

# Favoriserer Forsvaret ekstroverte ledere?

- *En undersøkelse av kadettenes grad av ekstroversjon.*



**KRIGSSKOLEN**

Viktoria Kristine Teinmo Johannesen

Bachelor i militære studier; ledelse og landmakt  
Krigsskolen  
Vår 2017

## FORORD

Da jeg begynte på Krigsskolen trodde jeg ikke at jeg kom til å skrive en bacheloroppgave om ledelse. Grunnen til det er at ledelsesfaget trengte tid til å modnes før det ble håndgripelig for meg.

Det uttales ofte at det er ønskelig med mangfold, likevel oppfattes ofte ledere i Forsvaret som like med mange fellestrekk. Det er dette som har motivert meg til å undersøke om Forsvaret krever og selekterer noen egenskaper fremfor andre.

Jeg har generelt opplevd at folk har vært svært behjelpelige vedrørende spørsmål og veiledning i forbindelse med arbeidet med denne oppgaven. Både respondenter til undersøkelser, instruktører, kolleger, venner og familie har vært svært behjelpelig i hele skriveperioden.

En særskilt takk til veileder, Psykolog Andreas Løes Narum. Han har først og fremst vært svært positiv og inspirerende noe som har økt min motivasjon underveis i skrivingen. Deretter skal ingeniøreneingeniørene i andre avdeling ved Krigsskolen takkes. Spesielt Kim Donald Tveter som har tatt seg tid til å se over tall og hjelpe til med fremstilling av resultater.

Krigsskolen, Oslo, mars 2017

Viktorija K. T. Johannesen

Kadett

# INNHOLDSFORTEGNELSE

1	INNLEDNING .....	4
1.1	Bakgrunn .....	4
1.2	Formål og problemstilling .....	5
1.3	Avgrensning.....	6
1.4	Begreper og definisjoner .....	7
2	TEORI.....	8
2.1	”The Big Five”.....	8
2.2	Ekstroversjon.....	8
2.3	Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret (FGL) .....	12
3	METODE .....	16
3.1	Forskningsmetode.....	16
3.2	Utvalg .....	17
3.3	Datainnsamling.....	17
3.4	Dataanalyse.....	18
3.5	Metodekritikk .....	20
4	RESULTATER .....	22
5	DRØFTELSE .....	27
5.1	Hypotese 1 «Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse favoriserer ekstroverte ledere.»..	27
5.2	Hypotese 2 «Kadettene som gruppe er mer ekstrovert enn normalpopulasjonen.» ..	31
6	KONKLUSJON .....	34
7	FORSLAG TIL VIDERE STUDIER.....	35
8	KILDELISTE .....	36
9	VEDLEGG.....	38
9.1	Vedlegg 1.....	38
9.2	Vedlegg 2.....	41
9.3	Vedlegg 3.....	44

# 1 INNLEDNING

## 1.1 Bakgrunn

«Godt lederskap er avgjørende på alle nivåer i Forsvaret fordi omgivelsene, under sitt mest ekstreme, er preget av frykt, usikkerhet og kaos. Under slike forhold vil samspill mellom mennesker utfordres på det sterkeste ...» (FGL 2012:3). Ledelse i Forsvaret stiller store krav til sine ledere grunnet de ekstreme situasjonene de kan være nødt til å lede under. Militært lederskap kan i ytterste konsekvens innebære å måtte ofre eget eller andres liv (FFOD 2007:161). Alle er ikke egnet til å forvalte et slikt ansvar. Det er derfor Forsvaret selekterer sine egne profesjonsutøvere og kan velge de best egnede for å lede under krevende forhold.

Ledelse kan beskrives som en funksjon som kjennetegnes av samspillet mellom mennesker. I dette samspillet vil lederens atferd være med å påvirke medarbeidere og undergitte, i dette tilfellet, sine soldater. Personlighet spiller en stor rolle når det kommer til kommunikasjon. Kommunikasjon er en måte å påvirke andre og gir en direkte sammenheng mellom lederens personlighet og lederens væremåte og lederstil (Martinsen & Glasø 2014:1). Forsvarsjefens Grunnsyn på ledelse i Forsvaret (FGL) tydeliggjør at vår personlighet vil bli avdekket i krevende situasjoner og en slik «avkledningseffekt» vil avsløre ledere som ikke er egnet til å gjennomføre oppgaven (FGL 2012:11).

Det er funnet en tydelig sammenheng mellom lederens personlighet og den atferden han eller hun utviser. «... personlighet defineres som individets karakteristiske måte å reagere på, tankemessig, følelsesmessig og ved ytre atferd» (Martinsen & Glasø 2014:1). Personlighet er en faktor som påvirker vår atferd. Personlighet påvirker hvordan lederen fremtrer, og også hvordan han eller hun leder. Lederens atferd vil direkte kunne påvirke hans eller hennes medarbeidere, dette medfører at det må stilles krav til lederens personlighet i Forsvaret.

Det har gjennom flere undersøkelser blitt påvist en sammenheng mellom ledere og graden av ekstroversjon. Både nasjonale og internasjonale undersøkelser viser at offiserer i Forsvaret og ledere i næringslivet scorer høyt på ekstroversjon i personlighetstester (Martinsen & Glasø 2014:6). Det er funnet sammenheng mellom høy grad av ekstroversjon og det å bli leder. Det er også funnet sammenheng mellom ekstroversjon og effektiviteten i rollen som leder (Martinsen & Glasø 2014:7).

Ettersom det er funnet en sammenheng mellom ledere og høy grad av ekstroversjon og effektivitet er det interessant å undersøke om Forsvaret spesielt prefererer ekstroverte ledere, og om det finnes en sammenheng mellom kadetter på Krigsskolen og graden av ekstroversjon.

## 1.2 Formål og problemstilling

Martinsen og Glasø (2014) skriver i sin artikkel at lederskap handler om gunstig påvirkning av medarbeidere til å prestere positivt ut fra en gitt måloppnåelse. Lederens personlighet har noe å si for hvordan han eller hun påvirker sine medarbeidere. I flere undersøkelser gjort av både sivile ledere og militære ledere sees det en sammenheng mellom effektivt lederskap og høy grad av ekstroversjon (Martinsen og Glasø 2014: 6). Hensikten med oppgaven er å undersøke om Forsvarets hoveddokumentet om ledelse ønsker ekstroverte ledere og om dette gjenspeiler seg i fremtidige militære ledere representert gjennom kadettene ved Krigsskolen. Formålet med oppgaven er å øke forståelsen av hvordan ekstroversjon kommer til uttrykk gjennom atferd. Det er interessant å se om Forsvarets hoveddokument i ledelse, Forsvarsjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret, prefererer ekstroverte ledere. Videre er det interessant å se om resultatet av dette gjenspeiler seg hos fremtidige militære ledere. På bakgrunn av dette skal det i oppgaven søke å svare på følgende problemstilling:

*Ønsker Forsvaret ekstroverte ledere og i hvor stor grad er kadettene på Krigsskolen ekstroverte?*

Problemstillingen er sammensatt av to uavhengige deler hvor den første delen gir relevans for den andre. Dersom hoveddokumentet for ledelse i Forsvaret ønsker ekstroverte ledere vil det være interessant å se om det gjenspeiler seg hos ledere i Forsvaret. For å svare på problemstillingen skal det undersøkes to hypoteser. Hypotese 1 skal brukes for å undersøke den første delen av problemstillingen; 'Ønsker Forsvaret ekstroverte ledere?'

Hypotese 1: *Forsvarssjefens grunnsyn favoriserer ekstroverte ledere.*

Forsvarsjefens grunnsyn på ledelse er en konkretisering av Forsvarets fellesoperative doktriner hva angår ledelse i Forsvaret. Dokumentet har en betydning for alle ledd i Forsvaret og beskriver hva slags ledere og ledelse Forsvaret trenger (FGL 2012:4).

I FGL understrekes viktigheten av å fremstå forbilledlig. Dette innebærer at det må finnes en sammenheng mellom liv og lære, altså det som sies og det som gjøres. Det skal undersøkes

om resultatet av hypotese 1 gjenspeiles i personlighetstrekk hos kadettene ved Krigsskolen. Dersom det er divergens vil dette være interessant i seg selv. Hypotese 2 vil på den måten også kunne brukes som en anledning til å se sammenhengen mellom hvilke type ledere Forsvaret ønsker og hvilke type ledere som er selektert til offisersutdanning på Krigsskolen. Hypotese 2 skal brukes for å undersøke andre del av problemstillingen. 'I hvor stor grad er kadettene på Krigsskolen ekstroverte?'

*Hypotese 2: Kadettene som gruppe er mer ekstroverte enn normalpopulasjonen.*

Hypotese 2 vil bli testet gjennom en kvantitativ undersøkelse som skal måle kadettenes grad av ekstrovertsjon. Deretter skal resultatene fra kadettpopulasjonen og normalpopulasjon sammenliknes for å belyse om det er forskjeller mellom populasjonene.

### **1.3 Avgrensning**

Oppgavens omfang avgrenses gjennom å kun studere FGL og ingen andre dokumenter. Dette fordi det beskrives i dokumentet de egenskapene ledere i Forsvaret bør ha. FGL ligger til grunn for all ledelse i Forsvaret. Dokumentet har til hensikt å fungere som et overordnet dokument som beskriver hvilke prinsipper og verdier som ligger til grunn for all aktivitet. På bakgrunn av dette er Forsvarsjefens grunnsyn på ledelse valgt til å representerer Forsvarets krav til sine ledere.

Det skal undersøkes i oppgaven om det finnes en sammenheng mellom personlighetstrekket ekstrovertsjon og ledere i Forsvaret. Ledere i Forsvaret er representert gjennom kadettene på Krigsskolen. Det vil ikke bli drøftet hva en god leder er eller hva slags personlighetstrekk en god leder burde ha for å utøve godt lederskap. Siden det er valgt å bruke FGL til å beskrive de type lederne Forsvaret ønsker, så er en god leder og godt lederskap implisittdefinert i henhold til FGL.

Ekstrovertsjon er personlighetstrekket som skal undersøkes i denne oppgaven. Andre personlighetstrekk vil ikke bli nevnt mer enn nødvendig for å få en forståelse for deler av teorien som skal belyse problemstillingen.

Oppgaven vil ikke brukes til å undersøke Forsvarets seleksjonsprosess. Den vil kun undersøke om Forsvaret ønsker ekstroverte ledere og om ledere i Forsvaret er ekstroverte. Det betyr at

det ikke blir undersøkt hvordan seleksjonsprosessens innvirker på hvem som blir selektert. Det blir ikke vurdert om det er flere ekstroverte som søker seg til Forsvaret.

## 1.4 Begreper og definisjoner

*Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret (FGL):* FGL er en konkretisering av Forsvarets fellesoperative doktrine hva angår ledelse i Forsvaret. Det er hoveddokumentet som skal bevisstgjøre alle i Forsvaret om hvilke prinsipper og verdier som ligger til grunn for all aktivitet som gjennomføres. I denne oppgaven blir FGL brukt til å beskrive hvilke ledere Forsvaret ønsker og hvilke situasjoner lederen må kunne lede under (FGL 2012:4).

*Ekstrovert:* Ekstroverte retter energien mot den ytre verden (Costa. & McCrae). Ekstrovert er et personlighetsbeskrivende uttrykk. Teorikapittelet vil beskrive flere forskjellige måter trekket kommer til uttrykk.

*Introvert:* Introverte retter energier mot den indre verden (Costa. & McCrae). Introvert er et personlighetsbeskrivende uttrykk. Teorikapittelet vil beskrive flere forskjellige måter trekket kommer til uttrykk.

*"Big Five":* "Big Five" er den ledende personlighetsteorien i verden målt etter antall publiserte artikler. Ved hjelp av fem personlighetsfaktorer beskriver teorien variansen i menneskers personlighet (Engvik og Føllestad 2005:1) Faktorene blir ofte kalt; I. Extraversjon, II. Agreeableness, III Conscientiousness, IV Emotional Stability, V. Intellect. *NEO PI-R:* NEO PI-R er en test for å måle personlighet. I oppgaven brukes NEO PI-R for å belyse hvordan ekstroversjon kan kjennetegnes.

## 2 TEORI

Den første teorien som blir lagt frem i kapitlet er teorien om "Big Five". "Big Five" er den ledende personlighetsteorien basert på antall publikasjoner (Psykolog A. Narum, personlig kommunikasjon 16. februar 2017). Deretter blir personlighetsuttrykket **ekstrovert** beskrevet på forskjellige måter for å skape forståelse for hvordan det kan komme til uttrykk. Til slutt trekkes det frem hva Forsvarsjefens grunnsyn på ledelse sier om ledelse i Forsvaret.

Forsvarsjefens grunnsyn på ledelse beskriver hvordan Forsvaret ønsker sine ledere. Måten det blir gjort på er en sammenfatning av dokumentet for deretter å undersøke hvilke krav som stilles til ledere i Forsvaret.

### 2.1 "The Big Five"

"The Big Five" teorien er et resultat av tiår med forskning innen personlighetspsykologi (Østbø, & Nordvik 2008). Denne teorien er den mest anerkjente basert på antall publikasjoner som er gjort innenfor temaet (Psykolog A. Narum, personlig kommunikasjon 16. februar 2017). Big Five forteller oss om samvariasjonen av personlighetstrekk hos mennesker. De fem faktorene i "Big Five" dekker et spekter av personlighetstrekk og setter dem i system (Costa & McCrae 2010:159). Faktorene blir ofte kalt; I. Extraversjon, II. Agreeableness, III Conscientiousness, IV Emotional Stability, V. Intellect (Engvik & Føllestad 2005:1).

De fem personlighetstrekkene blir beskrevet ved hjelp av fasetter. Disse fasettene nyanserer faktorene. Fasettene kan beskrives som kapitler i en bok hvor personlighetstrekket sammenliknes med overskriften. Fasettene beskriver faktorene ytterligere og gir dem en mer inngående beskrivelse. Den mest vanlige metoden for å undersøke personlighetstrekk er ved hjelp av spørreskjemaer. Det finnes flere personlighetsundersøkelser som måler individets personlige sammensetning av de fem store personlighetsfaktorene. Selv om det er gjort flest publikasjoner av teorien "Big Five", så finnes det flere forskjellige undersøkelser som alle har til hensikt å undersøke sammensetningen av personlighetstrekk hos mennesket. En av disse er Goldbergs IPIP skala (Grucza & Goldberg 2007:169-170).

### 2.2 Ekstroversjon

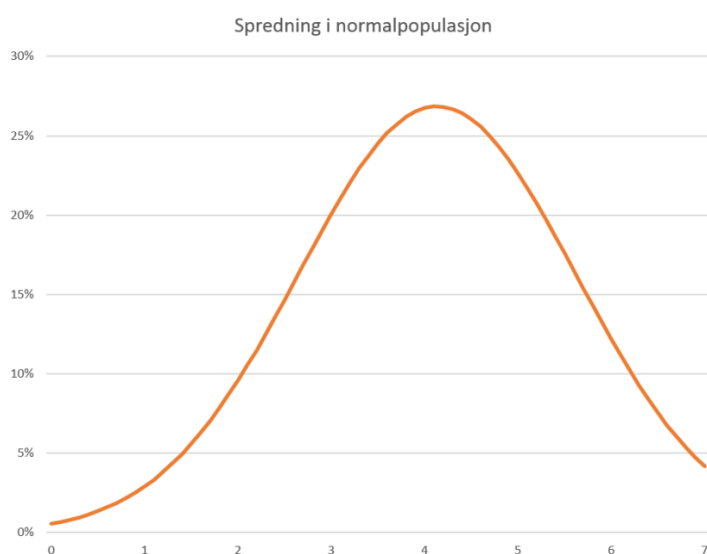
Faktoren ekstroversjon i "Big Five" er et samlebegrep for flere fasetter som beskriver ekstroversjon. Det er flere måter å forstå ekstroversjon på, hvorav en måte er å sammenlikne det med en dikotomi. Hvis ekstrovert er den ene polen kan introvert sammenliknes med den



andre. En annen måte å forstå introversjon og ekstroversjon på er hver for seg. Ekstroverte har noen trekk som beskriver ekstrovertes atferd og introverte har andre trekk som beskriver introvertes atferd. Martinsen og Glasø beskriver ekstroversjon på denne måten; Ekstroversjon kan beskrives som individets tendens mot å oppsøke sosiale situasjoner versus fravær av tendensen. Det er fraværet av tendensen som beskrives som introversjon (Martinsen & Glasø 2014:2). I dette eksempelet fremkommer introverte personlighetstrekk som fravær av ekstroverte personlighetstrekk.

Mennesker med ekstroverte trekk fremstår som sosiale, de trives godt med andre mennesker, er selvsikre, fargerike og snakkesalige. På den annen side fremstår introverte ofte mer reserverte, med et sterkere behov for å være i sitt eget selskap og fremkommer som mindre aktive til deltakelse på det ytre plan (Østbø, & Nordvik 2008). Ekstroverte beskrives som mer sprudlende, energiske og spenningssøkende enn introverte.

Psykolog Andreas Løes Narum har foretatt en landsrepresentativ undersøkelse basert på teorien om "Big Five". Grafen under visualiserer resultatene av den landsrepresentative undersøkelsen. Grafen viser at gjennomsnittet i undersøkelsen har en score på 4,1 og viser også spredningen i populasjonen. Det høyeste punktet på grafen tilsier at det er der flestparten av befolkningen befinner seg. Alle trekk er normalfordelt, noe som betyr at de fleste som har gjennomført undersøkelsen ligger omkring midten og at det er færre i ytterpunktene av skalaen (Se Vedlegg 1 for detaljer om undersøkelsen).



*Figur 1. Normalpopulasjon. Figuren viser spredningen i normalpopulasjonen (Mean. 4,1. Std. Deviation 1,48592. N. 602)*

## NEO PI-R

NEO PI-R er en vanlig test for å måle ”Big Five”. Testen har tilnærmet lik femfaktorstruktur i en rekke språkversjoner. Det betyr at teorien er påvist i en rekke forskjellige land og kulturer (Østbø, & Nordvik 2008). Dette gir testen høy grad av gyldighet som gir forskningsbasert troverdighet (Martinsen & Glasø 2014:2). Fasettene og beskrivelsen av hver enkelt fasett under ekstroversjon fremkommer som følgende;

Fasetter	Beskrivelse
Warmth Varme	Interest in and friendliness towards others Viser interesse for og vennlighet mot andre
Gregariousness Sosiabilitet	Preference for the company of others Foretrekker å være i andres selskap
Assertiveness Selvmarkering	Social ascendancy and forcefulness of expression Ønsker sosialt overtak og har et kraftfullt uttrykk
Activity Aktivitet	Pace of living Trives med høyt aktivitetsnivå i livet
Excitement Seeking Spenningsøking	Need for environmental stimulation Har et behov for ytre stimulering
Positive Emotions Positive følelser	Tendency to experience positive emotions Tenderer mot å føle positive følelser

*Tabell 1: Viser hvordan fasettene beskrives i NEO PI-R. (Costa. & McCrae)*

Disse fasettene kan forstås som en dikotomi. Dersom en person eksempelvis utstråler mye varme, er svært spenningsøkende og trives med et høyt aktivitetsnivå på jobb eller i sine interesser vil personen tendere mot å være mer ekstrovert enn introvert. (Martinsen & Glasø 2014:2)

## Synonymer av fasettene i det norske språk

Fasetter	Synonym
Varme	Inspirerende, ivrig, lidenskapelig, vennlig
Sosiabilitet	Konversabel, selskapelig, festlig
Selvmarkering	Anerkjennende, midtpunkt
Aktivitet	Handlekraftig, livlig
Spenningsøking	Gripe sjansen, belastning, drivkraftig, energisk
Positive følelser	Selvsikker, gladd

Tabell 2. Fasettene til NEO PI-R og synonymer i det norske språk.

Synonymene er hentet fra Norsk Synonymordbok (1986) og supplert med synonymer fra synonymordboka.no (synonymordboka, 2017). Hensikten ved å beskrive hver fasett med synonymer fra det norske språk er for å i større grad kunne utdype de seks fasettene til NEO PI-R. Dette gir et bredere grunnlag for forståelse av fasettene.

## Jungs Typeforståelse

Ekstroversjon er også forklart grundig i Jungs Typeforståelse. Dette er en måte å beskrive ekstroverte og introverte trekk. Det står forklart i Jungs Typeforståelse hvordan ekstroversjon og introversjon kommer til uttrykk i forskjellige situasjoner. Gjennom tabellen under blir det beskrevet hvordan ekstroverte og introverte prefererer å kommunisere, henter energi og tenker.

Ekstroversjon	Introversjon
Responderer som regel raskt på det som skjer, med handling og/ eller kommunikasjon med andre	Responderer oftest på det som skjer med å søke tid til å tenke gjennom ting før de handler eller kommuniserer.
Kan føle seg energitappet eller rastløse når de blir gående for seg selv i situasjoner hvor det 'skjer for lite'; vil da ofte søke stimulans ved å innlede en eller annen form for aktivitet eller samhandling med andre i den ytre verden.	Kan føle seg energitappet eller presset når de må samhandle med mange folk på om gangen eller når stadig nye ytre hendelser krever rask respons; vil da ofte søke tid til å være på egenhånd for å 'lade batteriene' i sin indre verden.

Liker å snakke gjennom ting med andre: opplever ofte at de tenker best mens de kommuniserer.	Liker å tenke gjennom ting på egen hånd, opplever ofte at de tenker best i eget selskap.
Føler seg vel i grupper hvor ordet kan skifte raskt og man kan snakke fritt og spontant.	Føler seg vel med en-til-en kommunikasjon, med tid til å tenke før man taler.

Tabell 3. Jungs Typeforståelse (Ringstad & Ødegård 1999:10).

### 2.3 Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret (FGL)

Det står i FGL at den overordnede hensikten er å bevisstgjøre den enkelte som jobber i Forsvaret om hvilke prinsipper og verdier som ligger til grunn for alt vi gjør (FGL 2012:4). FGL er en videreføring av Forsvarets fellesoperative doktriner og fungerer som en konkretisering av ledelse. FGL beskriver først og fremst det særegne med ledelse i konteksten av den militære profesjon. Den beskriver det som kalles Forsvarets virkelighet. Deretter beskrives Forsvarets ledelsesfilosofi og oppdragsbasert ledelse. Til slutt beskriver FGL viktigheten av de individuelle egenskaper en leder må ha. Gjennom samtlige av disse grove inndelingene medfører det en rekke krav som ledere i Forsvaret må forholde seg til (FGL 2012:4). FGL beskriver ledelse i Forsvaret, dokumentet er en rettesnor på hva slags type ledere Forsvaret ønskes.

#### Forsvarets virkelighet

«Det forventes at Forsvarets ledere skal kunne utøve godt lederskap i fred, konflikter og i krise og krig ... Fokuset ligger på verdier og prinsipper som er avgjørende i tilspissede situasjoner, men de er også viktige for oppdragsløsning i fredstid» (FGL 2012:4). Lederskapet lederen utviser må være den samme uansett om det utøves i fredstid, konflikter, krise eller krig. Ledere i Forsvaret må være i stand til å lede i ytterpunktene, total krig og i fred. «Gjensidig tillit og respekt, felles forpliktelse, ansvarsfølelse, initiativ og godt samhold» (FGL 2012:4). Dette er noen av det som forventes at ledere i Forsvaret håndterer. Lederen skal være i stand til å skape dette i egen avdeling.

Det trusselbildet vi forholder oss til har blitt mer komplekst over tid. Ofte møter ledere i Forsvaret andre aktører som ikke forholder seg til samme regler som dem. «Godt lederskap skal bygge på *Forsvarets verdigrunnlag* med kjerneverdiene *Respekt, Ansvar og Mot ...*»

(FGL 2012:4). Selv om aktørene vi møter velger å vike fra de reglene vi må følge betyr ikke dette at vi kan gjøre det samme. Dette medfører at vi ofte står ovenfor moralske dilemmaer. «Det stilles derfor et viktig, men samtidig et svært vanskelig krav til våre sjefer: Rett handling til rett tid i rett situasjon» (FGL 2012:4). Lederne må akseptere det skiftende miljøet. Han eller hun kan stå ovenfor vanskelige valg hvor lederen må kunne ta både taktiske og moralske vurderinger. Et av de største etiske dilemmaet en leder kan stå ovenfor er å skulle ofre eget eller andres liv for å beskytte samfunnsverdier eller menneskeverdet.

Ledere som arbeider i Forsvaret er nødt til å kunne tåle de påkjenningene som møter dem på stridsfeltet bedre enn motstanderen (FGL 2012:4). Påkjenningene varierer og avhenger av hvilket nivå lederen leder på. «Ledelse på taktisk nivå dreier seg ofte om et personlig leder-medarbeiderforhold hvor samarbeid og kommunikasjon foregår *direkte*. Ledelse på toppnivå har ofte en mer indirekte form ...]» (FGL 2012:5). Militært lederskap handler om å håndtere usikkerhet og kunne tilpasse seg situasjonen han eller hun møter (FGL 2012:5). FGL beskriver godt militært lederskap som evnen til å mestre farefulle omgivelser samtidig som lederen løser oppdrag, tar vare sine menn og forvalter sitt materiell.

### **Oppdragsbasert ledelse**

Oppdragsbasert ledelse er den ledelsesfilosofien Forsvaret har valgt. Bakgrunnen er behovet for å desentralisere beslutningsmyndighet. I praksis betyr det at den som har best forståelse av situasjonen er den som har best grunnlag for å ta beslutningen. Hensikten er at den med best situasjonsforståelse selv skal handle i tråd med sjefens intensjon (FGL 2012:7).

Ledelsesfilosofien skal sikre kreativitet og initiativ. Det skal videre føre til et eierforhold til oppgaven som vil gi økt ansvarsfølelse og kollektiv forpliktelse (FGL 2012:7). Selv om oppdragsbasert ledelse kjennetegnes ved desentralisert- og intensjonsbasert ledelse betyr det ikke at ledere i Forsvaret ikke kan bruke detaljert ordre og høy grad av kontroll. I de situasjonene som krever det skal graden av intensjonsbasert ledelse tilpasses og det skal tas en vurdering om oppdraget løses på best mulig måte ved bruk av intensjon eller detaljert ordre og kontroll (FGL 2012:7).

«Ledelse handler om relasjoner og i felleskap utvikle et godt miljø i gruppen» (FGL 2012:8). Det understrekes i FGL at gode relasjoner mellom medarbeidere påvirker arbeidsinnsatsen og den kollektive måloppnåelsen. Sjefen er helt avhengig av gode relasjoner mellom seg og sine medarbeidere da det gjennom oppdragsbasert ledelse gir rom for at kolleger tar beslutninger

på vegne av sjefen. Tillit, samhold og forpliktelse er forutsetninger for oppdragsbasert ledelse (FGL 2012: 8-9). Tillit skapes gjennom ærlighet, åpenhet, lojalitet og kompetanse. Lederen er nødt til å ta initiativ for å bygge tillit, samhold og forpliktelse mellom seg og sine kolleger (FGL 2012:8). Holdninger hos den enkelte, evnen til å omstille seg og faglig dyktighet beskrives som et krav i FGL for å kunne utføre oppdragsbasert ledelse, bygge tillit, samhandling og forpliktelse i avdelingen.

### **Individuelle forutsetninger**

Det å være leder i Forsvaret stiller spesielle krav til individet (FGL 2012:11). Lederne skal kunne lede under krevende forhold. Lederen skal kunne tåle å befinne seg i ubehagelige situasjoner uten å gå i følelsesmessig oppløsning. Han eller hun må kunne overkomme maktesløshet, tenke klart og mestre sine egne følelser på en effektiv måte i møte med komplekse arbeidsoppgaver (FLG 2012:11). Dersom dette skal være mulig er han eller hun nødt til å bygge relasjoner og balansere lederskapet sitt mellom tillit og kontroll. Evnen til å kommunisere på en hensiktsmessig måte i den situasjonen lederen og hans medarbeidere befinner seg i beskrives som en forutsetning for at lederen skal klarer å lede under krevende forhold (FGL 2012:11).

Lederen skal fungere som et forbilde for sine soldater og kolleger. Han eller hun skal fremstå som en rollemodell for verdier, krav, og forventninger. Dette viser lederen gjennom risikovillighet, konsistent fremferd, gode holdninger og etisk skjønn (FGL 2012:11). Det må være en sammenheng mellom hva lederen sier og gjør. Forsvarsjefens grunnsyn på ledelse beskriver det som et samsvar mellom liv og lære. Lederen må være bevisst sine styrker og svakheter (FGL 2012:11). Han eller hun må fremstå som ekte ved å være sann mot seg selv og de verdiene han eller hun står for. Dette er lederen nødt til å utvise uten å ta på seg falske masker. Ledere som bruker falske masker for å skjule sitt lederskap blir ofte et offer for avkledningseffekten når de utsettes for mye press og stress (FGL 2012:11). Press og stress gjør at lederen ikke lenger klarer å skjule sitt sanne jeg og vil ikke klare å opprettholde sitt tidligere lederskap.

Gode militære ledere skal utvise respekt ovenfor den myndigheten som samfunnet har gitt dem. Dette skal fremkomme gjennom ydmykhet. De må inneha fysisk og moralsk mot og en evne til å respektere andres meninger, religion og livssyn (FGL 2012:12). Godt lederskap

handler om balanse. Evnen til å balansere oppdragsfokuset, samspillet mellom menneskelige ressurser og evnen til utvikling gjennom nytenkning og tilpasningsevne. I FGL står det at dette muliggjøres fordi det selekteres ledere gjennom godkjente prosedyrer og tester. Videre skal lederutviklingstiltak ta høyde for lederens personlige utfordringer. Dette skal sikre at Forsvaret til enhver tid har ledere med de personlige forutsetningene som kreves (FGL 2012:12).

### Krav til lederen i FGL

Det er beskrevet i Forsvarssjefens grunnsyn på forskjellige måter hvordan Forsvaret ønsker sine ledere. I dokumentet beskrives det ofte hvilke situasjoner lederen må kunne lede under. Det beskrives også ofte at lederen må ha evnen til å skape en spesifikk situasjon som vil bidra i positiv retning. I tabellen under vises stikkord som beskriver eksplisitte krav til lederen. Disse er beskrevet i FGL i en direkte sammenheng mellom lederen og krav til han eller henne. Det er kun tatt med krav som er funnet i direkte sammenheng med lederen. Et eksempel på hva som regnes som direkte sammenheng er; «Det stilles derfor et viktig, men samtidig et svært vanskelig krav til våre sjefer: Rett handling til rett tid i rett situasjon» (FGL 2012:4). I dette utdraget er kravet til Forsvarets sjefer at de utfører rett handling til rett tid i rett situasjon. 'Etisk skjønn' er det eneste kravet som forekommer to ganger, ellers forekommer de resterende kun en gang i hoveddokumentet, FGL.

Faglig ekspertise	Bygge relasjoner
Etisk skjønn (forekommer to ganger)	Faglig dyktig
Rett handling til rett tid i rett situasjon	Ekte
Kunne prioritere ressurser	Integritet
Balansere ulike krav og forventninger	Viser samsvar mellom liv og lære
Tillit til underordnede	Ansvarsfølelse
Ta gode beslutninger	Fysisk og moralsk mot
Evne til etisk handling	Sosialt motivert («tjener kollektive interesser og vektlegger utvikling og bemyndigelse av andre» FGL 2012:12)

Tabell 4. Krav til lederen i FGL.

### 3 METODE

I dette kapittelet vil oppgavens forskningsdesign beskrives. Først og fremst vil forskningsmetoden som er valgt vil bli presentert i sin helhet. Deretter vil utvalget som er benyttet til undersøkelsen bli fremlagt. Videre vil metoden som er brukt for innsamlingen av data beskrives for deretter å vise hvordan dataen er analysert. Til slutt vil kapittelet ta for seg kritikk av metoden.

#### 3.1 Forskningsmetode

Den forskningsmetoden som er valgt har til hensikt å belyse problemstillingen; ‘Ønsker Forsvaret ekstroverte ledere og i hvor stor grad er kadettene på Krigsskolen ekstroverte?’ Problemstillingen er todelt og skal først undersøke hypotese 1; ‘Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse favoriserer ekstroverte ledere’. Deretter skal den undersøke hypotese 2; ‘kadettene som gruppe er mer ekstroverte enn normalpopulasjonen’.

For å teste hypotesen 1; ‘Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse favoriserer ekstroverte ledere’, er det valgt en dokumentanalyse. Dokumentanalyse er en kvalitativ metode og kjennetegnes gjennom at tekster blir organisert og analysert (Johannesen, Tufte & Christoffersen 2010:163-164). Hoveddokumentet som skal analyseres er FGL. Dokumentet blir analysert i lys av teorier om personlighetstrekk. Tekstene blir analysert hermeneutisk da fortolkningen av FGL og ekstroversjon kontinuerlig beveger seg mellom helhet og del. Hvordan delene fortolkes er avhengig av hvordan helheten fortolkes og konteksten fortolkes. Dette foregår også i omvendt rekkefølge. Fortolkninger av FGL vil begrunnes med fortolkninger av ekstroversjon og omvendt (Johannesen, Tufte & Christoffersen 2010:364-365).

En måte teksten har blitt organisert og analysert er ved å sammenfatte hoveddokumentet, FGL. Først sammenfattes dokumentet i sin helhet for deretter å systematisere kravene til lederen i en tabell og fremstiller kun de kravene som fremkommer direkte i dokumentet uten fortolkning. Ekstrovert er beskrevet på forskjellige måter for å forstå trekket best mulig samt gi det grunnlag for sammenlikning med FGL (Johannesen, Tufte & Christoffersen 2010:164). Til slutt vil hypotesen drøftes i lys av FGL og teoriene om ekstroversjon.

For å teste Hypotese 2; ‘kadettene som gruppe er mer ekstrovert enn normalpopulasjonen’ er det valgt å bruke en spørreundersøkelse. Spørreundersøkelsen som er gjort av



normalpopulasjonen er gjort på web via Norstats panel (Vedlegg 1). Det er samme spørreundersøkelsen som er brukt i oppgaven for å undersøke kadettpopulasjonen (Vedlegg 2). Undersøkelsen er analysert ved hjelp av kvalitativ metode. Analysen er beskrevet i detalj i 'datainnsamling' og dataanalyse'. Hypotesen må kvantitativt undersøkes da skal fremstille resultater av spørreundersøkelsen gjennom tall og statistikk.

Problemstillingen i denne oppgaven er som nevnt todelt. Grunnen til det er de to delene henger sammen. Forsvaret ønsker og krever at sine ledere har et sett med egenskaper. Det interessante er å undersøke om de egenskapene Forsvaret ønsker gjenspeiles i personlighetstrekkene til ledere i Forsvaret. I denne oppgaven er det ekstrovert som skal undersøkes. Ved at oppgaven er todelt gir dette muligheten for både å undersøke om Forsvaret ønsker ekstroverte ledere og teste om det resultatet gjenspeiler seg i personlighetstrekkene til kadettene på Krigsskolen.

### **3.2 Utvalg**

Utvalget i denne undersøkelsen er kadetter ved operative linjer ved Krigsskolen. Av de tre operative kullene ble det sendt ut elektronisk spørreundersøkelse til 175 respondenter. Av bruttoutvalget var det 114 som responderte på undersøkelsen. 12 av disse er kvinner. Nettoutvalget som responderte på undersøkelsen tilsvarer 65,14% i prosent. Dette er ansett som en god svarrespons (Johannesen, Tufte & Christoffersen 2010:245). Samtlige av respondentene skal om kort tid fungere som offiserer og ledere i Forsvaret. Kadettene har selv godkjent at deres respons kan brukes til oppgavens formål.

### **3.3 Datainnsamling**

Hoveddokumentet for innsamling av informasjon til dokumentstudiet er FGL. Dokumentet er undersøkt og sammenfattet i lys av teorier om personlighetstrekk. Der det stilles krav til lederen, enten direkte eller gjennom situasjoner som lederen må mestre er trukket frem beskrevet i teorikapitlet. Herunder både personlige egenskaper, kontekstuelle egenskaper og egenskaper som må ligge til grunn for Forsvarets ledelsesfilosofi, oppdragsbasert ledelse.

"Big Five" er valgt fordi teorien har bred oppslutning (Engvik & Føllestad 2005:1). Dette støtter også Martinsen og Glasø i sin artikkel(2012). Teorien er også mest anerkjent basert på antall publikasjoner (Psykolog A. Narum, personlig kommunikasjon 16. februar 2017). Det er

flere måter å forstå ekstroversjon på. Hensikten er å belyse trekket slik at det er mulig å undersøke om det finnes en sammenheng mellom FGL og ekstroversjon. Teorien operasjonaliserer personlighetstrekket ekstroversjon, og gir begrepet så presist meningsinnhold som mulig (Johannesen, Tufte & Christoffersen 2010:402).

Spørreundersøkelsen som er brukt for å undersøke personlighetstrekk hos normalpopulasjonen er gjennomført på web via Norstats panel. Spørsmålene er valgt fra Lewis Goldberg IPIP-skalaer. Undersøkelsen er en 40-items kortversjon med åtte spørsmål per faktor. Undersøkelsen ble gjennomført i innsamlingsperioden mellom 13/6 -28/6 2013, og er laget av psykolog Andreas Løes Narum i forbindelse med TV programmet 'Bør de gifte seg' vist på NRK. Undersøkelsen er landsrepresentativ med 602 respondenter fra hele landet (Vedlegg 1). Det er brukt samme spørreundersøkelse for å undersøke personlighetstrekk hos kadettene på Krigsskolen. Innsamlingen av data ble gjort gjennom gratisnettstedet 'Survey Monkey' (SurveyMonkey 1999-2017). Innsamlingen skjedde mellom 3/2 – 7/2 2017. Undersøkelsen ble gjort av 69 kadetter i første og andre kull på Krigsskolens operative linjer. Etersom det kun er faktoren, ekstrovert, som skal undersøkes er det kun de åtte spørsmålene som blir brukt i spørreundersøkelsen for kadettpopulasjonen. Det er også kun de åtte spørsmålene som måler ekstroversjon av normalpopulasjonen som er interessant å sammenlikne med kadettpopulasjonen (Vedlegg 1).

Tallene til det tredje operative kullet på Krigsskolen ble samlet inn av en medkadett, Odin Mjelva. Han benyttet seg av den samme spørreundersøkelse som denne oppgaven har benyttet for å samle inn resultater av første og andre kull. Det har blitt gitt tillatelse av Odin Mjelva til å kunne bruke resultatene fra hans spørreundersøkelse for å kartlegge det tredje kullet på operativ linje på Krigsskolen. Innsamlingen av data ble gjort gjennom gratisnettstedet 'Survey Monkey' (SurveyMonkey 1999-2017). Undersøkelsen ble gjort av flere forskjellige kull. Resultatene fra det tredje kullet på Krigsskolen er det som ble tatt med i denne oppgaven. Resultatene av 45 kadetter ble samlet inn i perioden 2/2 – 12/2 2017 (Vedlegg 3). Det er totalt samlet inn resultater fra 114 respondenter fra de tre operative kullene på Krigsskolen.

### **3.4 Dataanalyse**

Respondentene som deltok på undersøkelsen fikk åtte spørsmål. Alle åtte spørsmålene måler graden av utadvendthet. I tillegg fikk de to bakgrunnsspørsmål i den hensikt å skille kullene

fra hverandre samt menn fra kvinner. Hensikten med å skille årskullene på Krigsskolen fra hverandre var for å lettere ha kontroll over hvor mange respondenter som svarte i hvert kull. Respondentene svarte på spørsmålene ved å velge mellom syv alternativer. Aldri, svært sjeldent, sjeldent, hverken eller, ofte, svært ofte eller alltid. Hvert svaralternativ utgjør et tall fra en til syv. På den ene enden av skalaen finner en alternativet «aldri» og den andre enden av skalaen finner en alternativet «alltid». De tre første spørsmålene i undersøkelsen er;

*Jeg er ikke så pratsom*

*Jeg holder meg i bakgrunnen*

*Jeg liker ikke å tiltrekke meg oppmerksomhet*

Reversert skala						
Aldri	Svært sjelden	Sjelden	Hverken eller	Ofte	Svært ofte	Alltid
7	6	5	4	3	2	1

Disse spørsmålene blir regnet ut ved bruk av reversert skala. Dette gjør at dersom respondenten svarer 'aldri', vil dette gi samme svar som dersom respondenten hadde svart 'alltid' på normal skala. Dersom de tre første spørsmålene ikke blir utregnet med reversert skala vil det gi motsatt svar og vil igjen ført til feil tallverdi. De fem neste spørsmålene er;

*Jeg starter samtaler*

*Jeg snakker med mange på fest*

*Jeg liker å være midtpunkt*

*Jeg får lett nye venner*

*Jeg kan fange andres oppmerksomhet*

Normal skala						
Aldri	Svært sjelden	Sjelden	Hverken eller	Ofte	Svært ofte	Alltid
1	2	3	4	5	6	7

Disse spørsmålene blir regnet ut ved hjelp av normal skala. Tallet syv er så nærme ekstrovert det er mulig å svare på testen. Tallet en er så langt unna ekstrovert det er mulig å svare på

testen. Respondentene vil på bakgrunn av svaralternativenes poengscore få et tall mellom en og syv på hver spørsmål. Til slutt adderes de åtte tallene fra hvert svar sammen og deretter deles på antall svar. Det utgjør tallet som beskriver den enkelte respondents gjennomsnitt. Gjennomsnittet vil være et tall mellom en og syv. Dersom en respondents gjennomsnitt er tallet en så betyr det at respondentens har svart så langt unna ekstrovert som mulig. Dersom respondenten har et gjennomsnitt på syv har respondenten svart så nærme ekstrovert som mulig.

### **3.5 Metodekritikk**

#### **Utvalget**

Respondentene i utvalget har selv vurdert hvorvidt utsagnene passer deres atferd eller ikke. Dette skal han eller hun vurdere ved å krysse av det alternativet fra 'aldri' til 'alltid' de selv mener passer best. Selv om det er flere alternativer er det flere ting som kan påvirke hvordan folk svarer. Humør, tid og interesse for temaet er bare for å nevne noen (Johannesen, Tufte & Christoffersen, 2010:245). Svarene til respondentene er subjektive og kan derfor påvirkes av respondentenes selv. Metoden som er benyttet fordrer at respondentene selv klarer å svare ærlig.

Utvalget som er satt til å representere ledere i Forsvaret er Kadetter ved Krigsskolens operative linjer. Dette representerer grunnleggende offisersutdanning i Hæren på en god måte. Majoriteten av kadettene er også rekruttert fra hærens befalsskoler. Det er likevel viktig å bemerke seg at Forsvaret har flere utdanningsinstallasjoner som ikke blir vurdert eller undersøkt i denne oppgaven. Grunnet oppgavens omfang er kadetter ved operative linjer på Krigsskolen selektert for å representere ledere i Forsvaret. Det kan likevel ikke utelukket forskjeller innad i Forsvarets utdanningsinstallasjoner eller øvrige avdelinger.

#### **Spørreundersøkelsen**

Det er brukt to spørreundersøkelser for å samle inn resultater fra kadettene på operative linjer på Krigsskolen. Spørreundersøkelsene er tilnærmet identiske og er hentet fra samme kilde. Selv om undersøkelsene er tilnærmet like må det likevel tas med i betraktningen at resultatet er innhentet fra to spørreundersøkelser.

Det er svært få kvinner på Krigsskolen. Dette gjør det vanskelig å love anonymitet. Problemet oppstår fordi det i noen kull er så få kvinner at det er mulig å identifisere de kvinnelige respondentene. Dette gjelder spesielt ett kull hvor det er to respondenter, hvor den ene er oppgaveskriveren selv. Dette problemet preger ikke de mannlige respondentene i noen grad. Det har likevel ikke så mye å si da det i denne oppgaven ikke er interessant å undersøke individet, men gruppen som helhet.

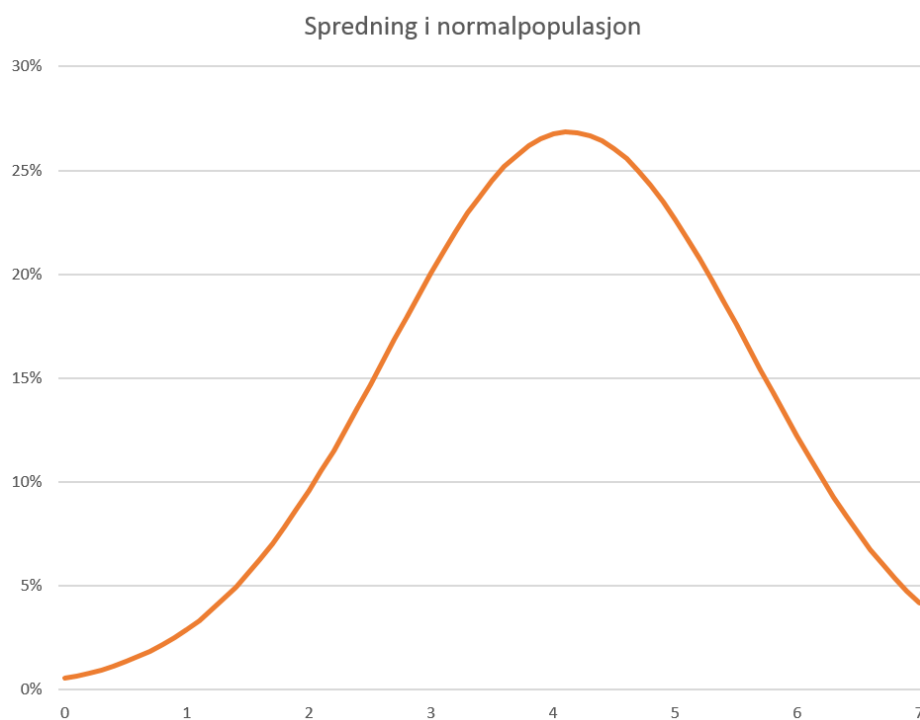
### **Kildekritikk av teori**

Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse er sammenfattet av oppgaveskriveren. Dette medfører at det vil være gjort vurderinger på hva som blir tatt med i sammendraget og ikke. Dokumentet, Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse er analysert i lys av teori om personlighetstrekk. Dette kan påvirke hvilke egenskaper som er uthevet som viktige i sammendraget som er gjort av FGL i teorikapittelet.

Teorien som er valgt for å beskrive ekstroversjon har til hensikt å gi en bredere forståelse av faktoren. De forskjellige teoriene og måtene å beskrive ekstroversjon på skal gi faktoren et grunnlag for å kunne sees i sammenheng med kravene som stilles til ledere i Forsvaret. Dette kan føre til at teorien som er valgt for å beskrive faktoren er påvirket av at den skal sammenliknes med FGL.

## 4 RESULTATER

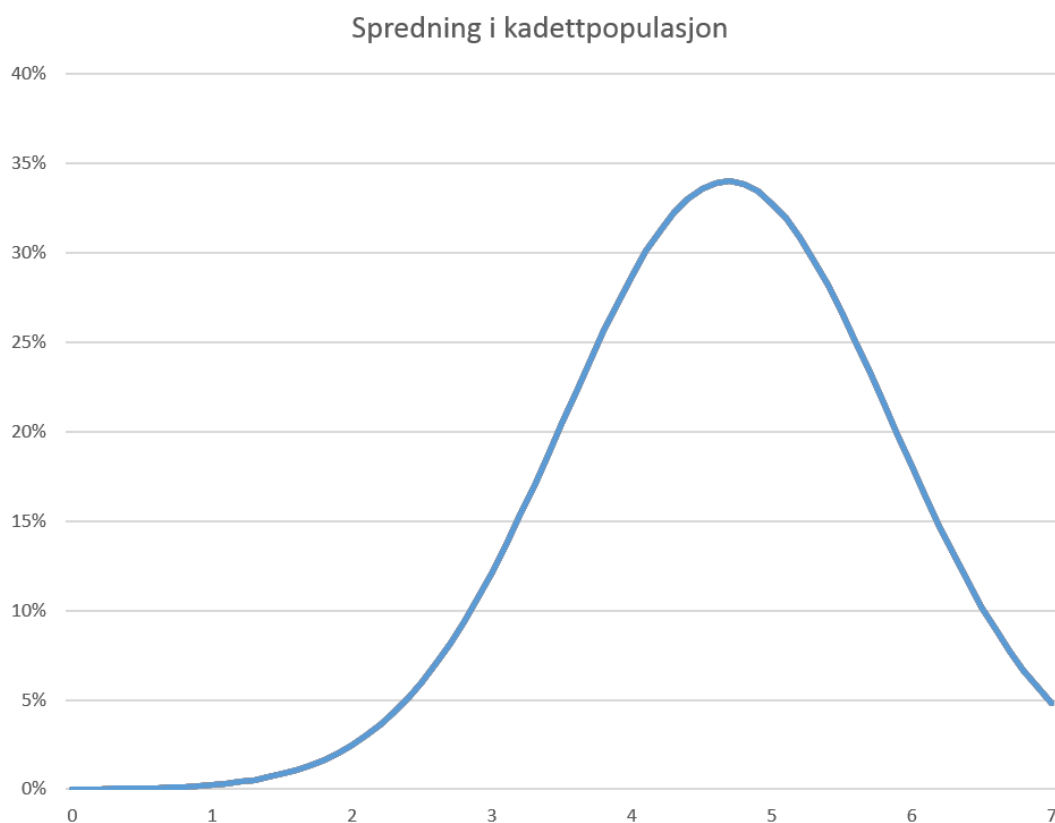
I dette kapitlet skal resultatene som er funnet gjennom spørreundersøkelsen fremlegges og visualiseres. Figur 1.1 viser spredningen i normalpopulasjon, altså de landsrepresentative tallene som beskriver den Norske befolkningens grad av ekstroversjon. Figur 2 viser spredningen i kadettpopulasjonen. Tallene som er tatt i bruk for å fremstille denne figuren er hentet fra spørreundersøkelsene som beskrevet i underkapitlet datainnsamling og dataanalyse. Figur 3 viser sammenslåing av figur 1 og 2. Hensikten med det er å visualisere forskjellene. Figur 1 til 3 har en Y-akse som beskriver antall prosent og en X-akse som viser tallene null til syv. Tabell 4 viser forskjellene mellom gjennomsnittet til kadettene og normalpopulasjonen. Tabell 5 viser gjennomsnittet til kadett- og normalpopulasjonen på hvert enkelt spørsmål i undersøkelsen.



*Figur 1.1 (identisk figur 1.) Figuren viser spredningen i normalpopulasjonen. (Mean. 4,1. Std. Deviation 1,48592. N. 602)*

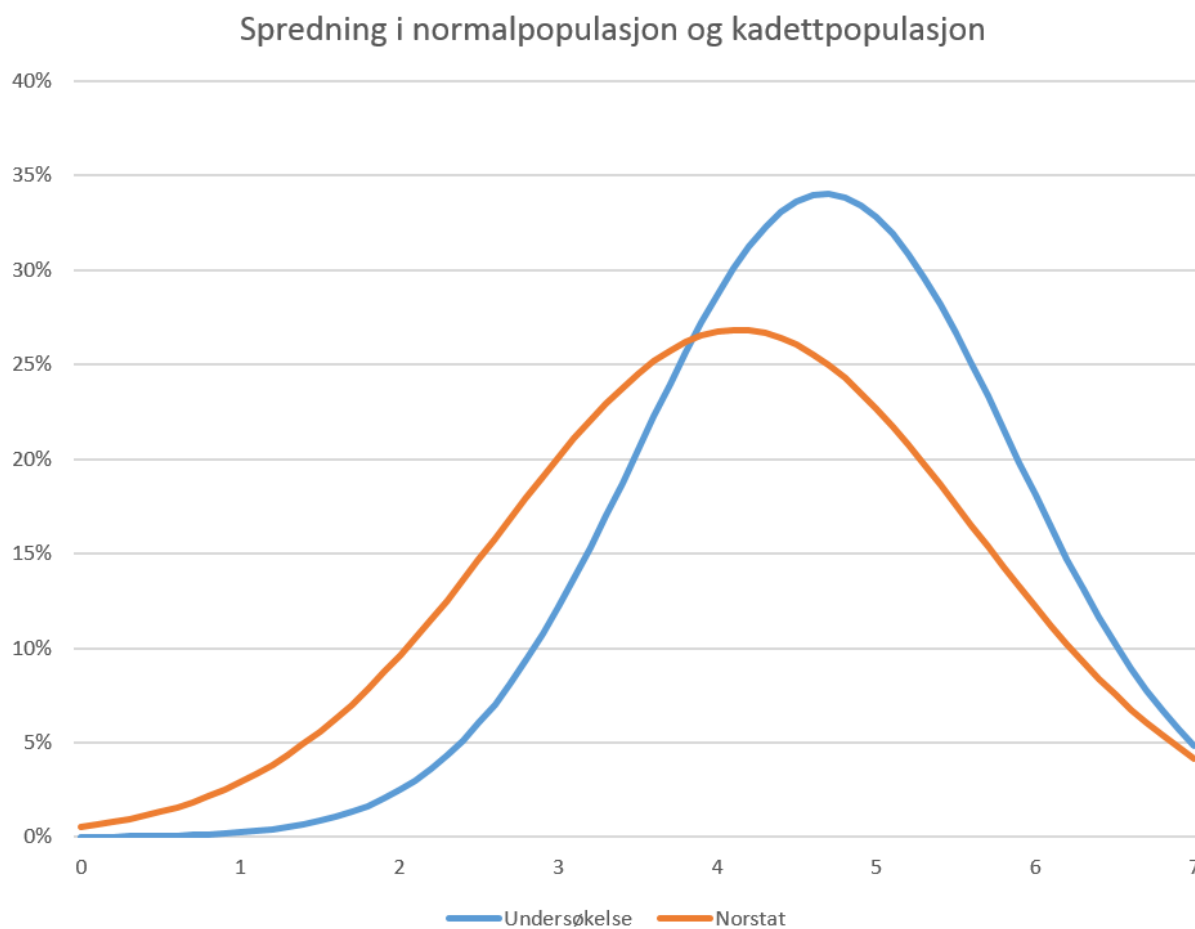
I Figur 1 fremstilles resultatene av den landsrepresentative undersøkelsen utarbeidet av psykolog Andreas Løes Narum (Vedlegg 1). Grafen viser spredningen i normalpopulasjonen. Grafen visualiserer responsene fra til sammen 602 respondenter. Grafen viser sannsynligheten for at en tilfeldig person i gruppen 'normalpopulasjon' har Y-prosent sjanse for X i snitt. Det

høyeste punktet på grafen viser gruppens gjennomsnitt. Tallet er 4,1. Det betyr at gjennomsnittet av de som har svart på undersøkelsen av normalpopulasjonen har scoret 4,1 på skalaen. Det er størst sannsynlighet for at en tilfeldig person i normalpopulasjonen scoren 4,1 på skalaen fra en til syv.



*Figur 2. Spredning i kadettpopulasjonen. (Mean 4,7. Std. Deviation 1,173. N. 114)*

Figur 2 fremstiller resultatene av spørreundersøkelsen som er benyttet for å undersøke kadettene ved alle operative linjer ved Krigsskolen. Grafen visualiserer responsene fra til sammen 114 respondenter. Det høyeste punktet på grafen er 4,7 og viser gjennomsnittet av kadettpopulasjonen. Grafen viser sannsynligheten for at en tilfeldig person i gruppen 'kadettpopulasjon' har Y-prosent sjans for X i snitt. Det er størst sannsynlighet for at en tilfeldig kadett scoren 4,7 på skalaen fra en til syv.



*Figur 3. Spredning i normalpopulasjon (Nor Stat) (Mean. 4,1. Std. Deviation 1,4859. N. 602) og kadettpopulasjonen (Undersøkelse) (Mean 4,7. Std. Deviation 1,173. N. 114) sammenliknet.*

Figur 3 viser resultatene fra figur 1 og figur 2 samlet. Hensikten med denne figuren er å visualisere forskjellene mellom respondentene fra normalpopulasjonen og kadettpopulasjonen. Respondentene i normalpopulasjonen har størst sannsynlighet for å respondere til en score på 4, 1 og kadettene på Krigsskolen har størst sannsynlighet for å respondere til en score på 4,7. Det skiller altså 0,6 fra normalpopulasjonen og kadettpopulasjonen. Kadettpopulasjonen har mindre spredning enn normalpopulasjonen. Det betyr at det er flere som senterer seg rundt gjennomsnittet i kadettpopulasjonen. I Normalpopulasjonen er det en mer jevn spredning.



	Antall	Prosent
Kadetter over 4,1	89	78,07 $\approx$ 78
Kadetter under 4,1	25	21,9 $\approx$ 22
Total	114	100 %

Tabell 5. Kadettene over eller under gjennomsnittet i normalpopulasjonen. Gjennomsnittet i normalpopulasjonen er som nevnt 4,1.

Tabell 5 viser kadettene som er over og under det som er funnet som gjennomsnittet hos normalpopulasjonen, nemlig 4,1. Tabellen viser at 89 av de 114 kadettene som har svart på undersøkelsen har scorer høyere på skalaen av utadvendthet enn gjennomsnittet av normalpopulasjonen. Tabellen viser også 25 av de 114 kadettene som har svart på undersøkelsen har svart under det som er gjennomsnittet i normalpopulasjonen. Kadettene som har svart på undersøkelsen har enten scoret over eller under det 4,1, respondentene kan da kategoriseres som mer eller mindre ekstrovert enn normalpopulasjonen

	Gjennomsnitt kadetter	Gjennomsnitt normalpopulasjon	Divergens
Spørsmål 1: 'Jeg er ikke så pratsom'	4,1929	4,3738	-0,1809
Spørsmål 2: 'Jeg holder meg i bakgrunnen'	4,7456	4,3073	0,437
Spørsmål 3: 'Jeg liker ikke å tiltrekke meg oppmerksomhet'	4,5526	4,0349	0,5177
Spørsmål 4: 'Jeg starter samtaler'	4,8596	4,4203	0,4393
Spørsmål 5: 'Jeg snakker med mange på fest'	4,9736	4,1694	0,8042
Spørsmål 6: 'Jeg liker å være midtpunkt'	4,1842	3,2309	0,9533
Spørsmål 7: 'Jeg får lett nye venner'	5,0789	4,2625	0,8164
Spørsmål 8: 'Jeg kan fange andres oppmerksomhet'	4,9122	4,2641	0,6481

Tabell 6. Gjennomsnittet kadettene og normalpopulasjonen har svart på spørsmål en til åtte.

I tabell 6 fremstilles gjennomsnittet av besvarelsene til både kadettene og normalpopulasjonen på hvert enkelt spørsmål. Gjennomsnittet til normalpopulasjonen er subtrahert fra

gjennomsnittet til kadettpopulasjonen for å visualisere forskjellene. På spørsmål en er gjennomsnittet til kadettene lavere enn normalpopulasjonen. Dette betyr at gjennomsnittet av normalpopulasjonen har svart slik at de regnes som mer ekstrovert enn gjennomsnittet av kadettene svar på samme spørsmål. På spørsmål to til åtte er gjennomsnittet av kadettene svar høyere på samtlige. Dette betyr at gjennomsnittet av det kadettene har svart regnes som mer ekstrovert enn det normalpopulasjonen har svart på samme spørsmål.

## 5 DRØFTELSE

I dette kapitlet skal begge hypotesene drøftes i lys av den teorien som er beskrevet i teorikapitlet. Det skal i første del av oppgaven undersøkes hvorvidt Forsvaret ønsker utadvendt ledere. Denne delen skal undersøkes gjennom å drøfte hypotese 1; ‘Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse favoriserer ekstroverte ledere’. Det skal i den andre delen undersøke i hvor stor grad kadettene på Krigsskolen er utadvendte. Denne delen skal ta for seg hypotesen 2; ‘kadettene som gruppe er mer ekstrovert enn normalpopulasjonen’.

### 5.1 Hypotese 1 «Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse favoriserer ekstroverte ledere.»

#### Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse.

I FGL beskrives det hvilke situasjoner en militær leder må kunne lede i. «Det forventes at Forsvarets ledere skal utøve godt lederskap i fred, konflikter og i krise og krig» (FGL 2012:4). Det stilles særskilte krav til disse lederne. Flere av disse kravene skiller oss fra det sivile samfunnet og er spesielle for de som jobber i Forsvaret. Det er funnet 17 krav i FGL som har en direkte sammenheng mellom lederen og krav til han eller henne. Disse 17 kravene er visualisert i tabell 4 i kapittel 2. Ingen av disse 17 kravene er ordrett fasettene som beskriver ekstrovertsjon i NEO PI-R (Martinsen & Glasø 2014:2). Fasettene har til hensikt å gi mer beskrivelse til faktoren. De synonymene som er funnet i norsk synonymordbok fremkommer heller ikke ordrett i de 17 kravene som stilles til lederen av FGL. Selv om kravene i FGL ikke direkte kan sees i sammenheng med ekstroverte trekk er det likevel beskrevet flere situasjoner lederen må kunne håndtere og lede under. Disse situasjonene drøftes for å kunne vurdere om situasjonen favoriserer ekstroverte ledere.

#### Forsvarets virkelighet

«Det forventes at Forsvarets ledere skal kunne utøve godt lederskap i fred, konflikter og i krise og krig ... Fokuset ligger på verdier og prinsipper som er avgjørende i tilspissede situasjoner, men de er også viktige for oppdragsløsning i fredstid» (FGL 2012:4). Forsvarets virkelighet krever at deres ledere må kunne utøve godt lederskap i forskjellige miljøer. Det som er spesielt for den militære profesjon er at vi skal utøve lederskap i konflikter, krise og krig. På bakgrunn av dette stilles følgende krav til Forsvarets ledere; «Rett handling til rett tid i rett situasjon» (FGL 2012:4). FGL beskriver dette som lederens vurderingsevne (Ringstad & Ødegård 1999:10). I krigssituasjoner hvor lederen ønsker å skape avgjørelse er sjefen nødt til

å hurtig kunne ta avgjørelser (FDLO 2004:117-118). Ekstroverte ledere responderer ofte svært raskt på det som skjer med handling eller kommunikasjon. Ekstroverte er spenningssøkende, griper sjansen og beskrives som drivkraftig (Hansen & Lasen 2006: 22). I situasjoner hvor det krever at lederen handler hurtig og griper sjansen for å skape avgjørelse vil ledere som er ekstroverte lettere gjennomføre dette.

Selv om lederen skal kunne lede i krig skal han eller hun også kunne lede i fredstid (FGL 2012:4). Dette kan være situasjoner som ikke er fylt med spenning og tempo, men krever at lederen spiller på andre aspekter enn hurtig for å ta avgjørelse. Ekstroverte ledere responderer ofte svært raskt på det som skjer med handling eller kommunikasjon. I situasjoner som dette kan det vært mer hensiktsmessig å tenke gjennom ting før en kommuniserer eller handler. Disse egenskapene kan beskrives som fravær av ekstrovertsjon (Martinsen & Glasø 2014:2) eller beskrive introverte trekk (Ringstad & Ødegård 1999:10). I situasjoner hvor det er tid til å tenke seg om før en kommuniserer kan bidra til å kvalitetssikre de betraktningene lederen har. Ledere med trekk som beskrevet i situasjonen over har bedre forutsetninger for å ta riktig avgjørelse til rett tid i situasjoner hvor han eller hun har mulighet til å tenke seg om før han eller hun kommuniserer.

Krig og fred kan forståes som to ytterpunkter. I disse ytterpunktene kan det oppstå en rekke situasjoner som lederen må kunne håndtere. Det kan være forhold ved konflikter som gjør det vanskelig å ta riktig avgjørelse til rett tid (FDLO 2004:18). FGL understreker at ansatte i Forsvaret må trene så realistisk som mulig (FGL 2012: 4). Det betyr at ledere i Forsvaret må tilstrebe å trene for krig selv i fredstid. Ledere i Forsvaret må kunne fremstå som den samme når han eller hun leder i fred som i krig (FGL 2012:11). Psykolog Andreas Løes Narum beskriver at mennesker med atferd som ligger rundt midten av skalaen som måler ekstrovertsjon, vanligvis har lettere for å tilpasser seg begge ytterpunktene (Psykolog A. Narum, personlig kommunikasjon 16. februar 2017). En leder som befinner seg i ytterpunktet ekstrovert vil ha vanskeligere for å løse i de situasjonene som favoriserer introverte og omvendt. En leder som ligger ytterst på skalaen introvert vil ha det vanskeligere for å løse oppdrag når han eller hun må samhandle med andre over tid enn det ekstroverte har. På den andre siden vil ledere som ligger i ytterpunktet ekstrovert ha vanskeligere for å håndtere situasjoner der han eller hun kan ikke kan reagere hurtig på situasjonen enten ved handling eller kommunikasjon (Ringstad & Ødegård 1999:10).

## Oppdragsbasert ledelse

Forsvarets ledelsesfilosofi, oppdragsbasert ledelse, handler om å lede andre ved hjelp av å beskrive intensjonen med oppdraget. Hensikten med oppdragsbasert ledelse er at den med best situasjonsforståelse skal kunne fatte avgjørelser i tråd med sjefens intensjon (FGL 2012:7). Dette betyr i praksis at lederen er nødt til å gi fra seg mye av sin beslutningsmyndighet til sine undergitte. Ved å gi de undergitte myndighet til å fatte beslutninger på vegne av sjefen vil det kunne forekomme situasjoner hvor sjefen ikke kan eller bør påvirke situasjonen i stor grad. Ekstroverte tenderer mot å bli rastløs i situasjoner hvor det skjer lite (Ringstad & Ødegård 1999:10). Svært ekstroverte personer kan i situasjoner som dette antas å bli rastløse og mistrives med situasjonen.

Selv om Forsvaret har valgt oppdragsbasert ledelse som tilrettelegger for intensjonsbasert ledelse kan det likevel i noen situasjoner være nødvendig å lede ved bruke av detaljert ordre og kontroll (FGL 2012:7). Sverre Bratland beskriver i sine memoarer fra blant annet landgangen i Normandie at soldater ble usikre, trege, hjelpeløse og humørfattige som et resultat av psykiske påkjenninger (Boe, Kjørstad, & Werner- Hagen 2012: 43). Dette er kan være et eksempel på en situasjon hvor en leder kan benytte seg av detaljert ordre og kontroll. Det å fremstå som selvsikker, og handlekraftig i slike situasjoner kan være gunstig for å effektivt kunne påvirke de passive soldatene. Ekstroverte ledere beskrives som handlekraftige og selvsikre (Synonymordboka, 2017). I situasjoner som dette vil ekstroverte ledere lettere kunne tilpasse seg situasjonen og lettere lede soldatene.

Martinsen og Glasø (2014) skriver i sin artikkel at lederskap handler om gunstig påvirkning av medarbeidere til å prestere positivt ut fra en gitt måloppnåelse. Ledelse på taktisk nivå dreier seg ofte om direkte kommunikasjon- og samarbeidsforhold (FGL 2012:5). Ekstroverte ledere trives godt i andres selskap og er glad i å kommunisere med andre (Hansen & Larsen 2006: 22). De trives i situasjoner hvor de kan kommunisere fritt i grupper og de tenker også best når de kommuniserer (Ringstad & Ødegård 1999:10). Ledere på taktisk nivå arbeider ofte i store grupper og kommuniserer svært ofte med flere enn bare en. Ekstroverte ledere vil trives i slike situasjoner og vil lettere kunne trives med direkte kommunikasjon. Selv om ledelse på taktisk nivå ofte handler om direkte samarbeid og kommunikasjon, så det betyr ikke at det kun kommuniseres til store grupper hele tiden. Mye av kommunikasjonen foregår også som en-til-en kommunikasjon. Dette er en kommunikasjonsform som introverte trives godt med (Ringstad & Ødegård 1999:10). FGL beskriver at ledelse på høyere nivå handler om

mer indirekte kommunikasjon- og samarbeidsforhold. Det foregår ledelse på forskjellig nivå og gjennom forskjellige former. Lederen må kunne tilpasse seg den ledelsesformen som er mest effektiv utfra situasjonen. Ledere må kunne tilpasse seg og mestre både direkte og indirekte ledelse, til en eller flere mennesker.

### **Individuelle forutsetninger.**

Lederen skal være et forbilde for sine soldater og kolleger. Han eller hun skal fremstå som en rollemodell for verdier, krav, og forventninger (FGL 2012:11). Ledere i Forsvaret skal kunne være seg selv samtidig som de leder under krevende situasjoner. Sverre Bratland beskriver i sine memoarer fra landgangen i Normandie om situasjoner som var svært krevende å lede under. Han skriver at slike krevende situasjoner kunne opplevdes som svært ensomme. Han beskriver perioder hvor det var rolig og mørkt hvor det ikke var mulig for han å kommunisere med andre kolleger (Boe, Kjørstad, & Werner- Hagen 2012: 45). Det var ingen han kunne prate med selv om han stort sett holdt seg i troppens område hele tiden. Ekstroverte kan føle seg energitappet i situasjoner hvor han eller hun blir gående for seg selv (Ringstad & Ødegård 1999:10). En ekstrovert leder ville i en slik situasjon som Bratland beskriver føle seg energitappet og rastløs. På den andre siden var han likevel sjeldent alene. Han var nesten alltid i troppens område og måtte ofte småprate med soldatene for å holde deres humør oppe (Boe, Kjørstad, & Werner- Hagen 2012: 45). Ekstroverte får energi av å være sammen med andre mennesker. Lederen må kunne lede i begge situasjonene.

Ledere er nødt til å fremstå som gode eksempler over tid.

Spesifikke personlige lederegenskaper er ikke sikre suksesskriterier, men spiller likevel en rolle. En leder som fremstår som forbilledlig kjenner til sine sterke og svake sider (FGL 2012:11). Ledere kan ikke alltid lede innenfor sin komfortsone. Som nevnt skal ledere i Forsvaret kunne lede både i fred og i krig. FGL beskriver at lederen må være endringsvillig og lærevillig (FGL 2012:12). Det finnes individuelle forskjeller som gjør at noen situasjoner vil være vanskeligere å lede en andre. Ledere som er i ytterkanten ekstrovert eller ytterkanten introvert vil begge ha store utfordringer med å utføre det som defineres som deres svake sider. En som ligger et sted i midten på skalaen ekstrovert vil ha en større komfortsone og således kunne håndtere et større spekter av de oppgavene som ledere i Forsvaret må håndtere (Psykolog A. Narum, personlig kommunikasjon 16. februar 2017).

## 5.2 Hypotese 2 «Kadettene som gruppe er mer ekstrovert enn normalpopulasjonen.»

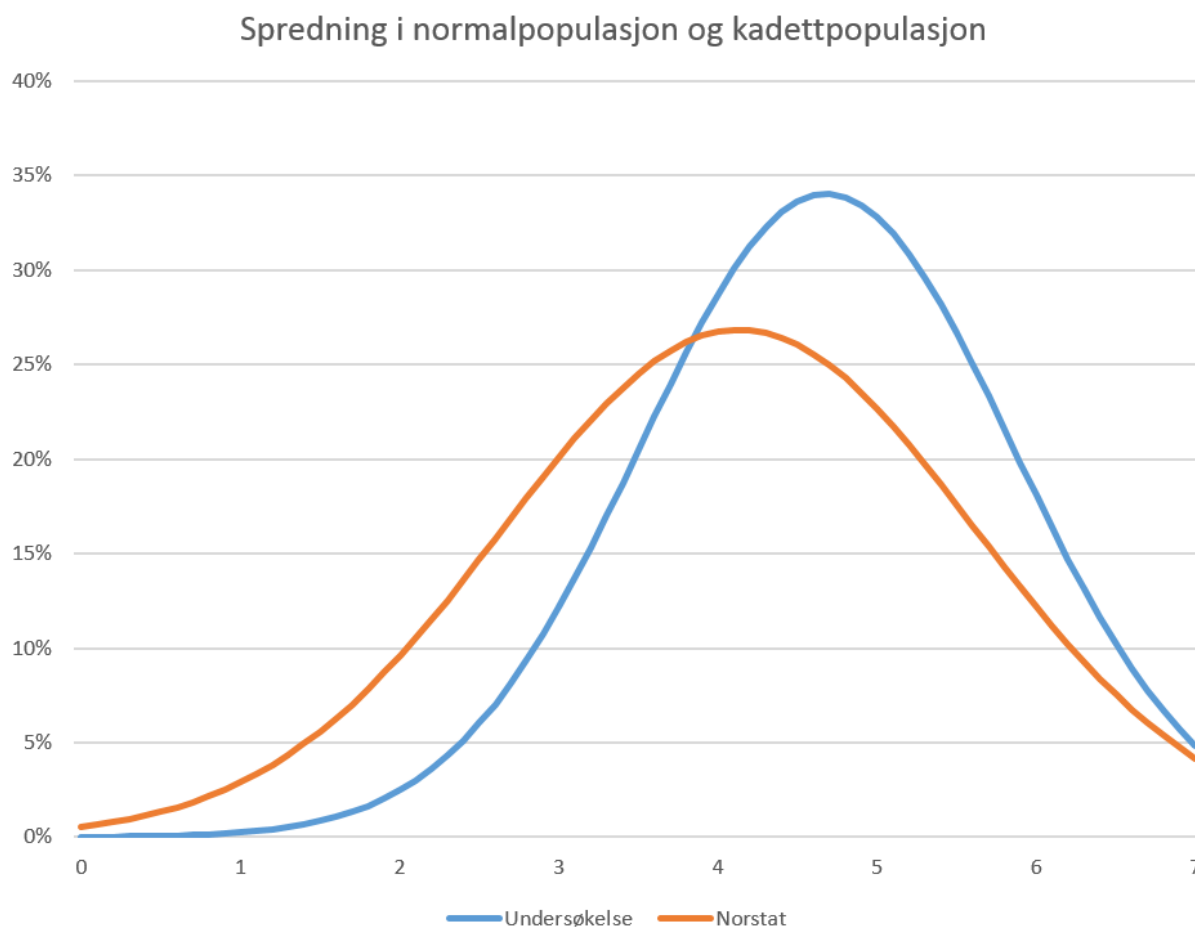
Funnene som er gjort i undersøkelsen av kadettene viser at av de 114 kadettene som har svart på undersøkelsen så er det 89 kadetter som gjennomsnittlig scorer høyere enn 4,1 på skalaen mellom en og syv og 25 kadetter som scorer gjennomsnittlig lavere på samme skala.

Kadettene som scorer høyere enn 4,1 på skalaen utgjør 78% av respondentene. Kadettene som scorer lavere enn 4,1 utgjør 22% av respondentene. Dette betyr at gjennomsnittet av 78% av kadettene er mer ekstrovert enn gjennomsnittet av normalpopulasjonen, og gjennomsnittet av 22% av kadettene er mindre ekstrovert en normalpopulasjonen.

	Antall	Prosent
Kadetter over 4,1	89	78,07 $\approx$ 78
Kadetter under 4,1	25	21,9 $\approx$ 22
Total	114	100 %

*Tabell 7. Kadettene over eller under gjennomsnittet av normalpopulasjonen. Gjennomsnittet av normalpopulasjonen er 4,1.*

Tabellen over viser at det er flere kadetter som er mer ekstrovert enn normalpopulasjonen enn det er kadetter som er mindre ekstrovert enn normalpopulasjonen. Selv om så mye som 78 % av kadettene er mer ekstroverte er det en andel på 22% som er mindre ekstroverte enn normalpopulasjonen. Figuren under viser at kadettene både er mer ekstrovert og har mindre spredning enn normalpopulasjonen. Dette betyr at kadettene er gjennomsnittlig mer ekstrovert og en større andel av kadettene ligger nærmere gjennomsnittet enn normalpopulasjonen.



*Figur 3.1 (samme som figure 3) Spredning i normalpopulasjon (Nor Stat) (Mean 4,1. Std. Deviation 1,4859. N. 602) og kadettpopulasjonen (Undersøkelse) (Mean 4,7. Std. Deviation 1,173. N. 115) sammenliknet.*

Selv om gjennomsnittet til kadettene er høyere enn normalpopulasjonen er det likevel ikke svært mye som skiller dem. Gjennomsnittet til normalpopulasjonen er 4,1 og kadettens gjennomsnitt ligger på 4,7. Det er 0,6 som skiller gjennomsnittet til kadettene og normalpopulasjonen. I undersøkelsen tilsvarer dette en forskjell som kan eksemplifiseres på følgende måte. En vilkårlig respondent i normalpopulasjonen har et gjennomsnitt på cirka 4,1. For å få et snitt på cirka 4,7 må respondenten svare en verdi høyere på fem av åtte spørsmål. En verdi høyere kan fremkomme ved å for eksempel å besvare et spørsmål med 'svært ofte' istedenfor 'ofte'. Kadettene har i gjennomsnitt svart høyere på syv av åtte spørsmål. Dette betyr at gjennomsnittet av det kadettene har svart på syv av åtte spørsmål regnes som mer ekstrovert enn det normalpopulasjonen har svart på samme spørsmål.



De største forskjellene i gjennomsnittet til normal- og kadettpopulasjonen fremkommer ved spørsmål en og spørsmål seks. Kadettene har et lavere gjennomsnitt enn normalpopulasjonen på spørsmål en. Det betyr at normalpopulasjonen gjennomsnittlig har svart mer ekstrovert enn kadettene på samme spørsmål. Selv om kadettene svar tilsier at de er mindre ekstrovert enn resten av befolkningen på påstanden 'jeg er ikke så pratsom' så utgjør denne forskjellen kun -0,18 på skalaen mellom en og syv. Dette betyr at kadettene gjennomsnittlig svarte 0,18 lavere enn normalbefolkningen på samme spørsmål. Det utgjør 17,3 % av kadettene eller 20 kadetter. Det betyr at 17,3 % av alle kadettene har svart en verdi lavere enn gjennomsnittet av normalpopulasjonen på samme spørsmål. Dersom normalpopulasjonen i snitt svarte at påstanden stemmer 'svært sjeldent' så har 20 av kadettene svart at det stemmer 'sjeldent'. Den største forskjellen i gjennomsnittene av svarene som er avgitt av kadett- og normalpopulasjonen fremkommer av spørsmål nummer seks, 'jeg liker å være midtpunkt'. Her svarer kadettene i snitt 0,95 høyere enn normalpopulasjonen på skalaen mellom en til syv. Det betyr at 0,95% av kadettene har svart en verdi høyere enn gjennomsnittet av normalpopulasjonen på samme spørsmål. Dersom normalpopulasjonen i snitt svarte at påstanden stemmer 'ofte' så har 110 av kadettene svart at det stemmer 'svært ofte'. Forskjellene ved de to spørsmålene visualiseres i tabellen under.

	Spørsmål 1	Spørsmål 6
Divergens	-0,1809	0,9533
Antall i prosent	17,3 %	0,95%
Antall kadetters svar	20 stykker med lavere svar	110 stykker med høyere svar

Tabell 8: Tabellen viser spørsmål en og seks. Spørsmålene er de to det er størst forskjell i de gjennomsnittlige svarene til normal- og kadettpopulasjonen.

## 6 KONKLUSJON

Formålet med oppgaven var å undersøke om Forsvaret ønsket ekstroverte ledere og om de egenskapene Forsvaret ønsker gjenspeiler seg hos ledere i Forsvaret. For å undersøke forannevnte er følgende problemstilling valgt; *Ønsker Forsvaret ekstroverte ledere og i hvor stor grad er kadettene på Krigsskolen ekstroverte?*

For å svare på denne problemstillingen har det i oppgaven søkt å belyse to hypoteser.

Hypotese 1 var som følger; *Forsvarsjefens grunnsyn favoriserer ekstroverte ledere.*

FGL viser at de kravene som stilles til ledere i Forsvaret er svært varierende og situasjonsbestemte. Dokumentet viser gjentatte ganger til at lederen må kunne lede i situasjoner som beskriver ytterpunktene i forskjellige situasjoner. Et konkret eksempel er i krig og fred. Dokumentet beskriver de situasjonene lederen må kunne håndtere istedenfor å definere hvilke egenskaper lederen må ha. Det er ikke funnet noen direkte sammenheng mellom egenskaper Forsvaret sier de ønsker og det som er definert som ekstroverte trekk i noen av teoriene nevnt i oppgaven. Selv om det er funnet situasjoner beskrevet i FGL som favoriserer ekstroverte ledere er det funnet tilsvarende situasjoner som ikke favoriserer ekstroverte ledere. Det kommer tydelig frem i FGL at det er lederens evne til å ta riktige beslutninger, bruke riktig lederskap til riktig situasjon og kunne lede under varierende forhold som er viktig. FGL beskriver en leder med evnen til å variere sitt lederskap. Det er ikke funnet at situasjonene i dokumentet spesielt favoriserer ekstroverte ledere. Det kommer heller frem at lederen må kunne lede både i situasjoner som favoriserer ekstroverte og situasjoner som favoriserer introverte.

Hypotese 2 var som følger; *Kadettene som gruppe er mer ekstroverte enn*

*normalpopulasjonen.* Dette ble testet ved bruk av en spørreundersøkelse. Undersøkelsen ble gjennomført på 114 kadetter ved Krigsskolens operative linjer. Deretter ble resultatet sammenliknet med tall fra samme spørreundersøkelse brukt i en landsrepresentativ undersøkelse. 78% av kadettene er mer ekstroverte en gjennomsnittet av normalpopulasjonen. Kadettene har også mindre spredning enn normalpopulasjonen som tilsier at flere sentrert rundt gjennomsnittet i kadettpopulasjonen enn det er i normalpopulasjonen. Det betyr at kadettene er mer ekstroverte og at det er færre i hver ende av ytterpunktene på skalaen. Spørsmålene i undersøkelsen viser også forskjellene mellom kadett- og normalpopulasjonen. Kadettene har gjennomsnittlig svart mer ekstrovert enn normalpopulasjonen på syv av åtte spørsmål. Selv om begge undersøkelsene har et gjennomsnitt mot midten av skalaen så fremkommer kadettene noe mer ekstroverte enn normalpopulasjonen.

Etter å ha testet begge hypotesene kan det konkluderes med at Forsvarsjefens grunnsyn på ledelse ikke favoriserer ekstroverte ledere. Likevel fremkommer kadettene ved Krigsskolen som mer ekstroverte enn normalpopulasjonen.

## 7 FORSLAG TIL VIDERE STUDIER

Det har ikke undersøkt sammenhengen mellom Forsvarets kriterier for seleksjon og graden av ekstroverte ledere i Forsvaret i denne oppgaven. Det hadde vært interessant å undersøke om kriteriene for seleksjon favoriserer ekstroverte personlighetstrekk.

Det fremkommer av undersøkelsen at kadettene er mer ekstroverte enn normalpopulasjonen selv om det er konkludert med at FGL ikke prefererer ekstroverte ledere. Forslag til videre studier er å undersøke hva som gjør at vi selekterer et så høyt antall ekstroverte ledere.

I denne oppgaven har kun personlighetstrekket **ekstrovertsjon** blitt undersøkt. Det hadde vært interessant å bruke samme undersøkelse til å granske alle fem personlighetstrekkene i "Big Five" og sammenliknet kadettpopulasjonen med ledere i næringslivet. Dette hadde gitt en mulighet til å undersøke likheter og forskjeller mellom ledere i næringslivet og kommende ledere i Forsvaret, representert ved kadetter på Krigsskolen.

## 8 KILDELISTE

Costa, Paul T. Jr. & McCrae, Robert R. (2010) *The Five-Factor Theory of Personality*. John, Oliver P. Robins, Richard W. Pervin, Lawrence A. (Red.) *Handbook of Personality: Theory and Research* – Third Edition (2010) NY, The Guilford Press.

Costa, Paul T. Jr. & McCrae Robert R. *NEO-PI-R • NEO Personality Inventory - Revised* Hogrefe Ltd. The Test People, Oxford. Hentet 16 mars 2017 fra:  
<https://www.unifr.ch/ztd/HTS/inftest/WEB-Informationssystem/en/4en001/d590668ef5a34f17908121d3edf2d1dc/hb.htm>

Boe, O. Kjørstad, O & Werner- Hagen, K. (2012) *LØYTNANTEN OG KRIGEN – Operativt lederskap i strid*. Fagbokforlaget. Bergen

Daryl Sharp (1992) *PERSONLIGHETSTYPER G. G. Jungs typologiske modell*. Forlaget Paul Moxnes. Oslo

Engvik, Harald & Føllestad, Hallvard (2005) *The Big Five Inventory på norsk*. Psykologisk institutt Universitetet i Oslo, Tidsskrift for norsk psykologforening.

Østbø, Laila E. & Nordvik, Hilmar (2008) *Personlighetsinventoriet NEO PI-R: Klinisk validitet*. Psykologisk institutt Universitetet i Oslo, Tidsskrift for norsk psykologforening.

Goldberg, L. R., Johnson, J. A., Eber, H. W., Hogan, R., Ashton, M. C., Cloninger, C. R., & Gough, H. C. (2006). The International Personality Item Pool and the future of public-domain personality measures. *Journal of Research in Personality*, 40, 84-96.

Grucza, A. Richard, Goldberg R. Lewis (2007) *Validity of 11 Modern Personality Inventories: Predictions of Behavioral Acts, Informant Reports, and Clinical Indicators*.

H. Aschehoug & CO (W. Nygaard) A/S- (1986) *Norsk Synonymordbok – A/S Gyldendal Norsk Forlag*. Oslo/Gjøvik

Johannesen, Asbjørn. Tufte, Arne P. Christoffersen, Line (2010) *Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig Metode*. 4. Utgave. Abstrakt Forlag.

Kraft, Pål (2014) *SELVREGULERING – om endring av atferd og vaner i det moderne samfunnet*. Oslo, Universitetsforlaget

Martinsen, Øyvind L. & Glasø, Lars (2014) *Hva sier forskningen?* Magma

Ringstad E. Hallvard & Ødegård, Thor (1999) *Typeforståelse – Jungs typepsykologi – en praktisk innføring*. Revidert 3. utgave. OPTIMAS.

Forsvarets Høgskole (2012) *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret(FGL)*

Forsvarets Stabsskole (2007). *Forsvarets fellesoperative doktrine(FFOD)*. Oslo, Forsvarsstaben

Survey Monkey (1999- 2017) SurveyMonkey. Hentet den 22 mars 2017 fra:  
<https://no.surveymonkey.com>

Synonymordboka (2017) *Varme, Sosiabilitet, Selvmarkering, Aktivitet, Spenningsøking. Positive følelser*. Hentet 16 mars 2017 fra: <http://www.synonymordboka.no/>

## 9 VEDLEGG

### 9.1 Vedlegg 1.

#### Kortversjon av BigFive. Dokumentasjon.

Om utvalg, faktorladninger og Cronbachs @ Spørsmålene er valgt ut fra Lewis Goldbergs IPIP-skalaer. Med bare åtte items per faktor er dette en 40-items kortversjon av Big Five-modellen på faktornivå. Utprøvingen ble foretatt av Nor Stat som beskrevet nedenfor. Videre følger dokumentasjon for hvordan items lader i en faktoranalyse og hvordan den indre konsistensen er for hver skala for menn og kvinner.

Her kommer forklaring og dokumentasjon.

Metode: Gjennomført på web via Norstats panel.

Antall intervju: 602 intervjuer landsrepresentativt

Responsrate: 22% (relativt lav pga. undersøkelsens lengde)

Screenet ut etter spørsmål om samtykke: 31 stk\* Innsamlingsperiode: 13/6 - 28/6 (2013)

Incentiver: Regnes ut ifra gjennomsnittlig intervjulengde (25-30 min). 30 poeng er gitt i denne undersøkelsen. 1 poeng tilsvarer 1 krone.

Utvalget er trukket på følgende kriterier:

1. Kjønn (309 kvinner, 292 menn)
2. Alder (gj.snitt 48,7, gj.snitt 50,08)
3. Geografi (Ut ifra landsdeler som er delt opp i Oslo, Østlandet, Sørlandet inkl. Telemark, Vestlandet, Midt-Norge, Nord-Norge)

Det er sendt invitasjoner mandag-fredag i hele feltperioden og hvert uttrekk (300-500 invitasjoner per uttrekk) er fordelt ut ifra hva som mangler i de forskjellige kvotene. Kvotene er satt etter fordelingen av befolkningen i Norge på følgende variabler: Kjønn, alder (delt opp i 1829/30-39/40-49/50+) og landsdel.

\*Dette er en landsrepresentativ undersøkelse, og dersom man skal være firkantet skulle vi da ikke hatt screening. De som er screenet ut er de som ikke samtykket i at svarene ble brukt som beskrevet i innledningen. Penetrasjonen er her 95% siden vi krevde samtykke for at de skulle få delta, men det er ingen variabler relatert til bruksrate, oppførsel, demografi e.l. som utelukker personer fra å delta.

Svarene er ikke vektet, men intervjuene er fordelt ift. kvoter (basert på populasjonen i Norge), og antall intervjuer per kvote tilsier at vekting av disse spørsmålene ville gitt minimale utslag.

Mvh/Best regards

P. Røsand norstat

## Gjennomsnitt og standardavvik for MENN

Faktor	Gjennomsnitt	
I. Utadvendthet	32,4642	8,25469
II. Varme	40,52	6,744
III. Kontroll	37,5427	7,4099
IV. Temperament	37,0273	8,46544
V. Åpenhet	37,58	7,516

## Gjennomsnitt og standardavvik for KVINNER

Faktor	Gjennomsnitt	
I. Utadvendthet	33,6311	8,66062
II. Varme	44,24	6,689
III. Kontroll	39,4304	7,97923
IV. Temperament	35,1748	9,00803
V. Åpenhet	37,53	7,683

**Alle respondenter. Egenskaper for de 8 items i Faktor I.**

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
P80_f1_rev_001	4.3738	1.57397	602
P80_f1_rev_002	4.3073	1.48209	602
P80_f1_rev_004	4.0349	1.48888	602
P80-f1-p-002 starter samtaler	4.4203	1.24841	602
P80-f1-p-003 snakker med mange på fest	4.1694	1.52009	602
P80-f1-p-004 liker å være midtpunkt	3.2309	1.45304	602
P80-f1-p-005 får lett nye venner	4.2625	1.43554	602
P80-f1-p-007 kan fange andres oppmerksomhet	4.2641	1.30467	602

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.878	.880	8

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
33.0631	71.886	8.47857	8



## 9.2 Vedlegg 2.

### Spørreundersøkelse dokumentasjon

Her kommer dokumentasjon på spørreundersøkelsen. Disse tallene er tall fra første kull (Sehested) og andre kull (Gram).

Metode: Gjennomført på nett via Survey Monkey

Antall respondenter: 69

Responsrate: 53,07 % 65,14%

Innsamlingsperiode: 3/2 – 7/2 2017

Kjønn 10 kvinner, 59 menn

Dette er tallene samlet fra spørreundersøkelsen til alle tre kullene. Disse tallen inkluderer resultatene fra kull Sehested, Gram og tredje kull, Krebs. Det er de samlede tallene fra alle tre kullene som er undersøkt videre i vedlegget.

Metode: Gjennomført på nett via Survey Monkey

Antall respondenter: 114

Responsrate: 65,14%

Innsamlingsperiode: 2/2 – 12/2 2017

Kjønn 12 kvinner og 102 menn

### Spørreundersøkelsen

Introduksjonstekst:

#### SPØRREUNDERSØKELSE TIL BACHELOROPPGAVE

Denne undersøkelsen er laget for bacheloroppgaven om kartlegging av personlighetstrekk. Spørsmålene er fra den testen psykolog Andreas Løes Narum laget for serien «Bør de gifte seg»

Testen består av 11 spørsmål: 8 påstander om din personlighet og 2 bakgrunnsspørsmål.

Dette vil ta ca 90 sekunder.

Resultatet blir anonymisert før resultatet skal brukes til å analysere sammenhengen mellom personlighetstrekk hos kommende offiserer og Forsvarsjefens grunnsyn på ledelse. Ved å gå videre godkjenner du at testen brukes til dette.

#### SPØRREUNDERSØKELSE TIL BACHELOROPPGAVE

Her følger 8 påstander. Under hver påstand finner du en syvpunktskala. Du skal krysse av det svaret du synes passer best. Det vil ikke være mulig å krysse av mer enn ett svar.

Et kryss helt til venstre betyr at påstanden aldri passer for deg.

Et kryss helt til høyre betyr at påstanden alltid passer for deg.

Noen spørsmål kan ha dobbel negativ. F. eks: Jeg liker ikke store folkemengder. Du skal svare på om denne påstanden passer for deg. Stemmer det at du ikke liker store folkemengder velger du: alltid. Dersom dette ikke stemmer, og du trives i store folkemengder så velger du aldri.

Det er ingen riktige eller gale svar. Det riktige svaret er det som passer best for deg. Ikke tenk så mye på vert utsagn, men velg den ruten du umiddelbart føler er riktig.

Hvilket kull går/gikk du i på Krigsskolen?

- Gram
- Sehested

Antall ord: 9220

Hvilket kjønn er du?

- Mann
- Kvinne
- 

<p>1. Jeg er ikke så pratsom (rev)</p> <p>a. Aldri</p> <p>b. Svært sjelden</p> <p>c. Sjelden</p> <p>d. Hverken eller</p> <p>e. Ofte</p> <p>f. Svært ofte</p> <p>g. Alltid</p>	<p>2. Jeg holder meg i bakgrunnen (rev)</p> <p>a. Aldri</p> <p>b. Svært sjelden</p> <p>c. Sjelden</p> <p>d. Hverken eller</p> <p>e. Ofte</p> <p>f. Svært ofte</p> <p>g. Alltid</p>
<p>3. Jeg liker ikke å tiltrekke meg oppmerksomhet (rev)</p> <p>a. Aldri</p> <p>b. Svært sjelden</p> <p>c. Sjelden</p> <p>d. Hverken eller</p> <p>e. Ofte</p> <p>f. Svært ofte</p> <p>g. Alltid</p>	<p>4. Jeg starter samtaler</p> <p>a. Aldri</p> <p>b. Svært sjelden</p> <p>c. Sjelden</p> <p>d. Hverken eller</p> <p>e. Ofte</p> <p>f. Svært ofte</p> <p>g. Alltid</p>
<p>5. Jeg snakker med mange på fest</p> <p>a. Aldri</p> <p>b. Svært sjelden</p> <p>c. Sjelden</p> <p>d. Hverken eller</p> <p>e. Ofte</p> <p>f. Svært ofte</p> <p>g. Alltid</p>	<p>6. Jeg liker å være midtpunkt</p> <p>a. Aldri</p> <p>b. Svært sjelden</p> <p>c. Sjelden</p> <p>d. Hverken eller</p> <p>e. Ofte</p> <p>f. Svært ofte</p> <p>g. Alltid</p>
<p>7. Jeg får lett nye venner</p> <p>a. Aldri</p> <p>b. Svært sjelden</p> <p>c. Sjelden</p> <p>d. Hverken eller</p> <p>e. Ofte</p> <p>f. Svært ofte</p> <p>g. Alltid</p>	<p>8. Jeg kan fange andres oppmerksomhet</p> <p>a. Aldri</p> <p>b. Svært sjelden</p> <p>c. Sjelden</p> <p>d. Hverken eller</p> <p>e. Ofte</p> <p>f. Svært ofte</p> <p>g. Alltid</p>

**Samlede tall fra undersøkelsen:**

Antall observasjoner	114,000
Snitt av observasjoner ( $\bar{X}$ )	4,682
Sum av $(X - \bar{X})^2$	82,527
Standardavvik (S)	1,173
$\bar{X} - S$	3,509
$\bar{X} + S$	5,855
Antall som ligger i intervallet $(\bar{X} - S)$ til $(\bar{X} + S)$	91,000
$(\bar{X} - S)$ til $(\bar{X} + S)$ i prosent	80 %
$\bar{X} - 2S$	2,336

$\bar{X} + 2S$	7,028
Antall som ligger i intervallet $(\bar{X} - 2S)$ til $(\bar{X} + 2S)$	114,000
$(\bar{X} - 2S)$ til $(\bar{X} + 2S)$ i prosent	100 %

Forklaring tabell: Antall- og snitt av observasjoner er tall som er brukt i oppgaven.

	Gjennomsnitt kadetter	Gjennomsnitt normalpopulasjon	Divergens
Spørsmål 1: 'Jeg er ikke så pratsom'	4,1929	4,3738	-0,1809
Spørsmål 2: 'Jeg holder meg i bakgrunnen'	4,7456	4,3073	0,437
Spørsmål 3: 'Jeg liker ikke å tiltrekke meg oppmerksomhet'	4,5526	4,0349	0,5177
Spørsmål 4: 'Jeg starter samtaler'	4,8596	4,4203	0,4393
Spørsmål 5: 'Jeg snakker med mange på fest'	4,9736	4,1694	0,8042
Spørsmål 6: 'Jeg liker å være midtpunkt'	4,1842	3,2309	0,9533
Spørsmål 7: 'Jeg får lett nye venner'	5,0789	4,2625	0,8164
Spørsmål 8: 'Jeg kan fange andres oppmerksomhet'	4,9122	4,2641	0,6481

Forklaring tabell: Gjennomsnittet kadettene og normalpopulasjonen har svart på spørsmål en til åtte.

### 9.3 Vedlegg 3.

#### Spørreundersøkelse dokumentasjon

Her kommer dokumentasjon på spørreundersøkelsen. Disse tallene er tall fra første kull Krebs, Linge og Sønsteby

Metode: Gjennomført på nett via Survey Monkey

Antall respondenter: 80

Responstrate: 51%

Innsamlingsperiode: 2/2 – 12/2 2017

#### Spørreundersøkelsen

Introduksjonstekst:

##### SPØRREUNDERSØKELSE TIL BACHELOROPPGAVE

Denne undersøkelsen er laget for en bacheloroppgave om sammenhengen mellom personlighetstrekk og resultater på stridskurs. Spørsmålene er fra den testen psykolog Andreas Løes Narum laget for NRKs serie «Bør de gifte seg».

Testen består av 11 spørsmål: 8 påstander om din personlighet og 3 bakgrunnsspørsmål. Dette vil ta ca 90 sekunder

Resultatene blir anonymisert før de skal brukes til å analysere sammenhengen mellom personlighetstrekk og resultater på stridskurset. Ved å gå videre godkjenner du at resultatene brukes slik.

Før du starter, pass på at du har din karakter for stridskurset tilgjengelig. (Under norm - litt under norm - norm - litt over norm - over norm)

Her følger 8 påstander. Under hver påstand finner du en syvpunktskala. Du skal krysse av det svaret du synes passer best.

Det vil ikke være mulig å krysse av mer enn ett svar.

Et kryss til venstre betyr at påstanden aldri passer for deg.

Et kryss helt til høyre betyr at påstanden alltid passer for deg.

Noen spørsmål kan ha dobbel negativ. F.eks: Jeg liker ikke store folkemengder. Du skal svare på om denne påstanden passer for deg. Stemmer det at du ikke liker folkemengder velger du: alltid. Dersom dette ikke stemmer, og du trives i store folkemengder velger du: aldri.

Det er ingen riktige eller gale svar. Det riktige svaret er det som passer best for deg. Ikke tenk mye på hvert utsagn, men velg den ruten du umiddelbart føler er riktig.

#### Items: Totalt 11

Hvilket kull går/gikk du i på Krigsskolen?

- Krebs
- Linge

- Sønsteby

Hvilket kjønn er du?

- Mann
- Kvinne

<p>9. Jeg er ikke så pratsom (rev)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Aldri</li> <li>b. Svært sjelden</li> <li>c. Sjelden</li> <li>d. Hverken eller</li> <li>e. Ofte</li> <li>f. Svært ofte</li> <li>g. Alltid</li> </ul>	<p>10. Jeg holder meg i bakgrunnen (rev)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Aldri</li> <li>b. Svært sjelden</li> <li>c. Sjelden</li> <li>d. Hverken eller</li> <li>e. Ofte</li> <li>f. Svært ofte</li> <li>g. Alltid</li> </ul>
<p>11. Jeg liker ikke å tiltrekke meg oppmerksomhet (rev)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Aldri</li> <li>b. Svært sjelden</li> <li>c. Sjelden</li> <li>d. Hverken eller</li> <li>e. Ofte</li> <li>f. Svært ofte</li> <li>g. Alltid</li> </ul>	<p>12. Jeg starter samtaler</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Aldri</li> <li>b. Svært sjelden</li> <li>c. Sjelden</li> <li>d. Hverken eller</li> <li>e. Ofte</li> <li>f. Svært ofte</li> <li>g. Alltid</li> </ul>
<p>13. Jeg snakker med mange på fest</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Aldri</li> <li>b. Svært sjelden</li> <li>c. Sjelden</li> <li>d. Hverken eller</li> <li>e. Ofte</li> <li>f. Svært ofte</li> <li>g. Alltid</li> </ul>	<p>14. Jeg liker å være midtpunkt</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Aldri</li> <li>b. Svært sjelden</li> <li>c. Sjelden</li> <li>d. Hverken eller</li> <li>e. Ofte</li> <li>f. Svært ofte</li> <li>g. Alltid</li> </ul>
<p>15. Jeg får lett nye venner</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Aldri</li> <li>b. Svært sjelden</li> <li>c. Sjelden</li> <li>d. Hverken eller</li> <li>e. Ofte</li> <li>f. Svært ofte</li> <li>g. Alltid</li> </ul>	<p>16. Jeg kan fange andres oppmerksomhet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Aldri</li> <li>b. Svært sjelden</li> <li>c. Sjelden</li> <li>d. Hverken eller</li> <li>e. Ofte</li> <li>f. Svært ofte</li> <li>g. Alltid</li> </ul>
<p>17. Stridskurs</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Aldri</li> <li>b. Svært sjelden</li> <li>c. Sjelden</li> <li>d. Hverken eller</li> <li>e. Ofte</li> <li>f. Svært ofte</li> <li>g. Alltid</li> </ul>	

## Samlede tall fra undersøkelsen:

	Aldri	Svært sjelden	Sjelden	Hverken eller	Ofte	Svært ofte	Alltid	Totalt	Vektet gjennomsnitt
Jeg holder meg i bakgrunnen	2,50% 2	11,25% 9	32,50% 26	16,25% 13	28,75% 23	8,75% 7	0,00% 0	80	3,84
Jeg er ikke så pratsom	6,25% 5	20,00% 16	36,25% 29	16,25% 13	16,25% 13	5,00% 4	0,00% 0	80	3,31
Jeg liker ikke oppmerksomhet	3,75% 3	18,75% 15	27,50% 22	30,00% 24	12,50% 10	5,00% 4	2,50% 2	80	3,54
Jeg starter samtaler	0,00% 0	0,00% 0	11,25% 9	20,00% 16	51,25% 41	10,00% 8	7,50% 6	80	4,83
Jeg snakker med mange på fest	0,00% 0	3,80% 3	11,39% 9	18,99% 15	39,24% 31	16,46% 13	10,13% 8	79	4,84
Jeg liker å være midtpunkt	1,25% 1	11,25% 9	22,50% 18	30,00% 24	25,00% 20	6,25% 5	3,75% 3	80	4,00
Jeg får lett nye venner	0,00% 0	1,25% 1	7,50% 6	26,25% 21	40,00% 32	16,25% 13	8,75% 7	80	4,89
Jeg kan fange andres oppmerksomhet	0,00% 0	1,25% 1	2,50% 2	27,50% 22	45,00% 36	20,00% 16	3,75% 3	80	4,91

Korrelasjon mellom snitt av ekstroversjon og karakterer på stridskurs				
Items	Kode	N	Std	Korrelasjon
Jeg holder meg i bakgrunnen	Ekst.rev.001	80	1,28	<b>0,3202554</b>
Jeg er ikke så pratsom	Ekst.rev.002	80	1,27	0,0644287
Jeg liker ikke oppmerksomhet	Ekst.rev.003	80	1,31	<b>0,21711132</b>
Jeg starter samtaler	Ekst.004	80	1,01	0,0735525
Jeg snakker med mange på fest	Ekst.005	80	1,23	-0,1419503
Jeg liker å være midtpunkt	Ekst.006	80	1,29	0,0435145
Jeg får lett nye venner	Ekst.007	80	1,09	0,0577036
Jeg kan fange andres oppmerksomhet	Ekst.008	80	0,92	0,0827494
Jeg fikk følgende karakter på stridskurs	Ekst.009	80	0,82	
Snitt av ekstroversjon	Total.ekst.010	80	0,85	0,12881806 ***

Korrelasjon mellom items om Ekstroversjon og karakter på stridskurs. \*\* betyr  $p < 0,0001$