jobbtrivsel, medfølgeres syn på lederen, medfølgeres motivasjon, lederens jobbutførelse, gruppen eller organisasjonens ytelse og ledereffektivitet) (Judge & Piccolo, 2004).

Det er ulike syn på om passiv ledelse kan defineres som destruktiv ledelse. Uoverensstemmelsen går først og fremst på om det kan regnes som ledelse, ikke på om det er destruktivt eller ei. Flere artikler unngår å ta med passiv lederatferd i sine definisjoner av destruktivt lederskap fordi de ikke definerer det som ledelse. Det defineres heller som ineffektiv ledelse (Krasikova et al., 2013), ikke-ledelse eller fravær av ledelse (Bass, 1996). At passiv lederatferd har negativ påvirkning på de fleste kriterier som går på medfølgeres effektivitet og tilfredshet, organisasjonens effektivitet eller lederprestasjoner er allikevel hevet over tvil.

Noen artikler tar til orde for ledere som har en tilbaketent, *hands-off* innstilling til lederskap (Høiback, 2014; Yang, 2015). Høibacks artikkel, med den noe oppsiktsvekkende overskriften «Latskap – lederskapets glemte definisjon» understreker likevel at ledere har store oppgaver, som blant annet handler om å gi organisasjonen mål og retning, og å ta ansvaret. Unngår lederen også disse oppgavene er de ikke ledere, hevder Høiback (2014). Slik sett handler hans syn mer om en form for transformasjonsledelse eller bemyndigende ledelse enn *laissez-faire*, slik jeg tolker det. I *laissez-faire* vil lederen bevisst unngå å ta ansvar eller involvere seg når viktige saker kommer opp, og ofte når medfølgerene føler at de trenger det som mest (Avolio et al., 1999; Bass, 1996). Yang (2015) fremmer i sin teoretiske artikkel muligheten for at fraværet av en leder kan oppleves som en tillitserklæring av de ansatte. Han foreslår at

forskningen også bør se etter positive virkninger ved laissez-faire ledelse, og han kritiserer forskningen på passiv lederatferd for ensidig å se etter negative effekter.

Einarsen og kollegaers (2007) modell for destruktiv lederskap definerer ikke passivt lederskap eksplisitt. De åpner heller for at passivt lederskap kan tilhøre alle kategoriene for destruktivt lederskap, ettersom den kan være anti-medarbeiderorientert, anti-organisasjonsorientert, eller begge deler (Einarsen et al., 2007). Det er kanskje den siste kategorien, anti-medarbeider- og anti-organisasjonsorientert (*avsporet lederskap*) som er den mest treffende klassifisering⁷. Passiv lederatferd innebærer blant annet at rettmessige forventninger hos medfølgere ikke blir møtt (Buch, Martinsen, & Kuvaas, 2015). I en longitudinell studie fant Skogstad og kollegaer (2014) at passiv lederatferd var det som påvirket ansattes jobbtilfredshet mest negativt over tid (2 år). Laissez-faire viste seg som sterkere enn aktivt destruktivt lederskap, og hadde også en sterkere effekt på jobbtilfredsheten enn det konstruktiv lederatferd hadde. Det virker naturlig at det ikke vil være forventninger om å bli ledet uten en leder. Hvis det derimot er en leder der som ikke bryr seg, vil forventninger bli brutt. En undersøkelse av lærer-elevforholdet i en klasseromssituasjon viste at barnas prestasjoner forbedret seg når en lærer med laissez-faire atferd forlot rommet (Lewin, 1939 i Skogstad et al., 2007). Skogstad og kollegaer oppsummerte på en god måte denne påvirkningen i avslutningen av sin artikkel, med sitatet «one cannot not behave» (2014, s. 230).

I henhold til definisjonen til Einarsen og kollegaer (2007, s. 208) kan passiv lederatferd sies å være en form for destruktiv lederatferd, i det definisjonen tar utgangspunkt i «systematisk og gjentatt atferd», og ikke for eksempel stiller krav til bevisst påvirkning. Krasikova og kollegaer (2013, s. 1311) argumenterer i sin definisjon for at destruktivt lederskap innebærer at en leder med vilje yter denne innflytelsen på andre. Selv om hensikten ikke nødvendigvis er å skade, må lederen ha en bevissthet rundt de påvirkningene lederskapet medfører. Krasikova og kollegaer definerer derfor laissez-faire som inkompetent, ineffektiv lederatferd, og ikke som destruktiv lederatferd. Selv om de er enige i at konsekvensene ved passiv lederatferd kan være like ille som ved aktive former for destruktiv lederatferd, mener disse kritikerne at et konstrukt eller fenomen som laissez-faire ikke kan defineres på bakgrunn av hvilke konsekvenser det har (Krasikova et al., 2013; Schyns & Schilling, 2013). Samtidig kan den unnnvikende atferden som er forbundet med laissez-faire, som medfører at lederen holder seg

⁷ Leo Kant, forelesning, FSTS, 19. januar 2016

borte fra medarbeidere som trenger støtte, tyde på at slike ledere nettopp har et bevisst forhold til hvordan de oppfører seg (Brandebo et al., 2016). Det er grunn til å tro at de kan være bevisste også på hvordan dette påvirker de undergitte, og i så fall vil laissez-faire falle inn under Krasikovas noe snevre definisjon av destruktivt lederskap.

I en norsk undersøkelse som målte utbredelsen av destruktivt lederatferd, viste passiv lederatferd seg som den formen med flest (21, 2 %) forekomster (Aasland et al., 2010).

2.1.3 Oppsummering ledelse – sammenheng med seleksjon

Delkapittel 2.1 har gitt en oversikt over konstruktiv ledelse ved en tredelt, integrert modell basert på transformasjonsledelse, og dimensjonene omtanke og struktur. Samtidig har kapittelet vist at Forsvarets balanserte lederatferd har sitt opphav i lederatferdsteorier, og at det kan være gode grunner til å tro på disse. Delkapittelet om destruktiv lederatferd har vist at både misbrukende og passiv lederatferd på mange måter kan ses på som motsetninger til den konstruktive lederatferden. Det har særlig blitt diskutert om laissez-faire kan ses på som et «ufarlig» fravær av ledelse, og konklusjonen er at det sannsynligvis ikke kan det. Ledere med denne atferden vil svikte både sine ansatte og sin organisasjon, og det er forskning som indikerer at konsekvensene av dette er minst like negative som for den aktive formen av destruktiv ledelse, misbrukende lederatferd.

En sterk kultur vil påvirke lederskapet i organisasjonen (Krasikova et al., 2013; Lange, 2008; Padilla, Hogan, & Kaiser, 2007). En god kultur vil kunne fremme konstruktiv lederatferd og virke hemmende overfor destruktiv lederatferd. For at kulturen skal oppnå dette påpeker Zhang og Bednall (2016) at den da må være uttalt og tydelig på hva som er akseptabel atferd, og på hva som forventes av lederen. Padilla og kollegaer (2007) argumenterer for at organisasjoner som mangler kontrollerende funksjoner som kan holde lederen i sjakk vil være mer utsatt for destruktivt lederskap. Forsvaret har fått på plass flere instrumenter som underbygger verdien av de konstruktive lederatferdene, spesielt i kjerneverdiene respekt, ansvar og mot (Forsvaret, 2012).⁸ Kjerneverdiene er integrert i det strategiske nivåets overbyggende verdigrunnlag; holdning, etikk og ledelse (Forsvarsdepartementet, 2012a).⁹

⁸ RAM

⁹ HEL

I en studie som diskuterer hvordan en organisasjon best mulig kan motstå korrupsjon, pekes det også på at streng seleksjon kan være en måte å oppnå dette på (Lange, 2008). I så fall er det avgjørende å finne seleksjonsmetoder som evner å avdekke hvilke lederatferder den potensielle lederen mest sannsynlig vil vise. Det er lite forskning som beskriver den prediktive validiteten av å identifisere destruktiv lederatferd, selv om det i organisasjonspsykologien er forskning som hevder at lederstil er en egenskap som holder seg forholdsvis stabil over tid (Colbert et al., 2012). At det er viktig å måle både konstruktive og destruktive sider ved en lederkandidat, både i seleksjonsøyemed men også for å gi et mest mulig komplett og fullstendig bilde som et grunnlag for lederutvikling, er blitt understreket i forskning på blant annet svenske offiserer (Brandebo et al., 2016).

Forsvaret fokuserer på utdanning og utvikling av ledere, og har tradisjonelt blitt ansett som gode på dette feltet (Martinussen & Hunter, 2008). Allikevel er det forskning som stiller spørsmål til hvor effektiv utvikling av ledere som i utgangspunktet har vist seg som destruktive er¹⁰.

God og treffsikker seleksjon øker sannsynligheten for å ansette produktive medarbeidere. Carnes og kollegaer (2015) påpeker at selv om seleksjon av alt personell er viktig, vil rett seleksjon av ledere ikke bare påvirke sannsynligheten for om lederen blir velfungerende, men også påvirke effektiviteten til de undergitte. Det synes naturlig at effekten av lederseleksjon vil ha en større påvirkning på en organisasjons effektivitet enn effekten av medarbeiderseleksjon. For å oppnå en så presis og treffsikker lederseleksjon som mulig er det en rekke forutsetninger som må oppfylles, noe jeg vil gå inn på i neste delkapittel.

2.2 Seleksjon

Seleksjon handler om å identifisere personene med størst sannsynlighet for høyest fremtidig jobbprestasjon, eller andre ønskede utfallsmål.¹¹ En jobbanalyse som kartlegger hvilke kompetanser som kreves for å fylle stillinger er en forutsetning for seleksjon (Martinsen, 2013). Å finne personene med størst sannsynlighet for å lykkes, innebærer å avdekke hvilken kompetanse de har. Lai (2013, s. 46) beskriver kompetanse som et potensial som består av kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger. I en seleksjonsprosess kan bedrifter og

¹⁰ Leo Kant, forelesning FSTS, 19. januar 2016

¹¹ Takk til Henrik Sørli for denne presise beskrivelsen.

organisasjoner benytte seg av en rekke ulike metoder for å undersøke hvilken kompetanse en kandidat besitter. Metodene spenner fra jobbintervjuer eller observasjon av lederatferd til ulike typer evne- og personlighetstester. Felles for slike metoder er at deres reliabilitet og validitet er avgjørende for å kunne gi så sikker kunnskap som mulig om hvorvidt kandidaten passer til jobben (Chamorro-Premuzic & Furnham, 2010).

2.2.1 Viktigheten av reliabilitet og validitet i seleksjon

En test som har god reliabilitet vil gi det samme resultatet ved gjentatte målinger. Reliabilitet kan også kalles pålitelighet (Ringdal, 2013). Validiteten i en metode beskriver om den måler det den er ment å måle (Ringdal, 2013). Validitet kan også benevnes begrepsvaliditet (Martinussen & Hunter, 2008). Validiteten i det som måles kan igjen deles i fire. Begrepsvaliditet består av innholdsvaliditet, umiddelbar validitet, kriterievaliditet og konstruktvaliditet (Chamorro-Premuzic & Furnham, 2010). Umiddelbar validitet og innholdsvaliditet brukes når måleinstrumenter utformes, først for å vurdere, overfladisk og skjønnsmessig, om indikatorene ser ut til å fange begrepet (umiddelbar validitet), deretter for å sjekke at de viktigste aspektene ved begrepet som skal måles er dekket (innholdsvaliditet) (Ringdal, 2013). Kriterievaliditet kan fortelle om det vi måler evner å forutsi utfall, altså om det har prediktiv validitet. Kriterievaliditet kan også vurderes ved å sammenlikne resultatene fra en måling med samtidige resultater fra andre måleinstrumenter som måler det samme. Dette kalles samtidig validitet (Chamorro-Premuzic & Furnham, 2010). Det siste validitetsmålet er konstruktvaliditet, som beskriver om et måleinstrument måler det underliggende eller latente konstruktet det er ment å måle (Chamorro-Premuzic & Furnham, 2010).

For FOS kunne både kompetansene som lederpotensialet er definert til å bestå av, og atferdsindikatorene for intervju og feltøvelse, vært interessante å vurdere både i forhold til innholdsvaliditet og konstruktvaliditet. Denne oppgaven vil kunne si noe om hva slags validitet offisersvurderingene under FOS har, ut fra samtidig validitet, ved å sammenlikne offisersvurderinger med lederatferdsmålingene. Men det kan være vanskelig å konkludere på bakgrunn av samtidig validitet, så lenge ikke innholdet i målene er validert med tanke på innholdsvaliditet (og eventuelt kriterievaliditet). For å kunne si noe om samtidig validitet er det en naturlig forutsetning at det er det samme som måles.

Undersøkelser av prediktiv validitet er den vanligste måten å gjennomføre valideringsstudier på (Martinussen & Hunter, 2008), men det forutsetter en longitudinell studie. Slike studier sammenlikner prediktorer (utvalgs-kriterier) opp mot hvordan personene faktisk presterer i jobbsammenheng eller i utdanning. Prestasjonsmål kalles i denne sammenhengen kriterier (Martinussen & Hunter, 2008).

I seleksjonsteorien skilles det videre mellom konstrukter og metoder. Konstrukter kan for eksempel være intelligens, personlighet eller lederatferd (Chamorro-Premuzic & Furnham, 2010). Metoder kan være intervjuer, arbeidsprøver eller vurderingssenter. For noen konstrukter vil metoden forholde seg til konstruktet i et en-til-en forhold. For eksempel er IQ-tester ment å måle intelligens, og bare det.¹² Andre metoder enn de som er nevnt her, vil gjerne måle flere underliggende konstrukter. For eksempel vil et intervju kunne måle flere aspekter ved en personlighet, i tillegg til mer konkrete kompetanser som kommunikasjons-evne og intelligens. Kjennskap til hvilke underliggende konstrukter som måles kan gi verdifull informasjon om hvilke metoder som komplementerer eller overlapper hverandre (Sjöberg, 2014).

2.2.2 Seleksjonsmetoder og konstrukter

Skolekarakterer

Spesielt for videre utdanning er det forskning som viser at tidligere oppnådde karakterer har god prediktiv validitet (Chamorro-Premuzic & Furnham, 2010). Når det gjelder skolekarakterers evne til å forutsi jobbprestasjoner er bildet noe mer nyansert. I den store meta-studien til Schmidt & Hunter (1998) ble ikke skoleprestasjoner brukt som prediktor for jobbprestasjoner, men antall år med utdanning viste en svak sammenheng med jobbprestasjoner ($r = .10$). En meta-undersøkelse av Roth og Bobko (2000, fra Chamorro-Premuzic & Furnham, 2010, s. 87-88) som også inkluderte forskning fra militære organisasjoner, viste derimot en gjennomsnittlig sammenheng mellom skolerresultater og jobbprestasjon på $r = .30$. Sammenhengen var sterkest det første året i jobb. I en studie av seleksjon til offisersutdanning i *U.S. Navy* ble det vist at skolekarakterer til en viss grad evnet å forutsi både akademiske ($r = .44$) og totale prestasjoner ($r = .35$) (Alf, Neumann, &

¹² Selv om det finnes flere konstrukter innen intelligens, for eksempel flytende (lære og utnytte lærdom), krystallisert (lære variert kunnskap presist), spatial (tenke i bilder og rom) og generell intelligens (resonnere, lære og løse problemer, innbakt i de andre hovedformene) (Martinsen, 2013). Forsvarets AE er et mål på generell intelligens.

Mattson, 1988). Det er altså mye som tyder på at det er en sammenheng mellom skolerresultater og jobbprestasjon, selv om det også kan være mulig å finne årsakene til disse variasjonene i intelligens- og personlighetstester (Chamorro-Premuzic & Furnham, 2010).

FOS bruker skolekarakterer fra videregående skole som det viktigste verktøyet for å rangere søkere før innkalling. I den endelige seleksjonen brukes skolepoeng til å beregne en skoleprognose, som utgjør 30 % - 40 % av de totale rangeringspoengene for kandidatene. I skoleprognosen kombineres skolepoeng med intelligensmålet AE – alminnelig evnenivå (FOS, 2016b).

Det at skolekarakterene er brukt som grunnlag for innkallingen vil si at kandidatene til en viss grad er selektert ut fra dette kriteriet på det tidspunktet lederpotensialet undersøkes. Det vil føre til *reduisert spredning* i karakterene i det utvalget som undersøkes. Dette kan føre til at eventuelle sammenhenger mellom karakterpoeng og lederatferd i det selekterte utvalget vil bli mindre tydelige enn om hele utvalget hadde vært testet (Martinussen & Hunter, 2008, s. 119). Etter som det ikke er særlig støtte for en sammenheng mellom karakterpoeng og lederatferd i teorien, utover en viss sammenheng med generell jobbprestasjon, og utvalget samtidig har redusert spredning for karakterer, antar jeg at skolekarakterer ikke vil skille mellom kandidater på en måte som har sammenheng med konstruktiv eller destruktiv lederatferd.

AE

Testing av alminnelig evnenivå eller intelligensstester har vist seg som en presis prediktor for de aller fleste jobber (se bl.a. Schmidt & Hunter, 1998). Intelligens blir ansett som et av de viktigste konstruktene i personellseleksjon (Chamorro-Premuzic & Furnham, 2010), blant annet fordi det er den enkeltstående prediktoren som har vist høyest evne til å forutsi jobbprestasjoner for kandidater uten jobberfaring (Hunter & Hunter, 1984). Intelligens, spesielt generell intelligens, er knyttet til arbeidsrelevante evner som å lære, løse problemer og bearbeide informasjon (Martinsen, 2013).

Validiteten for intelligens- og evnetester har vist seg å øke med kompleksiteten på jobben. For stillinger som innebærer ledelse har meta-undersøkelser vist at korrelasjonen er så høy som .58 når det gjelder lederprestasjon (Schmidt & Hunter, 1998). En undersøkelse på opptak til videregående offisersutdanning i Sveits viste derimot en langt svakere sammenheng mellom intelligensmålinger og utdanningsresultater. For akademiske prestasjoner var den på $r = .26$

og for militære prestasjoner $r = .21$. På samme måte viste en meta-undersøkelse av Judge, Colbert og kollegaer (2004) at sammenhengene mellom intelligens og lederprestasjoner var lavere enn tidligere antatt ($r = .21$, $r = .27$ justert for redusert spredning). Interessant nok ble det i denne undersøkelsen også funnet at stress påvirket sammenhengen mellom intelligens og lederprestasjoner, på den måten at det i stressende situasjoner var mindre sammenheng mellom intelligens og lederprestasjoner enn ellers (Judge, Colbert, et al., 2004). I undersøkelsen til Judge, Colbert og kollegaer (2004) er det brukt kriterier som leder-effektivitet og leder-rolle (*leader emergence*) for å bedømme om intelligens har sammenheng med lederskap. Selv om det kan være beskrivende kriterier for effektive ledere, vil det ikke nødvendigvis si at de har vist konstruktiv lederatferd. En leder kan oppfattes som effektiv selv om resultatene er oppnådd på bekostning av de ansatte.

Det er annen forskning som tilsier at intelligens ikke ensidig er forbundet med positive utfall i arbeidslivet. Undersøkelser har indikert at intelligens kan ha negativ påvirkning på kontra-produktive eller avvikende arbeidsvaner, som fravær eller misbruk av ressurser (Chamorro-Premuzic & Furnham, 2010, s. 120). Selv om disse undersøkelsene ikke har sett på ledere spesielt, kan en definisjon på avvikende arbeidsvaner, som «frivillig atferd som... truer organisasjonens eller dens medlemmers velbefinnende (*well-being*)» (Robinson & Bennet, 1995 i Chamorro-Premuzic & Furnham, 2010) minne om definisjoner på destruktiv lederatferd.

FOS benytter tester for å anslå søkeres generelle intelligensnivå. Testene administreres som en del av sesjonen, som må gjennomføres av alle norske statsborgere med sesjonsplikt (Skoglund, Martinussen, & Lang-Ree, 2014). Forsvarets intelligenstest fastsetter alminnelig evnenivå (AE) fra 1-9, der normalskår forventes å ligge rundt fem (Køber, 2015). Resultatet av testene registreres i Forsvarets personellregister, som gjør det til et enkelt og kostnadseffektivt kriterium å vurdere søkere på.

For å bli innkalt til FOS er det krav om minimum fem som skår på AE (FOS, 2016b). I tillegg er AE en del av grunnlaget for beregning av innkallingspoeng. Ut fra dette er det sannsynlig at redusert spredning vil gjøre seg gjeldende for AE, og i større grad enn for karakterer, på grunn av minimumskravet. En annen faktor som kan påvirke AE er at det, selv om det er en kontinuerlig variabel, måler på intervallnivå (Ringdal, 2013). AE får dermed ikke oppløsning utover intervallnivåene 1 – 9. Det vil føre til at mange kandidater vil danne klynger på det

enkelte nivå, som igjen kan føre til at sammenhenger blir mindre synlige. Til slutt kan det at lederatferden observeres under en forholdsvis krevende feltøvelse gjøre at sammenhenger mellom intelligens og lederskap vil bli mindre enn de ellers ville vært, på grunn av at situasjonen kan bli oppfattet som stressende av kandidatene.

På bakgrunn av ovennevnte litteratur og teoretiske antagelser fremmes hypotese 1:

H1: Alminnelig evnenivå og skoleprognose har ingen sammenheng med observasjoner av balansert lederatferd eller observasjoner av misbrukende lederatferd eller passiv lederatferd.

Intervju

Et intervju er en velprøvd og svært vanlig metode i en seleksjonsprosess. Søkere har en forventning om å bli intervjuet når de søker jobb. Intervjuet blir ansett som en sentral del av seleksjonen, der søker og arbeidsgiver får en innledende mulighet til å bli kjent med hverandre (Chamorro-Premuzic & Furnham, 2010).

Schmidt & Hunter (1998) skilte mellom strukturert og ustrukturert intervju, og fant den prediktive validiteten i forhold til jobbprestasjon til å være henholdsvis $r = .51$ og $r = .38$. På tross av dette er verdien av intervjuet omstridt. Noe av grunnen kan være at det er mange feilkilder forbundet med seleksjonsintervjuer, særlig de ustrukturerte.

For FOS er det spesielt to feilkilder som kan være interessante å vurdere. Fordi intervjuet skal brukes til å vurdere lederkompetanser vil intervjuer måtte anslå atferd på bakgrunn av svarene den intervjuede gir. I tillegg bruker FOS hypotetiske spørsmål, begrunnet i at kandidatene er unge og mangler erfaring (FOS, 2016a). Svarene vil dermed avhenge av i hvilken grad den intervjuede kjenner seg selv (Chamorro-Premuzic & Furnham, 2010). Det vil også være et spørsmål om i hvor stor grad den intervjuede snakker sant, ut i fra et ønske om å fremstille seg selv i et mest mulig fordelaktig lys (Chamorro-Premuzic & Furnham, 2010).

The psychology of personnel selection gir en oppsummering av hva forskning har vist er god praksis for intervjuer: Opplæring av intervjuere, standardiserte spørsmål, god jobbanalyse, se bort fra CV og tidligere erfaringer, vurder kandidater etter intervjuet og gjør det ved hjelp av standardiserte skalaer (Chamorro-Premuzic & Furnham, 2010, s. 32).

Slik intervjuet beskrives i intervjuguiden, forholder FOS seg i stor grad til disse rådene (FOS, 2016a). Spørsmålene er forhåndsdefinerte, men gir mulighet for oppfølging der intervjuer

føler at svaret ikke er tilstrekkelig konkret eller beskrivende. På denne måten er intervjuet under FOS organisert som et semi-strukturert intervju (Chamorro-Premuzic & Furnham, 2010). Som en overordnet jobbanalyse er lederskapspotensial vurdert som det viktigste opptakskriteriet til befalsskolene. Intervjuet skal kartlegge tre¹³ av de fem kompetansene FOS bruker som grunnlag for lederprognosen. Intervjuere forholder seg derimot til en slags CV, i det kontroll av vitnemål fra videregående skole er en obligatorisk del av intervjuet. Intervjuere er instruert til å vurdere kandidatene etter intervjuet, og skal skåre dem på en skala fra 1-9 ved hjelp av atferdsindikatorer. Alle intervjuoffiserer skal i tillegg gjennomgå en tre timers felles opplæring (FPVS, 2016b).

En sammenheng mellom den vurderingen som gjøres i intervjuet og målingene av lederatferden forutsetter at det er likhet i det som vurderes og måles. De fem kompetansene som FOS vurderer kandidatene ut fra er basert på Forsvarets syn på ledelse (FOS, 2016b), som er beskrevet i delkapittel 1.2. Måleinstrumentet for balansert lederatferd (Martinsen, 2016) måler tre faktorer ved konstruktivt lederskap; relasjonsorientering, oppgaveorientering og utviklingsorientering. Ettersom denne tredelingen også ligger i grunnlaget for Forsvarets syn på ledelse slutter jeg at det er sannsynlig med samsvar mellom vurderingene i intervjuet og målingene av balansert lederatferd på feltøvelsen.

I tillegg til måleinstrumentet for balansert lederatferd inneholder skjemaet to måleinstrumenter for destruktiv lederatferd. Det første måler misbrukende ledelse. Denne formen for destruktiv lederatferd har et negativt forhold til medfølgere, i motsetning til den relasjonsorienterte retningen i Forsvarets syn på ledelse. Det er spesielt kompetansene *rollemodell* og *samspill* som er relasjonsorienterte. Kompetansen *rollemodell* er en av de tre som vurderes under intervjuet, og ut fra det vil det være sannsynlig med en negativ sammenheng mellom intervjuet og målingen (en kandidat som skårer høyt på *rollemodell* vil sannsynligvis skåre lavt på misbrukende ledelse).

Det andre måleinstrumentet for destruktiv lederatferd måler passiv lederatferd. *Laissez-faire* antas å stå i motsetning til den oppgaverelaterte kompetansen *løse oppdrag*, men denne passive og avvikende lederatferden kan som vist i 2.1 betegnes som både anti-medfølger og anti-organisasjon. Derfor er det sannsynlig at også passiv lederatferd vil korrelere negativt med den totale vurderingen som ble gjort etter intervjuet.

¹³ Rollemodell, mentalt robust, utvikling. Alle fem for Hæren.

På bakgrunn av ovennevnte fremmes hypotese 2:

H2: Vurderingen etter intervjuet har en positiv sammenheng med observasjoner av balansert lederatferd, og en negativ sammenheng med observasjoner av misbrukende lederatferd og passiv lederatferd.

Observasjon av lederatferd

Grunnlaget for offiservurderingen er observasjon av lederatferd. En stor fordel ved observasjon er at selektørene ikke vil måtte anslå atferd, de kan se og vurdere den direkte. Dette unntar metoden for en del av de feilkildene som intervjuet er beheftet med.

Metoden kan være sammenliknbar med et jobbutsnitt eller arbeidsprøvetest (*work sample test*), der kandidater gjennomgår den samme konkrete arbeidsoppgaven under observasjon. Arbeidsprøvetester er en metode som har vist seg å ha meget god prediktiv validitet ($r = .54$) i forhold til jobbprestasjon (Schmidt & Hunter, 1998). En viktig forutsetning for dette resultatet er at kandidatene skal kunne jobben de prøves i (Schmidt & Hunter, 1998, s. 267). Howard har pekt på observasjon av lederatferd som en god metode for å selekere ledere, men understreker viktigheten av at simuleringen har høy sammenheng med den jobben som det skal selekteres til (Howard, 2007).

På samme måte som for et intervju kan observasjon være strukturert eller ustrukturert. For at potensialet som ligger i observasjon av atferd skal utnyttes er det viktig at offiserene som skal vurdere kandidatene er trent og har opplæring i å observere atferd, at det er spesifisert hva som utgjør gode og dårlige prestasjoner, og at kriteriene har god begrepsvaliditet. At kriteriene har begrepsvaliditet vil si at de måler det man er interessert i (Martinussen & Hunter, 2008, s. 117).

FOS bidro til å strukturere observasjonene ved at alle kandidater i størst mulig grad gjennomgikk de samme øvelsene, samtidig som det var laget et sett med atferdsindikatorer som selektørene brukte som grunnlag for sine vurderinger etter øvelsen. Alle selektører hadde gjennomgått felles opplæring (FPVS, 2016a), hvor det blant annet ble poengtert at vurderinger i størst mulig grad skulle skje etter øvelsen, mens det under øvelsens gang kun skulle noteres observasjoner.

Seleksjonsøvelsen under FOS kan gi mange og relevante observasjonsmuligheter, som kan gi et godt bilde av den enkelte kandidats atferd som lagfører. Slik sett kan seleksjonsøvelsen sies å oppfylle kravet til en arbeidsprøve. Allikevel bryter FOS med prinsippet om at kandidatene skal kunne jobben på forhånd. På FOS testes kandidatene i noe de ikke kan fra før, nemlig det å være lagfører i felt. Selv om alle kandidater gjennomfører felles trening før øvelsen (FPVS, 2016b), er dette på langt nær nok til å lære dem lagførerrollen. Hensikten er nok heller å oppnå et definert minimumsnivå blant kandidatene, blant annet av sikkerhetshensyn.

Det var de samme kompetansene som ble vurdert under intervjuet som skulle vurderes under feltøvelsen. I tillegg til *rollemodell*, *mentalt robust* og *utvikling*, skulle kompetansene *løse oppdrag* og *samspill* vurderes. For alle kompetanser var det laget et sett med atferdsindikatorer som beskrev typisk atferd for en svak, gjennomsnittlig og sterk kandidat. Atferdsindikatorerne som beskriver typisk lederatferd for en svak kandidat kan se ut til å ha fellestrekk med destruktiv lederatferd, både misbrukende og passiv. I vedleggene har jeg samlet de indikatorene jeg mener kan beskrive misbrukende (vedlegg A) og passiv (vedlegg B) lederatferd. Med støtte i atferdsindikatorerne brukte opptaksoffiserene sine loggførte observasjoner og ga en skår fra 1-9 for hver kompetanse (nærmere forklart i 3.2 Måleinstrumenter). Dette arbeidet ble gjort etter at øvelsen var avsluttet, slik at selektørene ikke skulle «kategorisere» kandidatene for tidlig, men holde seg mest mulig objektive. Hver skår skulle også forklares i fritekst.

Lederatferdsmålingene hadde samme grunnlag, i det de ble utfylt av de samme opptaksoffiserene. Skjemaet bestod av en rekke atferdsrelaterte utsagn som var hentet fra forskningsbaserte eller validerte skalaer for lederatferd. Hvert utsagn ble skåret på en Likert-skala (*helt enig – helt uenig*) etter hvor mye eller ofte offiseren hadde observert en bestemt atferd (skjemaet er nærmere forklart i 3.2 Måleinstrumenter).

Ut fra ledelsesteorien kan destruktiv lederatferd ses på som et motstykke til konstruktiv lederatferd. Spesielt vil passiv lederatferd, som kan forklares som anti-medarbeider og anti-organisasjon stå i et motsetningsforhold til konstruktiv lederatferd. Etter som Forsvarets syn på ledelse har sitt grunnlag blant annet i transformasjonsledelse, vil det være sannsynlig at offisersvurderingene har en negativ sammenheng med målingene av laissez-faire ledelse. Fordi balansert lederatferd er pro-medarbeider, vil det være naturlig at det også er en negativ sammenheng mellom offisersvurderingene og målingene av misbrukende lederatferd.

Feltøvelsen hadde som hensikt å la alle kandidater få vise sitt lederpotensial. De fem kompetansene var overordnet beskrevet som positiv og ettertraktet lederatferd. FOS brukte ikke egne mål på destruktiv lederatferd, utover det som var beskrevet i atferdsindikatorerne. I den grad en kandidat fikk en negativ vurdering eller skåret lavt på en kompetanse, ville det først og fremst være i mangel av atferd som oppfylte kompetansen. Fordi både offiservurderingene og lederatferdsmålingene hadde det samme teoretiske grunnlaget for sin tolkning av konstruktiv ledelse, og fordi dette grunnlaget har motsatt fortegn til spesielt laissez-faire, men også misbrukende ledelse, er det sannsynlig at det er sammenheng mellom offisersvurderinger og målinger av lederatferd. Det kan også være at likheter mellom atferdsindikatorer for svake kandidater og beskrivelser av destruktiv lederatferd bidrar til sammenhengen.

På bakgrunn av dette utleder jeg hypotese 3:

H3: Offisersvurderingen etter feltøvelsen har en positiv sammenheng med observasjoner av balansert lederatferd, og en negativ sammenheng med observasjoner av misbrukende og passiv lederatferd.

Opptaket som helhet

Som beskrevet i delkapittel 1.1 benyttet FOS seg av flere metoder i sin seleksjon. Opptaket som helhet kan klassifiseres som et vurderingssenter. Det er mange forskjellige måter å organisere et vurderingssenter på, og den prediktive validiteten har vist seg å variere ut fra dette. I en meta-undersøkelse ble det vist at det å bruke flere vurderingsmetoder, å bruke psykologer i vurderinger og å benytte seg av kameratvurderinger til støtte for seleksjonen, var forhold som gjorde at validiteten økte (Gaugler, Rosenthal, Thornton III, & Bentson, 1987). En undersøkelse på seleksjon til høyere offisersutdanning i Sveits viste at vurderingssenteret de undersøkte hadde prediktiv validitet utover det en intelligensstest ga. Vurderingssenteret forklarte mellom syv og 15 prosent av variasjonen i akademiske og generelle militære resultater på skolen, etter at påvirkningen av intelligensmålinger var fjernet (Melchers & Annen, 2010).¹⁴

¹⁴ Resultatet framkom etter hierarkisk multipl regresjon kontrollert for GMA (general mental ability) (Melchers & Annen, 2010).

Når Forsvaret gjennomfører opptak og seleksjon til befalsskolene er spennet vidt i forhold til den spesialisering som utdanning vil gi, ikke bare til den enkelte befalsskole, men ofte også til linjer innenfor den enkelte forsvarsgren og troppeart. Allikevel er lederskap en svært viktig fellesnevner. På en eller annen måte vil alle som blir sersjanter eller kvartermestre være i befatning med ledelse. Lederskap kan kreves i større eller mindre grad. Eksempelvis vil en stilling som lagfører innebære mye lederskap, mens en annen typisk sersjantstilling som kompaniadjutant vil innebære lite lederskap. Ledelse vil likevel alltid være en viktig del av det å være befal (Paullin et al., 2011). I jobbanalysen som Paullin og kollegaer foretok på vegne av *U.S. Army*, kom de fram til at kompetanse innen lederskap kunne settes som en felles faktor. Innen tekniske og ferdighetsmessige krav ble det skilt mellom troppeartene (Paullin et al., 2011). Denne jobbanalysen har overføringsverdi til Forsvaret, og underbygger at lederkompetanse er en relevant prediktor for et befalsskoleopptak. Vurdering av hvordan denne prediktoren vektet i forhold til de andre er ikke en del av denne oppgaven. Allikevel kan det nevnes at det fra et seleksjonsteoretisk synspunkt er viktig at det ikke er den tilsynelatende relevansen som bør bestemme hvor tungt prediktorer vektet. En undersøkelse av alle seleksjonsprediktorers forklaringskraft opp mot et kriterium på totalprestasjon vil være et bedre grunnlag for dette.¹⁵

Når det gjelder reliabilitet for opptaket vil intervjuet og observasjoner under feltøvelse være de metodene hvor resultatene er vanskeligst å gjenskape, fordi disse vurderingene i stor grad er subjektive (Skorstad, 2015). FOS iverksatte en rekke tiltak for å ivareta reliabiliteten til disse metodene. Det ble gjennomført opplæring, og det ble brukt standardiserte skalaer og felles atferdsindikatorer til støtte for selektørene. I tillegg var det en nivelleringsfunksjon under feltøvelsen, som bestod av offiserer med erfaring som selektører. De skulle bidra til at selektørene vurderte mest mulig objektivt og likt på tvers av lag og kompanier (FPVS, 2016a).

Psykologer fra seksjon for militærpsykologi som deltok på opptaket skulle også bidra til nivellering. På anmodning fra skolene eller selektørene kunne psykologer bidra i vurderinger eller delta på re-intervjuer. Personlighetsprofil var ellers ikke en del av seleksjonskriteriene (FPVS, 2016a), og ble ikke vurdert for alle kandidater (Sørli, 2016).

FOS var organisert som et vurderingssenter, og virker å fylle mange av de kravene som stilles for å gjøre en hensiktsmessig ledelseleksjon. Metodene som ble benyttet har vist seg som

¹⁵ Takk til H. Sørli (2016) for denne utredningen.

gode prediktorer for skole-, arbeids- og lederprestasjoner. Det er likevel usikkert i hvor stor grad seleksjonen under FOS skilte kandidater på bakgrunn av lederatferd. For å undersøke det nærmere, og dermed belyse problemstillingen, og med bakgrunn i det ovenstående foreslås hypotese 4 a, b og c:

H4 a: *Kandidater som ble tatt opp til befalsskoleutdanning hadde vist større grad av konstruktiv lederatferd under feltøvelsen enn kandidater som ikke ble tatt opp.*

H4 b: *Kandidater som ble tatt opp til befalsskoleutdanning hadde vist mindre grad av misbrukende lederatferd under feltøvelsen enn kandidater som ikke ble tatt opp.*

H4 c: *Kandidater som ble tatt opp til befalsskoleutdanning hadde vist mindre grad av passiv lederatferd under feltøvelsen enn kandidater som ikke ble tatt opp.*

I dette kapitlet har jeg forsøkt å avklare den bakgrunnen jeg mente var nødvendig for å undersøke om målinger av konstruktiv og destruktiv lederatferd kan ha noe å tilføre en seleksjonsprosess. Kapitlet ble innledet med en utgreiing av konstruktiv og destruktiv lederatferd. Muligheten for å avdekke lederatferd ved hjelp av seleksjonsmetoder ble drøftet før jeg til slutt presenterte fire hypoteser som jeg anser som egnet for å belyse oppgavens problemstilling, som dreier seg om å undersøke om måling av konstruktiv og destruktiv lederatferd kan bidra til en bedre seleksjonsprosess.

3 Metode

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for metodiske vurderinger som er gjort i forbindelse med oppgaven. Først vil jeg beskrive deltagere og prosedyrer i delkapittel 3.1. Jeg vil deretter beskrive måleinstrumenter og variabler som danner grunnlaget for de statistiske analysene i delkapittel 3.2. I 3.3 vil jeg beskrive de statistiske analysene. Avslutnings vil jeg vurdere frafall og manglende data i delkapittel 3.4.

3.1 Deltagere og prosedyrer

Oppgaven har benyttet seg av data samlet inn av Lederkandidatstudien 2015-2019. For denne oppgaven ble et anonymisert datasett gjort tilgjengelig fra prosjektleder Thomas H. Fosse. Lederkandidatstudien 2015-2019 er godkjent som et prosjekt ved Forsvarets Høgskole. Data er godkjent for forskning gjennom Norsk senter for forskningsdata (NSD) (FHS, 2015). Alle deltagere fikk informasjon om studien og har skriftlig samtykket til å delta.

Det var 4217 søkere til FOS sommer 2016, av disse var 24,5 % kvinner. 1651 ble innkalt til opptak. Innkallingskravene bestod av skolepoeng og alminnelig evnenivå målt på sesjon. Gjennomført førstegangstjeneste gav ekstrapoeng. Av de innkalte møtte 1050 opp på Sessvollmoen. Kvinneandelen for de oppmøtte var 24,7 %. Før seleksjonsøvelsen, som var den mest ressurskrevende aktiviteten under opptaket, var det på grunnlag av minimumskrav som vurdering av vandel, evnetester, medisinsk sjekk og fysiske tester selektert ned til 809 aspiranter, med en kvinneandel på 23 %. Av de 584 som bestod hele opptaket ble 477 tilbudt skoleplass (kvinneandel 22,4 %). Seleksjonsraten blir dermed på 0,81. I forhold til antallet som møtte til opptak var seleksjonsraten 0,48, og i forhold til antall søkere 0,11.

Utvalget som ble brukt i denne oppgaven bestod av 494 kandidater (forklaring av frafall og manglende data følger i 3.3). Av disse var det 384 kandidater (78,1 %) som ble tatt opp til befalsutdanning. 26,1 % var kvinner. 108 kandidater (21,9 %) kom ikke inn. Kvinneandelen blant disse var 19,4 %. For hele utvalget (N=494) var kvinneandelen på 20,4 %, og gjennomsnittsalderen var 19,7 år med et aldersspenn fra 17 – 34 år (alle grunnlagstall er tatt fra FPVS, 2016c).

Opptaksoffiserene fulgte sine kandidater gjennom hele seleksjonsøvelsen, som foregikk i perioden 1. – 6. juli 2016 (FPVS, 2016b). Underveis i øvelsen noterte selektørene observasjoner i fritekst i en loggbok. Etter endt øvelse ble disse observasjonene vurdert opp mot fem lederkompetanser (nærmere beskrevet i 3.2.2 FOS). Til støtte hadde selektørene blant annet atferdsindikatorer (nærmere beskrevet i 3.2.2 FOS). Selektørene gav en karakter fra 1-9 innen hver kompetanse, med en begrunnelse i fritekst, og samlet resultatene i en totalskåre for feltøvelsen.

Selektørene fylte deretter ut tilleggsskjemaet for observert lederatferd, med støtte i de samme observasjonsloggene og sin hukommelse. Lederatferdskjemaet er nærmere beskrevet i 3.2.1 Observert lederatferd – tilleggsskjema.

Før opptaket ble selektørene gitt tre timers opplæring. Her ble det understreket at de underveis i øvelsen i minst mulig grad skulle vurdere kandidatene, men notere observasjoner så uhildet som mulig (Sørli, 2016). Denne opplæringen var i regi av Forsvarets Høgskole/Avdeling for militær lederutvikling og styring. Det ble gitt et liknende kurs for offiserer som skulle foreta seleksjonsintervjuene (FPVS, 2016b).

I forbindelse med utdeling av tilleggsskjemaet for observert lederatferd ble det gitt en kort muntlig orientering om hensikten med Lederkandidatstudien og retningslinjer for utfyllelsen.

I løpet av feltperioden var kandidatene i roller både som lagførere og lagsmedlemmer. Bakgrunn for observasjonen i skjemaet kommer hovedsakelig fra perioden de var i rollen som leder.

På bakgrunn av samtykket ble dataene fra opptaket tilgjengeliggjort og koblet med observatørskjemaet.

3.2 Måleinstrumenter

3.2.1 Observert lederatferd – tilleggsskjema

Balansert lederatferd. Konstruktiv lederatferd ble målt ved hjelp av 12 utsagn for balansert lederatferd (Martinsen, 2016). Utsagnene hadde som hensikt å måle kategoriene *rollemodell* (fire spørsmål), *oppdragsfokus* (fire spørsmål) og *utviklingsorientering* (fire spørsmål). Hvert

utsagn skulle rangeres etter hvor godt det beskrev kandidatens atferd i lederrollen på seleksjonsøvelsen, på en syvdelt Likert-skala, fra *helt uenig* til *helt enig*. Eksempler på utsagn innen *rollemodell* var «I hvilken grad opplever du at - aspiranten prioriterer sine egne behov fremfor gruppens behov?» og « - handler uten å konsultere lagsmedlemmene». Innen *oppdragsfokus* var spørsmålene for eksempel, «I hvilken grad opplever du at kandidaten - tar tak i problemer når de oppstår?» og « - sjekker at fremdrift opprettholdes i arbeidet». Innen *utviklingsorientering* var spørsmålene eksempelvis «I hvilken grad opplever du at kandidaten - leter aktivt etter innsats som kan berømmes?» og « - oppfordrer til kreativitet.»

Utsagn 2 og 4 på *rollemodell* var negative utsagn, så disse variablene ble snudd før gjennomsnittskårer og intern konsistens ble utregnet.

Reliabiliteten ble funnet ved å måle intern konsistens, som er en hensiktsmessig metode for tverrsnittsdata (Ringdal, 2013). Dette ga en Cronbachs alfa (α) på: Rollemodell $\alpha = .71$, oppdragsfokus $\alpha = .93$ og utvikling $\alpha = .84$.

Reliabiliteten målt ved intern konsistens for hele måleinstrumentet på balansert lederatferd var god, målt til BLA $\alpha = .89$.

Misbrukende lederatferd (abusive supervision). Abusive supervision ble målt med fem ledd fra et måleinstrument om misbrukende ledelse (Tepper, 2000). Utvalgte spørsmål fra dette instrumentet er oversatt til norsk (spørsmål AS1, AS2, AS4, AS11 og AS14).

Hvert utsagn skulle rangeres på en femdelt Likert-skala fra *helt uenig* til *helt enig*. Utsagnene var for eksempel «I hvilken grad opplever du at aspiranten du vurderer latterliggjør andre personer i oppgaveløsningen?» og «I hvilken grad opplever du at aspiranten du vurderer sier til lagsmedlemmene at de er udugelige».

Den interne konsistensen målt ved Chronbachs alfa gav $\alpha = .87$ for dette måleinstrumentet i denne undersøkelsen.

Passiv lederatferd (la-det-skure ledelse, laissez-faire). Passiv lederatferd ble målt ved hjelp av fire utsagn fra Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Form 5X, spørsmål LF1, LF3, LF6 og LF7) (Avolio & Bass, 2004), oversatt til norsk. Observatørene skulle rangere hvert utsagn på en femdelt Likert-skala, fra *helt enig* til *helt uenig*, basert på kandidatenes atferd.

Utsagnene var av typen «I hvilken grad opplever du at aspiranten du vurderer ikke er til stede når det er behov for ham/henne?» og «I hvilken grad opplever du at aspiranten du vurderer unngår å ta beslutninger?».

Den interne konsistensen målt ved Chronbachs alfa gav $\alpha = .90$ for laissez-faire utsagnene i denne undersøkelsen.

3.2.2 FOS

Alminnelig evnenivå. Alminnelig evnenivå (AE) er basert på en rekke intelligenstester gjennomført på sesjon eller ved opptaket. AE har en tallverdi mellom 1 (dårligst skår) og 9 (best skår). I populasjonen er AE normalfordelt. FOS hadde et minimumskrav på AE = 5 under sommeropptaket 2016, som i spesielle tilfeller kunne unntas. Ved unntak skulle kandidaten re-testes som del av FOS.

Karakterpoeng. Sammenlagte karakterer fra videregående skole (karakter 1-6).

Skolepoeng. Skolepoeng ble utregnet fra karakter fra videregående skole, med tilleggspoeng for blant annet realfag. Poengene ble beregnet ut fra en nasjonal standard, ved søknad gjennom www.samordnaopptak.no.

Lederprognose. Lederprognosen var en variabel som skulle beskrive en kandidats potensial til å utøve lederskap i Forsvaret etter endt utdanning (FOS, 2016b). Prognosen ble tallfestet med en verdi fra 1 – 9, der 1 - 3 skulle beskrive et potensial under gjennomsnittet (fra *ikke egnet* til *svak kandidat*), 4 - 6 skulle beskrive et gjennomsnittlig potensial (*egnet kandidat*), og 7 - 9 et over gjennomsnittlig potensial (*sterk til utmerket kandidat*) (FOS, 2016a).

Lederprognosen ble satt på bakgrunn av to adskilte vurderinger. Den første vurderingen ble gjort under fase 2 av opptaket i form av et semi-strukturert intervju. Den andre ble foretatt under fase 3 av opptaket, i form av en offisersvurdering etter feltøvelse (FOS, 2016b).

Innholdet i lederprognosen var basert på Forsvarsjefen grunnsyn på ledelse, Forsvarets fellesoperative doktrine og Forsvarets verdigrunnlag (FOS, 2016b). Etter disse bakgrunnsdokumentene er lederpotensialet operasjonalisert i fem kompetanser (se 1.1). Kompetansene er nærmere beskrevet i ordre for seleksjonsøvelsen (FOS, 2016c), i

atferdsindikatorer i intervjuguiden (FOS, 2016a), og i et sett med atferdsindikatorer som var en støtte for selektørene etter feltøvelsen (FHS, 2016a).

Offisersvurdering intervju. For intervjuet var atferdsindikatorene en rekke positive utsagn innen kompetansene Rollemodell, Mentalt robust og Utvikling (alle fem for Hæren). Hvert utsagn skulle tallfestes på en skala fra 1 – 9 (fra ikke egnet til toppkandidat) etter intervjuet, der den som foretok intervjuet skulle «... tenke seg hvor ofte disse handlingene vil forekomme hos kandidaten.» (FOS, 2016a). Kandidater som ble vurdert til karakter 1 på en eller flere av kompetansene ble ansett som ikke egnet for befalsskoleutdanning og var dermed ute av opptaket, hvis ikke opptaksrådet besluttet at de skulle intervjues på nytt, der selektøren fikk støtte fra psykolog.

Offisersvurdering seleksjonsøvelse. For feltøvelsen var atferdsindikatorer for alle fem kompetanseområder beskrevet. De ble delt inn i tre gradsnivåer for hver kompetanse, og var en beskrivelse av typisk atferd hos en svak kandidat, en gjennomsnittlig kandidat og en sterk kandidat. Etter å ha observert kandidatene og notert sine observasjoner, skulle den enkelte selektør skåre kandidatene på en skala fra 1-9 på alle kompetansene, og totalt komme fram til en vurdering for feltøvelsen.

Opptak. En dikotom variabel som ble kodet ut fra datasettets «Status søknad», der verdien «0» ble satt for de som ikke ble tilbudt skoleplass («avbrutt») og var ute av opptaket, og verdien «1» ble satt for de som ble tilbudt skoleplass («elev» og «foreslått elev») og altså kom inn på befalsskole.

3.3 Statistiske analyser

Statistikkprogrammet IBM SPSS version 24 ble brukt til å gjøre statistiske beregninger.

Datasettet fra Lederkandidatstudien ble gjennomgått med tanke på å fjerne kandidater med ufullstendige eller manglende verdier.

For å måle reliabiliteten i skalaene for observert lederatferd ble intern konsistens beregnet ved hjelp av Cronbachs alfa (Ringdal, 2013).

Deskriptiv statistikk ble først gjort i form av scatterplot, som er en innledende måte å undersøke sammenhenger mellom variabler på (Pallant, 2016). Det ble tatt utgangspunkt i offisersvurderingen fra feltøvelsen, som var den mest vektlagte vurderingen under FOS. Denne variabelen ble så sammenliknet med balansert, passiv og negativ lederatferd. Scatterplottene viste også hvilke kandidater som ble selektert og hvilke som ikke ble det, for å øke forståelsen av dataene. Deskriptiv statistikk som gjennomsnittsverdier og standardavvik ble listet i tabellen, i henhold til krav fra Creswell (2014).

Ut fra hypotesene ble det videre gjennomført relasjonell statistikk for å analysere sammenheng mellom variablene. Korrelasjonskoeffisienten Pearson's r ble beregnet (Pallant, 2016), og resultatene presentert i en tabell. Pearson's r er det mest brukte korrelasjonsmålet, og et hensiktsmessig mål på lineære sammenhenger mellom kontinuerlige variabler (Ringdal, 2013). Pearson's r gir et mål på både styrke og påvirkningsretning på den lineære sammenhengen mellom variabler, men sier ingenting om kausalitet (hva som påvirker hva). Koeffisienten vil ha en verdi på mellom «-1» og «+1», der verdien «0» beskriver at det ikke er sammenheng (helt tilfeldig sammenheng). Styrken i sammenhengene vurderes litt forskjellig. Cohen beskriver $r = .10$ til $.29$ som en liten korrelasjon, $r = .30$ til $.50$ som en medium korrelasjon og $r = .50$ til 1.0 som en stor korrelasjon (Cohen, 1992). En liten/medium/stor korrelasjon vil bety en svak/moderat/sterk sammenheng mellom variablene (Pallant, 2016).

For å se om det var forskjeller i lederatferden på kandidater som ble selektert inn og ut gjennomførte jeg til slutt en T-test for uavhengige utvalg. Det totale utvalget ble delt i to ved hjelp av en dikotom variabel «opptak», som skilte mellom inn- og ut-kandidater. T-test for to uavhengige utvalg kan være egnet som en bi-variabel analyse for å teste hypoteser om utvalgs-gjennomsnitt (Ringdal, 2013). På denne måten kunne T-testen gi svar på om det var forskjeller i gjennomsnittsverdiene for målt lederatferd i de to utvalgene, altså om de som skåret høyt på konstruktiv lederatferd ble selektert og om de som skåret høyt på destruktiv lederatferd ikke ble selektert. Den mest robuste versjonen av testen forutsetter ikke at standardavvikene er like for de to utvalgene (Ringdal, 2013). For at T-testen skal være gyldig er det viktig at de uavhengige variablene er kontinuerlige. *Levene's test* for denne beregningen viste at variansene ikke var like, slik at det var resultatet *Equal variances not assumed* som var det gyldige, og som er presentert i tabell 4.2 (Pallant, 2016).

Det mest vesentlige ved en t-test er å vurdere om det er signifikante forskjeller mellom gjennomsnittsverdiene i de to gruppene, som sannsynligvis ikke kan forklares av tilfeldigheter. Sannsynligheten for dette vises ved hvilket signifikansnivå (p) analysene gir.

3.4 Frafall og manglende data

Det er naturlig at det er noen mangler i datagrunnlag som baserer seg på menneskeinnhentet informasjon (Pallant, 2016), og slik er det også i denne oppgaven. Det som er vesentlig å vurdere er om frafall og manglende data har oppstått tilfeldig, eller om det kan påvirke utvalgets representativitet på noen måte (*bias*) (Creswell, 2014; Ringdal, 2013).

Tidspunktet for observasjonene som ligger til grunn for undersøkelsene var opptakets fase 3, det vil si etter at de innledende seleksjonene var foretatt. Innledende seleksjon skjedde på bakgrunn av skolepoeng og AE, med et lite tillegg for gjennomført førstegangstjeneste¹⁶ (FOS, 2016b). Omtrent en fjerdedel av de kandidatene som møtte til opptaket hadde falt ut av seleksjonsprosessen da fase 3 av opptaket startet, slik at 809 kandidater gjenstod. For eksempel ville det på grunn av minimumskrav bare unntaksvis være kandidater som hadde lavere AE enn 5 eller som har blitt vurdert til karakter 1 på offisersvurderingen etter intervjuet som gikk videre til fase 3. Det er sannsynlig at dette frafallet har ført til redusert spredning i forhold til karakterer og AE.

Av 809 kandidater som startet øvelsen, var det 584 som gjennomførte. 199 kandidater avbrøt frivillig, og ble dermed ikke vurdert. Ytterligere 26 kandidater ble ikke vurdert på bakgrunn av avbrutt øvelse (f.eks. av helsemessige årsaker).

Av de 584 kandidatene som gjennomførte hele øvelsen, hadde 51 søkt Forsvarets Ingeniørhøgskole. Disse kandidatene var ikke med på forskningsprosjektet, og ble ikke registrert med lederatferdsmåling. 40 av 51 ble her selektert, som tilsvarer en seleksjonsrate på 0,78. Det er forholdsvis likt som for hele populasjonen (0,81). Ut fra dette antas ikke frafallet å påvirke representativiteten i utvalget.

¹⁶ 0.5-1.5 poeng etter hvor godt utført førstegangstjenesten var vurdert.

Av de 533 datasettene som gjenstod var det fullstendige lederatferdsmålinger i 494 sett. I 30 sett manglet lederatferdsmålinger fullstendig. I ni sett manglet enkelte elementer. Fra datagrunnlaget ser de 39 manglende eller mangelfulle datasettene ut til å framkomme tilfeldig.

Totalt vil dette si at grunnlaget for analysene var et utvalg på 494 kandidater fra en total på 584 kandidater som gjennomførte hele opptaket. Det tilsvarer et utvalg på 84 %. Deler av frafallet, som skyldes at en skole ikke var del av undersøkelsen, antas ikke å påvirke representativiteten i utvalget fordi seleksjonsraten var tilsvarende som for hele populasjonen. Det resterende frafallet på 39 ser ut til å ha oppstått tilfeldig, og antas derfor heller ikke å ha påvirket representativiteten.

Under statistikkberegningen i SPSS ble i tillegg innstilling *exclude cases pairwise* brukt for manglende data i alle analyser (Pallant, 2016).

4 Resultater

I dette kapittelet vil jeg presentere deskriptiv statistikk, korrelasjonsanalyser og en T-test for uavhengige utvalg.

Korrelasjonene mellom alle variabler i oppgaven presenteres i tabell 4.1. Den deskriptive statistikken gir en oversikt over hvordan variablene fordelte seg, mens analysene vil vise styrke og retning for den lineære relasjonen mellom to variabler (en-til-en). Til å tolke styrken på korrelasjonen r ble Cohens (1992) retningslinjer brukt (se delkapittel 3.3).

Hypotese 4, som foreslo at kandidater med balansert lederatferd ble selektert og at kandidater med destruktiv lederatferd ikke ble det, ble analysert ved hjelp av en T-test for uavhengige utvalg. Ett uavhengig utvalg bestod av kandidater som kom inn, det andre av de som ikke kom inn.

4.1 Deskriptiv statistikk og korrelasjonsanalyse

Antall (N), gjennomsnitt (M), standardavvik (SD) og korrelasjoner mellom variabler er vist i tabell 4.1.

Hypotese 1 foreslår at alminnelig evnenivå og karakterpoeng ikke har sammenheng med balansert lederatferd, misbrukende lederatferd eller passiv lederatferd. Resultatene viser at det ikke var signifikante sammenhenger mellom AE og de tre målene på konstruktiv og destruktiv lederatferd (-.05 mot *BLA*, .09 mot *abusive supervision* og -.01 mot *laissez-faire*) eller karakterpoeng og de tre målene på konstruktiv og destruktiv lederatferd (-.05 mot *BLA*, .00 mot *abusive supervision* og .00 mot *laissez-faire*). Hypotese 1 støttes.

Hypotese 2 foreslår at offisersvurdering etter intervjuet har en positiv sammenheng med balansert lederatferd, og en negativ sammenheng med målene på destruktiv lederatferd. Resultatene viser at sammenhengene mellom intervjuet og balansert lederatferd var $r = .16$, $p < .01$. Sammenhengen mellom intervjuet og *abusive supervision* var ikke signifikant, $r = -.03$. Sammenhengen mellom intervjuet og *laissez-faire* var $r = -.19$, $p < .01$. Den signifikante sammenhengen var svak og positiv for *balansert lederatferd*, og svak og negativ

for *laissez-faire*. Hypotese 2 støttes delvis, ettersom resultatet viste en viss sammenheng mellom intervjuet og lederatferdsmålingene.

Hypotese 3 foreslår at offiservurderingene etter feltøvelsen hadde en positiv sammenheng med observasjoner av balansert lederatferd, og en negativ sammenheng med observasjoner av misbrukende og passiv lederatferd. Resultatene viser en sammenheng med *balansert lederatferd* på $r = .81, p < .01$, en sammenheng med *abusive supervision* på $r = -.32, p < .01$ og en sammenheng med *laissez-faire* på $r = -.75, p < .01$. Sammenhengen med offisersvurderingen etter feltøvelsen var sterk og positiv for balansert lederatferd, moderat og negativ for misbrukende lederatferd, og sterk og negativ for passiv lederatferd. Hypotese 3 støttes.

Tabell 4.1

Deskriptiv statistikk og korrelasjoner (r) mellom variablene i oppgaven

Variabler	N	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
<i>Eksisterende variabler, FOS</i>										
1 AE	493	6.57	1.24							
2 Karakterpoeng	489	46.05	5.02	.27**						
3 Offisersvurdering Intervju	494	6.31	1.36	.03	.17**					
4 Offisersvurdering Feltøvelse	494	5.58	1.80	-.05	-.03	.26**				
<i>Nye variabler, målt</i>										
5 Balansert lederadferd	494	4.80	1.02	-.05	-.05	.16**	.81**	(.89)		
6 Abusive supervision	494	1.27	0.58	.09	.00	-.03	-.32**	-.39**	(.90)	
7 Laissez-faire	494	2.08	1.05	-.01	.00	-.19**	-.75**	-.71**	.15**	(.87)

*. Korrelasjonen er signifikant på 0.05 nivå (to-halet test).

** . Korrelasjonen er signifikant på 0.01 nivå (to-halet test).

Cronbachs alfa i parentes.

4.2 T-test for individuelle utvalg

T-test for individuelle utvalg for balansert lederatferd, misbrukende lederatferd og passiv lederatferd, skilt på bakgrunn av opptaket, med gjennomsnitt (M) og standardavvik (SD) for variablene, er vist i tabell 4-2.

Hypotese 4 a forslår at kandidater som ble tatt opp til befalsskoleutdanning hadde vist større grad av konstruktiv lederatferd under feltøvelsen enn kandidater som ikke ble tatt opp. Gjennomsnittsskåren for *balansert lederatferd* var høyere for dem som kom inn (M=5.08, SD=0.82), enn for dem som ikke kom inn (M = 3.82, SD = 1.09). Differansen, -1.25, var signifikant, $t(142) = -11.11, p < 0.001$. Korrelasjonseffekten ved r ble beregnet til .68.¹⁷ Det er ansett som en sterk effekt. Hypotese 4 a støttes.

Hypotese 4 b foreslår at kandidater som ble tatt opp til befalsskoleutdanning hadde vist mindre grad av misbrukende lederatferd under feltøvelsen enn kandidater som ikke ble tatt opp. Gjennomsnittsskåren for misbrukende ledelse (*abusive supervision*) var lavere for dem som kom inn (M= 1.19, SD= 0.42), enn for dem som ikke kom inn (M= 1.54, SD= 0.91). Differansen, 0.35, var signifikant, $t(120) = 3.86, p < 0.001$. Utreignet korrelasjonseffekt ved $r = .33$.¹⁷ Det er ansett som en moderat effekt. Hypotese 4 b støttes.

For passiv lederatferd (*laissez-faire*) var gjennomsnittsskåren lavere for de som kom inn (M=1.80, SD 0.81), enn for de som ikke kom inn (M= 3.08, SD= 1.17). Differansen, 1.28, var signifikant, $t(137) = 10.69, p < 0.001$. Utreignet korrelasjonseffekt gav $r = .67$.¹⁷ Det er ansett som en sterk effekt. Hypotese 4 c støttes.

Resultatene av T-testen støtter hypotese 4. Det var forskjeller på gjennomsnittsverdiene for alle de tre målte lederatferdene, på den måten at de som kom inn hadde høyere gjennomsnittsverdi for balansert lederatferd og lavere gjennomsnittsverdier for misbrukende og passiv lederatferd. Forskjellene var signifikante, $p < .001$, det vil si at det var mindre enn 0,1 % sannsynlig at forskjellene var tilfeldige.

¹⁷ $r_{YX} = \frac{\sigma_{YX}}{\sqrt{\sigma^2 + df}}$ (<http://www.uccs.edu/~lbecker/>)

Tabell 4.2

T-test: Gjennomsnittsverdier (M), standardavvik (SD) og t-verdier for inn- og ut-kandidater fra opptaket.

Lederatferd	Inn (N = 386)		Ut (N = 108)		t	df
	Mean	SD	Mean	SD		
Balansert	5.07	0.82	3.82	1.09	-11.11***	142
Misbrukende	1.19	0.42	1.54	0.91	3.86***	119
Laissez-faire	1.80	0.81	3.08	1.17	10.69***	137

*** p < .001.

5 Diskusjon

Oppgavens problemstilling var å undersøke i hvilken grad måling av konstruktiv og destruktiv lederatferd kunne bidra til en bedre seleksjonsprosess under FOS. For å undersøke dette ble forskningsbaserte målinger av konstruktiv lederatferd, misbrukende lederatferd og passiv lederatferd sammenliknet med en del av seleksjonsprediktorene FOS benytter. De utvalgte prediktorene for denne undersøkelsen var AE, karakterpoeng, intervju og offisersvurdering etter feltøvelse. Til slutt ble kandidater som kom inn sammenliknet med kandidater som ikke kom inn, for å se om det var forskjeller i lederatferdsmålingene for utvalgene. I dette kapitlet vil jeg diskutere resultatene av analysen ut fra teorier om lederatferd og seleksjon. Jeg vil først diskutere hvordan seleksjonen ved hjelp av AE og karakterpoeng ser ut til å forholde seg til lederatferd. Deretter vil jeg diskutere i hvilken grad først intervjuet og så offisersvurdering etter feltøvelsen ser ut til å skille kandidater med konstruktiv og destruktiv lederatferd. Til slutt vil jeg diskutere hvordan opptaket som helhet ser ut til å selektere inn kandidater med konstruktiv lederatferd og selektere ut kandidater med misbrukende eller passiv lederatferd.

5.1 Seleksjonsmetoder og lederatferd

5.1.1 AE og karakterpoengs evne til å avdekke lederatferd

Analysene støtter hypotesen om at det ikke er sammenhenger mellom AE eller karakterpoeng og lederatferd.

For skolekarakterer var dette som forventet. Selv om skolekarakterer har vist en viss evne til å forutsi jobbprestasjoner, var det lite teori som tilsa at skolekarakterer skulle forutsi lederatferd.

Intelligens har vist evne til å forutsi både jobb- og lederprestasjoner. Som beskrevet i teorikapitlet er ikke den prediktive validiteten intelligens har vist i forhold til ledereffektivitet eller leder-rolle ensbetydende med evne til å forutsi lederatferd, og disse resultatene understøtter det synet. Samtidig er det ikke usannsynlig at effekten av stress, som beskrevet av Judge og kollegaer (2004), kan ha hatt en påvirkning. Seleksjonsøvelsen under

FOS hadde elementer av stress som lite mat, lite søvn og stor fysisk belastning. En del av resultatet kan trolig også forklares i at det var manglende spredning, både for AE og karakterpoeng, i det utvalget som gjennomførte seleksjonsøvelsen. For karakterpoeng var landsgjennomsnittet 40,8 i 2015 (Statistisk Sentralbyrå, 2015), mens det for dette utvalget var 46,05. For AE viste en undersøkelse på 1994-kullet (sesjonspliktige født i 1994) snittverdier på 4,9 for jenter ($n = 5.058$) og 5,5 for gutter ($n = 10.127$) (Køber, 2015). For utvalget som denne oppgaven har målinger på var gjennomsnittskåren på AE = 6,57. Effekten av redusert spredning var antagelig sterkest for AE, på grunn av at det var satt et minimumskrav.

5.1.2 Sammenheng mellom intervju og målt lederatferd

Hypotese 2 om at det var sammenheng mellom intervju og lederatferd ble delvis støttet av resultatene. For konstruktiv ledelse ($r = .16$) og laissez-faire ($r = -.19$) var det svake og signifikante sammenhenger. For abusive supervision ble det ikke påvist signifikant sammenheng ($r = -.02$).

FOS begrunner bruken av hypotetiske spørsmål i at kandidatene var unge og hadde lite erfaringsgrunnlag. På bakgrunn av svarene skulle selektørene vurdere kompetansene, ved å «... tenke seg hvor ofte handlingene vil forekomme hos kandidaten» (FOS, 2016a). Med utgangspunkt i at det ble stilt hypotetiske spørsmål vil sannferdigheten i svarene avhenge mye av hvor godt kandidatene kjenner seg selv. Kandidatenes ønske om å gjøre et godt inntrykk kan også ha påvirket svarene, spesielt i forhold til de destruktive aspektene ved lederatferd. Det er kanskje særlig de mer eksplisitte holdningene forbundet med misbrukende ledelse som en fornuftig kandidat holder tilbake i en slik situasjon. Det virker naturlig at det er få som ønsker å fremstå som destruktive ledere. Destruktiv lederatferd vil mer trolig komme til syne i situasjoner under faktisk utøvelse av ledelse, og kanskje spesielt der lederen møtte motgang, for eksempel i form av målblokkering (Krasikova et al., 2013).

Med bakgrunn i at kontroll av vitnemålet var en obligatorisk del av intervjuet kan det være interessant å se at det var en svak men signifikant korrelasjon ($.15$, $p < .01$) mellom intervjuvurderingen og karakterpoengene. Resultatene for hypotese 1 viste at det ikke var noen signifikant sammenheng mellom karakterpoeng og lederatferd. Det var derfor ingen grunn til at et intervju som hadde som hensikt å avdekke lederpotensial, skulle vise sammenheng med karakterpoeng. Når det likevel oppstod en slik sammenheng kan det være grunn til å stille spørsmål ved praksisen om å kontrollere vitnemål som en del av intervjuet.

For eksempel kan det tenkes at et spesielt imponerende vitnemål påvirket selektørens vurderinger. Men det kan også tenkes at det er andre grunner til denne sammenhengen, for eksempel at skoleflinke kandidater er mer velartikulerte og dermed oppnår en bedre skår på intervjuet.

Samtidig tilsa den positive sammenhengen med balansert lederatferd at de hypotetiske spørsmålene til en viss grad ble forstått av kandidatene, og at de kjente seg selv godt nok til å gi forholdsvis sannferdige svar. Atferder forbundet med misbrukende ledelse kan virke som det var vanskelig å få frem i intervjuet, ut fra disse resultatene. Det er også usikkert om bruk av hypotetiske spørsmål var egnet for dette formålet.

5.1.3 Sammenheng mellom offisersvurdering og målt lederatferd gjennom balansert lederatferd, abusive supervision og laissez-faire.

Hypotesen om at det var sammenheng mellom offisersvurderingen etter feltøvelsen og lederatferdsmålingene støttes. Det var en signifikant, sterk og positiv sammenheng ($r = .81$) mellom offisersvurderingen og målingen av konstruktiv lederatferd. Det var også en signifikant, negativ og nesten like sterk sammenheng ($r = -.75$) mellom offisersvurderingen og laissez-faire-målingene. I forhold til abusive supervision var sammenhengen også signifikant og negativ, men her var den moderat i styrke ($r = -.32$).

Offisersvurdering etter feltøvelse ser ut til å være en god metode for å selektere kandidater på bakgrunn av lederatferd. Dette viser seg på tross av at øvelsen, sett på som en arbeidsprøve, brøt med forutsetningen om at kandidatene skal ha relevant arbeidserfaring (Schmidt & Hunter, 1998). Ved å se på Howards (2007) krav til lederseleksjon, sammenheng mellom simuleringen og jobben det selekteres til, kan det hevdes at en «ukjent» arbeidsprøvetest likevel er hensiktsmessig. Situasjoner som var preget av tidspress, fysisk belastning, lite søvn og lite mat har kanskje ikke en sammenheng med den daglige jobben som sersjant, som for mange vil innebære utdanning av vernepliktige. Men for en generell lederutdanning til et yrke hvor de dimensjonerende kravene innebærer å kunne lede i situasjoner preget av usikkerhet, frykt og kaos (Forsvarsstaben, 2012), kan det være at observasjon under feltøvelse er en god metode.

Selv om sammenhengen mellom offisersvurderinger og målinger av abusive supervision også var signifikant, så var den betydelig svakere. Allikevel var øvelsen trolig godt egnet til å få

frem misbrukende lederatferd hos kandidatene. Målblokkering (Krasikova et al., 2013) under de enkelte caser og oppdrag var sannsynlig, på grunn av for eksempel for liten tid eller slitne lagsmedlemmer. I utvalget var det 25 kandidater (4,7 %) som ble målt med 2,5 eller høyere skåre på abusive supervision. Undersøkelsen til Aasland (2010) viste at 3,4 % av de undersøkte hadde blitt utsatt for tyrannisk lederatferd. Disse tallene kan vise at «øytjenerproblematikk», eller kontrollpåvirkning, ikke var en reell utfordring under observasjonen, etter som såpass mye destruktiv lederatferd ble registrert.

Etter som det var de samme selektørene som fylte ut offisersvurdering og lederatferdsmåling var det naturlig at de var god sammenheng mellom dem. Spesielt gjaldt det for offisersvurderinger og målinger av balansert lederatferd. Sammenhengen er et godt argument for at de to metodene vurderte og målte det samme, nemlig konstruktiv lederatferd i tre dimensjoner; oppgave-, relasjons- og utviklingsorientering. Det var også god sammenheng mellom offisersvurderinger og målinger av passiv lederatferd. Det kan tyde på at Forsvarets versjon av transformasjonsledelse også står i motsetning *laissez-faire*, som teorien beskriver at det gjør. Videre kan disse resultatene tyde på at utledningen av de fem lederkompetansene fra Forsvarets syn på ledelse har fanget opp en del av de essensielle lederatferdene forbundet med konstruktiv, utviklingsorientert transformasjonsledelse.

En grunn til at offisersvurderingene ikke avdekket misbrukende lederatferd i like stor grad som konstruktiv eller passiv lederatferd, kan være at kandidater som var aktive pådrivere og opptatt av at laget skulle løse oppdrag (pro-organisasjon), fikk uttelling for disse positive bidragene fordi det var i tråd med lederkompetansene. At de samtidig gjorde det på bekostning av lagsmedlemmer (anti-medfølger), ble muligens ikke fanget opp av kompetansene i like stor grad. En gjennomgang av atferdsindikatorene viste at passiv atferd (vedlegg B) ble gjenspeilet i flere av beskrivelsene og for flere av kompetansene enn det atferd som kan assosieres med misbrukende ledelse ble (vedlegg A). Kandidater med slik misbrukende lederatferd ville komme inn under definisjonen på destruktive, misbrukende ledere, og måleresultatene tilsier at de ikke ble selektert ut i samme grad som passive lederkandidater.

5.2 FOS' evne til å avdekke lederatferd

Hypotesene 1, 3 og 4 støttes, mens hypotese 2 støttes delvis. T-testen viste signifikante forskjeller mellom gruppen som kom inn og gruppen som ikke kom inn, for alle lederatferder. Forskjellene i gjennomsnittlig skåre var -1,25 for balansert lederatferd, for misbrukende lederatferd 0,35 og 1,28 for passiv lederatferd. Ved å beregne effektene med *Pearson's r* viste sammenhengene seg som sterke for konstruktiv og passiv lederatferd, og moderate for misbrukende lederatferd.

Seleksjonen under FOS var innrettet på å avdekke lederpotensial i tråd med Forsvarets syn på ledelse (FPVS, 2016b), og resultatene tyder på at det lyktes. Dette indikerer at vurderings-senteret FOS benyttet relevante metoder. Spesielt fremstår offisersvurderingene etter feltøvelsen som velegnet til å måle lederpotensial hos kandidatene.

Den trinnvise seleksjonen under FOS ble gjort ut fra et kost-nytte perspektiv (FOS, 2016a). Kostnadseffektive prediktorer som AE og skolekarakterer ble brukt på hele den initielle søkermassen. Etter hvert som kandidatene ble silt, ble mer ressurskrevende metoder som intervju og til slutt en seleksjonsøvelse benyttet. Den metoden som best skilte mellom kandidater med bakgrunn i lederatferd var offisersvurderingen etter feltøvelsen, som også var den klart mest ressurskrevende metoden.

En del av bakgrunnen for at AE og karakterpoeng ikke viste signifikante sammenhenger med lederatferd kan ligge i fenomenet med redusert spredning i variablene. Allikevel er det mye forskning som tilsier at særlig intelligens påvirker både jobb- og lederprestasjoner positivt. Samtidig er ikke bildet helt klart, spesielt ikke i forhold til lederatferd. Det kan argumenteres for at opptaket slik det gjennomføres krever forholdsvis gode karakterer og høy AE i forhold til de intellektuelle utfordringene som møter en befalskoleelev eller et befal på lavere nivå. Kanskje er andre ferdigheter eller egenskaper mer vesentlige for å lykkes, for eksempel lederskap. Det er sannsynlig at Forsvaret går glipp av noen ledertalenter ved å sile hele søkermassen på bakgrunn av karakterer. De fleste offiserer har møtt og jobbet med utmerkede soldater i løpet av sin karriere, som har framstått med godt lederpotensial. Ikke alle disse har vært *skolelys* og noen av dem ville nok ikke kommet inn på FOS. Gutter som blir sent skolemodne kan være eksempler på slike tilfeller. Allikevel er det en krevende øvelse å tenke

seg en god metode for å skille ut de potensielt beste lederkandidatene blant 4-5000 søkere hvert år, uten bruk av karakterer.

Vurderingen mot de forskningsbaserte instrumentene indikerer at FOS er egnet til å selektere kandidatene med lederpotensial i tråd med Forsvarets syn på ledelse, og selektere bort passive, destruktive ledere. Samtidig indikerer resultatene at aktiv, destruktiv lederatferd ikke blir like godt identifisert ved hjelp av dagens prediktorer. For å undersøke dette nærmere kan det være lønnsomt å vurdere grunnlaget for offisersvurderingene med tanke på innholdsvaliditet, slik at spesielle karaktertrekk eller tendenser hos kandidater ikke får større eller mindre utslag enn det som var hensikten. Slike forskyvninger kan oppstå hvis de fem kompetansene er overlappende i forhold til hvilke egenskaper, ferdigheter, trekk eller karakteristikk de måler. Det er i hvert fall viktig å være bevisst på slike overlappende beskrivelser. I henhold til det som kan kalles en umiddelbar validitetsvurdering av atferdsindikatorerne (vedlegg A og B) kan det synes som om de er bedre egnet til å identifisere passiv lederatferd enn misbrukende lederatferd. Det finnes passive beskrivelser innen alle de fem kompetansene, mens misbrukende lederatferd kun gjenspeiles i rollemodell, samspill og utvikling.

5.3 Fordeler ved lederatferdsmålinger

Denne oppgaven har hatt som målsetning å besvare spørsmålet om måling av konstruktiv og destruktiv lederatferd kan ha noe å tilføre seleksjonsprosessen under FOS.

Resultatene tyder på at validerte lederatferdsmålinger ga et mer nyansert og fullstendig bilde av den enkelte kandidats lederpotensial. Selv om opptaket viste god evne til skille kandidater med aktiv, konstruktiv lederatferd fra kandidater med passiv, destruktiv lederatferd, tydet målingene på at seleksjonen ikke hadde like stor presisjon når det gjaldt å identifisere aktiv, destruktiv lederatferd. Som Brandebo og kollegaer (2016) understreket vil vurdering av både konstruktiv og destruktiv lederatferd ikke bare gjøre seleksjonsprosessen mer nøyaktig, men også gi det mest korrekte og komplette utgangspunktet for videre lederutvikling.

Rettferdighet for den enkelte søker er også et interessant aspekt ved en seleksjonsprosess (Martinussen & Hunter, 2008). At utvelgelsen i minst mulig grad er basert på skjønn, og at kandidatene føler seg rettferdig behandlet kan påvirke den enkeltes motivasjon og oppfatning

av Forsvaret som helhet. I et arbeidsmarked der det er kamp om de beste kandidatene er omdømme viktig, og for Forsvaret er oppslutning i befolkningen helt avgjørende, for det handler til slutt om Forsvarets legitimitet (Forsvaret, 2012). En forskningsbasert tilnærming til seleksjon, med større bruk av validerte måleinstrumenter, vil som denne oppgaven har vist kunne bidra til en mer nyansert, og dermed rettferdig, seleksjon.

5.4 Styrker og begrensninger

Den viktigste begrensningen i forhold til oppgavens problemstilling er at den samme selektøren som foretok offisersvurdering, også fylte ut lederatferdskjemaet. Dette kan ha påvirket lederatferdsmålingene, slik at de ble mer samsvarende med offiservurderingene enn om de hadde vært vurdert av forskjellige personer. Med bakgrunn i de gode sammenhengene mellom offisersvurderinger og lederatferdsmålinger etter feltøvelsen (.81, -.32 og -.75), og de relativt sett svakere sammenhengene mellom intervjuet og lederatferdsmålingene (.16, -.03, -.19), foretok jeg en tilleggsanalyse som sammenliknet kompetansene som FOS vurderte to ganger, først under intervjuet og så etter feltøvelsen (rollemodell, mentalt robust og utvikling). Resultatene er vist i en korrelasjonsmatrise (vedlegg C). Denne oversikten viser at det er viktig å være oppmerksom på det store utslaget i vurderinger som manglende uavhengighet i observasjoner kan gi. Faktisk er sammenhengen mellom for eksempel rollemodell vurdert under intervjuet og rollemodell vurdert etter feltøvelsen ($r = .21, p < .01$) mye lavere enn den interne sammenhengen mellom de tre kompetansene vurdert under intervjuet (.73, .76, .71, $p < .01$). Det samme mønsteret viser seg for kompetansene vurdert etter feltøvelsen. Gitt dette resultatet er det grunn til å være noe varsom når det gjelder tolkningen av den gode sammenhengen mellom offisersvurderingen etter feltøvelsen og lederatferdsmålingene. For disse vurderingene og målingene var selektør, tid og sted felles.

Samtidig ga studien mulighet for å undersøke sammenhengen mellom de validerte instrumentene og det som benyttes i dag, utført av samme selektør. Selv om sammenhengen var god, ga måleinstrumentene en noe bedre oppløsning enn offisersvurderingen, spesielt for misbrukende lederatferd. Dette resultatet kan sies å ha kommet på tross av uavhengigheten i observasjonen. På tross av at selektør, tid og sted var felles, ga lederatferdsmålingene et mer nyansert og dermed komplett bilde av kandidatene enn det offisersvurderingene gjorde.

En annen begrensning ligger i at oppgaven er en tverrsnittstudie. Alle data er samlet inn på samme tid. Det medfører at oppgaven for eksempel ikke kan si noe om den prediktive validiteten ved å gjennomføre lederatferdsmålinger. Selv om det er forskning som indikerer at lederatferd, som annen atferd, har sitt grunnlag i personlighetstrekk og dermed er en forholdsvis stabil egenskap ved en person (Colbert et al., 2012), kan ikke denne oppgaven vurdere dette.

For misbrukende lederatferd ble det brukt elementer fra Teppers skala for abusive supervision (Tepper, 2000). Teppers definisjon av misbrukende ledelse tar utgangspunkt i hva medarbeidere oppfatter som fiendtlig, truende eller avvisende atferd fra lederen. I denne undersøkelsen ble elementene brukt til observasjon, utført av en selektør. Hvordan atferden har blitt oppfattet av lagsmedlemmene er ikke blitt undersøkt. Dette kan ha påvirket målingene, ettersom lagsmedlemmer sannsynligvis har forskjellig terskel for å tåle kjefting, uthenging og latterliggjøring, og dermed for hva som faktisk opplevdes som misbrukende lederatferd fra den enkelte.

Ellers, når det gjelder data som er samlet inn etter observasjon, er det viktig å vurdere hvilken påvirkning observatoren kan ha hatt på de som observeres. Denne kontrollpåvirkningen har tidligere vist seg å kunne påvirke atferd (Ringdal, 2013). Samtidig var selektørene de samme gjennom hele seleksjonsøvelsens varighet. Dette kan ha ført til at kandidatene ble vant til dem, og i mindre grad lot seg påvirke (Martinussen & Hunter, 2008). Selve seleksjonsøvelsen var også av en slik karakter, både når det gjaldt varighet og fysiske og psykiske anstrengelser, at det er mindre sannsynlig at en kandidat vil klare å forestille seg og skjule sin «egentlige» atferd over tid. En metode for å undersøke graden av kontrolleffekt er å bruke ytterligere vurderinger, for eksempel kameratvurderinger og egenvurderinger. Kameratvurderinger (*peer ratings*) har vist seg å kunne heve den prediktive validiteten på vurderingssentre (Gaugler et al., 1987). Slike vurderinger var ikke en del av seleksjonsgrunnlaget for dette opptaket¹⁸.

En annen vanlig feil ved observasjon er at kandidater som vurderes som gode på et felt også vurderes som gode på andre felt, en slags smitteeffekt (Martinussen & Hunter, 2008). Glorieffekten (Nisbett & Wilson, 1977), som kan føre til at «likandes» kandidater oppnår høyere skåre på de forskjellige målingene, er også en effekt som må vurderes ved de

¹⁸ Selv om selektører kunne få et inntrykk ved f.eks. å be laget stille seg opp i rangert rekkefølge, slik de så det selv. Dette er ikke en fremgangsmåte som er beskrevet i bakgrunnsdokumentasjonen for opptaket.

subjektive vurderingene etter intervju og feltøvelse, både for offisersvurderinger og for atferdsmålinger.

Etter som disse betraktningene rundt målefeil ved observasjon vil gjelde resultatene for både offisersvurderinger og lederatferdsmålinger, er det lite trolig at de påvirker resultatet når det gjaldt sammenhengen mellom disse. Det er likevel faktorer som er viktige å vurdere hvis seleksjonens prediktive validitet skal undersøkes på et senere tidspunkt.

6 Konklusjon

I hvilken grad kan måling av konstruktiv og destruktiv lederatferd under Forsvarets seleksjon og opptak bidra til en bedre seleksjonsprosess?

Forsvaret er tradisjonelt ansett som gode og fokuserte på ledelse og lederutdanning (Westli, Bergheim, & Eid, 2012). Seleksjonsprosesser i Forsvaret kan vise til gode resultater, for eksempel innen flygerutdanning (Martinussen & Hunter, 2008), og dagens seleksjonsprosess under FOS fremstår som en av de mest omfattende i Norge (FHS, 2015). For å holde tritt med samfunnsutviklingen er det likevel stadig behov for å se kritisk på seleksjonsprosessen, holde den oppdatert og om mulig forbedre den.

Denne oppgaven viser at validerte lederatferdsmålinger kan tilføre noe utover det vurderingsgrunnlaget Forsvarets opptak og seleksjon benytter i dag. Hensikten med opptaket var å identifisere de kandidatene som var best kvalifisert for lederutdanning i Forsvaret, gjennom en «helhetlig og systematisk vurdering av... potensial» (FOS, 2016c). Lederatferdsmålinger ga et mer helhetlig og komplett bilde av lederpotensial enn offisersvurderinger, ved at måleinstrumentene identifiserte både konstruktiv og destruktiv lederatferd. Noe av verdien i validerte måleinstrumenter ligger også i at man kan være rimelig sikker på hva det er man måler (Martinussen & Hunter, 2008; Sjöberg, 2014). På den måten kan slike målinger også bidra til at vurderingen av potensial blir mer systematisk.

En mer helhetlig, presis og systematisk seleksjonsprosess under FOS kan bidra til at Forsvaret selekterer de kandidatene som har størst sannsynlighet for høyest fremtidig lederprestasjon (Martinussen & Hunter, 2008). Bedre lederprestasjoner kan føre til at Forsvaret blir en mer

effektiv organisasjon. For eksempel kan økte lønnsomhet ved forbedrede lederprestasjoner kapitaliseres i form av økt operativ evne.

Best mulig ledere er et mål i seg selv for Forsvaret (Forsvarsstaben, 2012). En mer nyansert vurdering av lederpotensial kan gi økt selvinnsikt (Brandebo et al., 2016), noe som er avgjørende for den videre lederutviklingen til det enkelte befall.

Forskning på destruktive ledere viser hvilke negative konsekvenser slike former for lederatferd har for ansatte og organisasjon (se f.eks. Schyns & Schilling, 2013; Skogstad et al., 2014). Det er for tidlig å konkludere med at lederatferdsmålinger under seleksjon er den beste måten å unngå destruktive ledere på. Allikevel kan lederatferdsmålingene som ble gjort under FOS sommeren 2016, som analysert i denne oppgaven, gi en indikasjon på et mulig utviklingspotensial for Forsvaret i framtidige seleksjonsprosesser. Befalskoleelevene som ble målt på FOS i 2016 vil følges opp videre gjennom Lederkandidatstudien (FHS, 2015). Sommeren 2018 vil de fleste av dem ha fullført befalsskoleutdanning og pliktjeneste. Ved hjelp av prestasjonsmål som tjenesteuttalelser, men også kriterier som potensielt er bedre egnet til å avdekke destruktiv lederatferd, som for eksempel undersøkelser av de som har blitt ledet av dem, kan man fastslå i hvilken grad sersjantene og kvartermestrene har vist seg som konstruktive eller destruktive ledere. Resultatene vil kunne sammenliknes med funn i denne oppgaven. Eventuelle sammenhenger vil i større grad kunne fastslå i hvilken grad Forsvaret selekterer destruktive ledere, og kanskje viktigere; si noe om den prediktive validiteten av lederatferdsmålinger.

Litteraturliste

- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2010). The Prevalence of Destructive Leadership Behaviour. *British Journal of Management*, 21.
- Alf, E. F., Neumann, I., & Mattson, J. D. (1988). Revision of the United States Naval Academy selection composite (NPRDC TN 88-61). San Diego, USA: Navy personnel research and development center.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and sample set. (3 utg.): Mind Garden, Inc.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, USA: The Free Press.
- Bass, B. M. (1996). *A new paradigm of leadership: An Inquiry Into Transformational Leadership*. Alexandria, Virginia: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9–32. doi: 10.1.1.560.9456
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, 5(4), 323-370. doi: 10.1037//1089-2680.5.4.323
- Brandebo, M. F., Nilsson, S., & Larsson, G. (2016). Leadership: Is bad stronger than good? *Leadership & organization development journal*, 37(6).
- Buch, R., Martinsen, Ø. L., & Kuvaas, B. (2015). The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior: The Mediating Role of Economic Leader-Member Exchange Relationships. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 22.
- Carnes, A., Houghton, J. D., & Ellison, C. N. (2015). What matters most in leader selection? The role of personality and implicit leadership theories. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(4), 360-379.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2011). *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives* (2 utg.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.
- Chamorro-Premuzic, T., & Furnham, A. (2010). *The psychology of personnel selection*. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Cohen, J. (1992). A Power Primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155-159.
- Colbert, A. E., Judge, T. A., Choi, D., & Wang, G. (2012). Assessing the trait theory of leadership using self and observer ratings of personality: The mediating role of contributions to group success. *The Leadership Quarterly*, 23(4), 670-685.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. California, USA: SAGE Publications.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The leadership quarterly*, 18.
- Ekvall, G., & Arvonen, J. (1991). Change-centered leadership: An extension of the two-dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, 7(1).
- Fernandez, C. F., & Vecchio, R. P. (1997). Situational leadership theory revisited: A test of an across-jobs perspective. *Leadership Quarterly*, 8(1), 18.

-
- FHS. (2015). *Prosjektbeskrivelse: Lederkandidatstudien 2015-2019: En studie av kultur, profesjonsidentitet og individuelle faktorer ved Forsvarets seleksjon og utdanning*. [Upubl versjon mai 2015]. Oslo: FHS/FSTS/Avdeling for militærpsykologi og lederutvikling.
- FHS. (2016a). *Adferdsindikatorer for Fase 3 FOS*. [Upubl]. Oslo: FHS/FSTS/Avdeling for militærpsykologi og lederutvikling.
- FHS. (2016b). *Deskriptiv rapport FMU 2016*. Oslo: FHS/FSTS/Avdeling for militærpsykologi og lederutvikling.
- Forsvaret. (2012). *Forsvarets verdigrunnlag*. Hentet fra <https://forsvaret.no/fakta/historie-oppdrag-verdier/forsvarets-verdier/forsvarets-verdigrunnlag>.
- Forsvarsdepartementet. (2012a). *Forsvarsektorens verdigrunnlag*. Hentet fra <https://www.ffi.no/no/Publikasjoner/Documents/Forsvarsektorens-verdigrunnlag.pdf>.
- Forsvarsdepartementet. (2012b). *IVBLTP 2013-2016, Et forsvar for vår tid*. Oslo.
- Forsvarsstaben. (2012). *Forsvarsjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret*. Oslo: FST.
- Forsvarsstaben. (2014). *Forsvarets Fellesoperative Doktrine*. Oslo: FST.
- FOS. (2016a). *Intervjuguide FOS BS*: Hentet fra Forsvarets intranett.
- FOS. (2016b). *Opptaksprotokoll elev FOS sommer 2016*. Hentet fra Forsvarets intranett: Forsvarets opptak og seleksjon.
- FOS. (2016c). *Ordre seleksjonsøvelsen FOS sommer 2016*. Hentet fra Forsvarets intranett.
- FPVS. (2016a). *Erfaringsrapport FOS 2016*. Hentet fra Forsvarets intranett: Forsvarets personell- og vernepliktsenter.
- FPVS. (2016b). *Ordre Forsvarets opptak og seleksjon sommer 2016*. Hentet fra Forsvarets intranett: Forsvarets personell- og vernepliktsenter.
- FPVS. (2016c). *Statistikk for Forsvarets opptak og seleksjon 2016 Forsvarets personell- og vernepliktsenter*. Oslo: Upublisert.
- Gaugler, B. B., Rosenthal, D. B., Thornton III, & Bentson, C. (1987). Journal of Applied Psychology Monograph: Meta-Analysis of Assessment Center Validity. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 493-511.
- Graeff, C. L. (1997). Evolution of situational leadership theory: A critical review. *Leadership Quarterly*, 8(2), 153-170.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*, 23(5), 26-34.
- Howard, A. (2007). Developing the next generation of leaders. I J. A. Conger & R. E. Riggio (Red.), *The practice of leadership*. San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.
- Hunter, J. E., & Hunter, R. F. (1984). Validity and Utility of Alternative Predictors of Job Performance. *Psychological Bulletin*, 96(1), 72-98.
- Hunter, J. E., Schmidt, F. L., & Judiesch, M. K. (1990). Individual Differences in Output Variability as a Function of Job Complexity. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 28-42.
- Høiback, H. (2014, 24.11.14). *Latskap – lederskapets glemte dimensjon*, *Ukeavisen Ledelse*. Hentet fra <http://www.dagensperspektiv.no/synspunkt/harald-hoiback/latskap-lederskapets-glemte-dimensjon>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3 utg.). Oslo: Cappelen Damm AS.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780. doi: 10.1037//0021-9010.87.4.765

-
- Judge, T. A., Colbert, A. E., & Ilies, R. (2004). Intelligence and Leadership: A Quantitative Review and Test of Theoretical Propositions. *Journal of Applied Psychology, 89*(3), 542-552.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 755-768.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. *Journal of Applied Psychology, 89*(1), 36-51.
- Krasikova, D. V., Green, S. G., & LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management, 39*(5).
- Køber, P. K. (2015). Velger Forsvaret de rette ungdommene? – analyse av seleksjon, gjennomføring og frafall i førstegangstjeneste 2010–2014 Hentet fra <https://www.ffi.no/no/Rapporter/14-02174.pdf>
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse* (3 utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Lange, D. (2008). A multidimensional conceptualization of organizational corruption control. *Academy of Management Review, 33*(3), 710-729.
- Lipman-Blumen, J. (2005). The Allure of Toxic Leaders: Why Followers Rarely Escape Their Clutches. *Ivey Business Journal, January/February 2005*.
- Martinko, M. J., Harvey, P., Brees, J. R., & Mackey, J. D. (2013). A review of abusive supervision research. *Journal of Organizational Behavior, 34*.
- Martinsen, Ø. L. (2013). Rekruttering og utvelgelse. I L. Lai (Red.), *Strategisk kompetanseledelse* (3 utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Martinsen, Ø. L. (Red.). (2015). *Perspektiver på ledelse* (4 ed.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Martinussen, M., & Hunter, D. (2008). *Luffartspysykologi*. Bergen: Fagbokforlaget.
- McKinsey & Company. (2015). Modernisering og effektivisering av stabs-, støtte- og forvaltningsfunksjoner i forsvarssektoren Hentet fra <https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/fd/dokumenter/rapporter-og-regelverk/150317modernisering-og-effektivisering-av-forsvarssektoren.pdf>
- Melchers, K. G., & Annen, H. (2010). Officer Selection for the Swiss Armed Forces. *Swiss Journal of Psychology, 69*(2), 105-115.
- Meld. St. 14. (2012-2013). *Kompetanse for en ny tid*. Oslo: Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-14-20122013/id715809/>.
- Nisbett, R. E., & Wilson, T. D. (1977). The Halo Effect: Evidence for Unconscious Alteration of Judgments. *Journal of Personality and Social Psychology, 35*(4), 250-256.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly, 18*, 176-194.
- Pallant, J. (2016). *SPSS Survival manual* (6 utg.). Berkshire, England: Mc Graw Hill Education.
- Paullin, C., Sinclair, A. L., Moriarty, K. O., Vasilopoulos, N. L., Campbell, R. C., & Russell, T. L. (2011). Army Officer Job Analysis: Identifying Performance Requirements to Inform Officer Selection and Assignment
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. (3 utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad Bjørke AS.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1983). Individual Differences in Productivity: An Empirical Test of Estimates Derived From Studies of Selection Procedure Utility. *Journal of Applied Psychology, 68*(3), 407-414.

-
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological bulletin*, *124*(2), 262-274.
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, *24*, 138-158.
- Sjöberg, S. (2014). *Utilizing research in the practice of personnel selection*. Stockholm University, Stockholm.
- Skoglund, T. H., Martinussen, M., & Lang-Ree, O. C. (2014). Papir versus PC. *Tidsskrift for norsk psykologforening*, *51*, 450-452.
- Skogstad, A., Aasland, M. S., Nielsen, M. B., Hetland, J., Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2014). The Relative Effects of Constructive, Laissez-Faire, and Tyrannical Leadership on Subordinate Job Satisfaction. *Zeitschrift für Psychologie*, *222*(4).
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, *12*(1), 80-92. doi: 10.1037/1076-8998.12.1.80
- Skorstad, E. (2015). *Rett person på rett plass: psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling* (2 utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Statistisk Sentralbyrå. (2015). Karakterer ved avsluttet grunnskole, 2015. fra <https://www.ssb.no/utdanning/statistikker/kargrs/aar/2015-10-08>
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, *43*(2), 178-190.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda. *Journal of Management*, *33*(3).
- Westli, H. K., Bergheim, K., & Eid, J. (2012). Lederutvikling i Forsvaret. *MAGMA*, *1*, 69-76.
- Yang, I. (2015). Positive effects of laissez-faire leadership: conceptual exploration. *Journal of Management Development*, *34*(10).
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8 utg.). New Jersey, USA: Prentice Hall.
- Zhang, Y., & Bednall, T. C. (2016). Antecedents of Abusive Supervision: a meta-analytic view. *Journal of Business Ethics*, *139*(3), 455–471. doi: 10.1007/s10551-015-2657-6
- Zhang, Y., & Liao, Z. (2015). Consequences of abusive supervision: A meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Management*, *32*.

Vedlegg A Uttrekk av atferdsindikatorer som kan ha sammenheng med misbrukende lederatferd. Fra (FHS, 2016a)

Rollemodell	Løse oppdrag	Mentalt Robust	Samspill	Utvikling
Bli defensiv og tidvis fiendtlig i møte med kritikk, og kan gå til "motangrep".			..., ved å være negativ og kritiserende overfor andre lagsmedlem.	Tendens til å tydelig favorisere noen og tydelige disfavorisere andre, og evner liten grad å legge skjul på dette.
Vegrer seg og kan bli vrang, bli kritiserende og negative samt vise lite forståelse overfor de som henger etter.	
Bli fort nedlatende og kritisk overfor andre, ...			Kandidaten er lite interessert i andres synspunkt, og avviser disse direkte ... eller indirekte ...	

Vedlegg B Uttrekk av atferdsindikatorer som kan ha sammenheng med passiv lederatferd. Fra (FHS, 2016a)

Rollemodell	Løse oppdrag	Mentalt Robust	Samspill	Utvikling
Fremstår lite interessert i lagets mål. Melder seg ut og blir defensiv når andre kommer med løsningsforslag.	Tar i liten grad ansvar og initiativ for å løse oppdraget	Fremstår pessimistisk, hjelpeløs og negativ, eller kan oppleves som sytete, i situasjoner med høy fysisk belastning.	Får og tar sjelden ansvar for viktige oppgaver i gruppa	...viser svært liten grad av interesse for å bistå de å bli bedre innenfor utviklingsområdene sine
Vegrer seg for å ta på seg upopulære oppgaver, og melder seg ut når laget møter større utfordringer	Overlater igjennom sin passivitet til andre å gripe fatt i problemer som dukker opp		Kandidaten er lite støttende overfor lagsmedlemmene	Gir kun tilbakemeldinger når det er forventet. Gir tilbakemeldinger som er ... lite konstruktive...
Vegrer seg og kan bli vrang eller passiv når kandidaten blir satt til å gjøre oppgaver og gjøremål som vedkommende er kjent med å ha utfordringer med.	...blir satt ut og passiv i møte med overraskelsesmomenter.	Blir handlingslammet, ..., og passiv i møte med usikre og stressende situasjoner	Gjør generelt lite for å motivere eller skape engasjement hos sine lagkamerater.	...svært skeptisk til nye forslag... ...generelt motvillig til endring.

Vedlegg C Oversikt over korrelasjoner mellom lederkompetanser vurdert under intervju og feltøvelse. Lederatferdsmålinger for elementene i balansert lederatferd (Rollemodell, oppdragsfokus og utvikling). Målinger av destruktiv lederatferd.

Variabler	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<i>Intervju (offisersvurdering)</i>													
1 Rollemodell	6.50	1.48											
2 Mentalt robust	6.26	1.50	.73**										
3 Utvikling	6.16	1.53	.76**	.71**									
<i>Feltøvelse (offisersvurdering)</i>													
4 Rollemodell	5.69	2.06	.21**	.21**	.21**								
5 Mentalt robust	5.67	2.06	.19**	.22**	.21**	.82**							
6 Utvikling	5.55	1.81	.20**	.21**	.21**	.81**	.75**						
<i>Feltøvelse (målt BLA)</i>													
7 Rollemodell	5.51	1.09	.07	.12*	.10*	.60**	.43**	.47**	(.71)				
8 Oppdragsfokus	4.63	1.49	.15**	.20**	.16**	.73**	.73**	.72**	.34**	(.93)			
9 Utvikling	4.26	1.21	.07	.14**	.04	.57**	.49**	.61**	.48**	.60**	(.84)		
<i>Feltøvelse (målt DL)</i>													
10 Abusive supervision	1.27	0.58	-.03	-.01	-.03	-.40**	-.25**	-.30**	-.60**	-.13**	-.28**	(.87)	
11 Laissez-faire	2.08	1.05	-.17**	-.18**	-.17**	-.69**	-.69**	-.67**	-.36**	-.78**	-.51**	.15**	(.90)

N = 494

*. Korrelasjonen er signifikant på 0.05 nivå (to-halet test).

** . Korrelasjonen er signifikant på 0.01 nivå (to-halet test).

Cronbachs alfa for måleinstrumenter i parentes.