




**KS FAGRAPPORT  
nr. 1 2014**

**FORFATTER: OLE BOE**

**TITTEL: OFFISERER MED HØY GRAD AV UTVIKLENDE  
LEDERSKAP OG KOMPETANSE.  
EN STUDIE AV KADETTER I KSKVK 01/13**



|   |   |  |
|---|---|--|
| <b>Tittel</b><br>Offiserer med høy grad av utviklende lederskap og kompetanse. En studie av kadetter i KSKVK 01/13.   | <b>Antall sider</b><br>13                                   | <b>Dato</b><br>27.02.2014  |
| <b>Title</b><br>Officers with a high degree of developmental leadership and proficiency. A study of cadets in KSKVK 01/13   | <b>ISBN</b><br>978-82-93091-22-6 (PDF)<br>978-82-93092-21-9 | <b>ISSN</b><br>1890-0542   |
| <b>Forfatter</b><br>Ole Boe   | <b>Faglig ansvarlig</b><br>Ola Kjørstad                     | <b>Dekan</b><br>Reidar Skaug<br> |
| <b>Oppdragsgiver</b><br>KS, Seksjon for Militært Lederskap og Taktikk   |   |  |
| <b>Sammendrag</b><br>Hensikten med denne fagrapporten var å undersøke om andres bedømmelser av kadetter i KSKVK1/2013 sier noe om i hvilken grad kadettene fremstår som utviklende ledere eller ikke. Fagrapporten er en eksplorativ og beskrivende studie. Resultatene fra de deskriptive analysene viste at andre oppfatter kadettene som utviklende ledere, at de skåret høyt på de positive sidene av transaksjonelt lederskap samt at de i lite grad ble oppfattet å utøve ikke-lederskap (la det skure lederskap). De skåret videre lavt på de negative sidene av det transaksjonelle lederskapet, dvs. på bruken av straff og belønning og overkontroll. Videre skåret kadettene høyt på fagkompetanse, sjefskompetanse, sosial kompetanse og på stresshåndteringsevne. Avslutningsvis oppfattet andre at kadettenes lederatferd bidro til gode resultater for den enkeltes hjemmeavdeling.                              |   |  |
| <b>Summary</b><br>The purpose of this report was to investigate whether others judgments of the cadets in KSKVK01/13 could shed some light on whether the cadets appear to be as developmental leaders or not. The report is an explorative and descriptive study. The results from the descriptive analyses revealed that the cadets appeared to be developmental leaders and that they scored high on the positive sides of transactional leadership and they are perceived to have a low degree of laissez faire leadership. Furthermore, they scored low on the negative sides of transactional leadership, that is, the use of punishment and reward and over-control. Furthermore they scored high on subject matter competency, leader competency, social competency and coping with stress. Finally others perceived that the cadet's leadership behaviour contributed to good results for their respective home units. |   |  |
| <b>Stikkord</b><br>Utviklende lederskap, transaksjonelt lederskap, ikke lederskap, kompetanse, stresshåndtering   |   |  |
| <b>Keywords</b><br>Developmental leadership, transactional leadership, laissez-faire leadership, proficiency, capacity to cope with stress.   |   |  |

# 1 Innledning

Det overordnede styringsdokumentet for det norske Forsvaret er Forsvarets Fellesoperative Doktrine (FFOD) fra 2007 (Forsvarsstaben, 2007). I FFOD finnes følgende sitat: ”Påkjennningene i strid kan være ekstreme. I vår profesjon utgjør vilje til å lykkes og å streve mot resultater som overstiger det forventede, forskjellen mellom å lykkes og feile” (Forsvarsstaben, 2007, p. 160). Sitatet legger vekt på viktigheten av at en offiser må kunne tro på egen innsats og kunne påvirke andre mennesker til å yte maksimalt i vanskelige situasjoner. Dette leder videre i følge doktrinen til et behov for lederutvikling av offiserer som skal lede andre. For å kunne få til dette er det viktig at offiserene fremstår som gode rollemodeller, viser personlig omsorg, og evner å inspirere og motivere det personellet som de skal lede (Forsvarsstaben, 2007, s. 162). Krigsskolen har et konsept for lederutvikling (Boe, 2013, i trykk; Jensen, 2013) der det redegjøres for behovet for hvorfor det er viktig å drive lederutvikling. For å drive lederutvikling legger Krigsskolen til grunn FSJ grunnsyn på ledelse i Forsvaret (Forsvarsstaben, 2012), som i likhet med FFOD (Forsvarsstaben, 2007) fastsetter *oppdragsbasert ledelse* som Forsvarets grunnleggende ledelsesfilosofi. Oppdragsbasert ledelse er valgt som ledelsesfilosofi fordi den erfaringsmessig gir mest rom for å ta initiativ. En viktig del av Krigsskolens lederutviklingskonsept er grunnkurs i Utviklende lederskap (UL) som gis kadettene i løpet av utdannelsen. Kadettene får her tilbakemeldinger på mange av de egenskapene som ligger innenfor FFOD sin beskrivelse av oppdragsbasert ledelse. Tilbakemeldingene gjelder om de oppfattes som gode rollemodeller, om de viser personlig omsorg, og om de evner å inspirere og motivere det personellet som de skal lede. De får også tilbakemeldinger på egenskaper som anses å være utenfor FFOD sin beskrivelse av oppdragsbasert ledelse, f. eks. i hvilken grad de bedriver transaksjonelt lederskap og ikke-lederskap.

## 1.1 Fagrapportens mål

Denne fagrapporten har som mål å besvare spørsmålet om kadetter i KSKVK 01/13 oppfattes av andre som utviklende ledere, samt i hvilken grad de oppfattes å benytte seg av transaksjonelt lederskap og ikke-lederskap. Et utvidet mål er å se på om kadettene oppfattes å ha en høy grad av fagkompetanse, sjefskompetanse, sosial kompetanse, og stresshåndteringsevne. I tillegg var det et mål å undersøke hvordan kadettene ble oppfattet av andre når det gjelder å bidra til kostnadseffektivitet og arbeidstilfredstillelse i kadettene respektive hjemmeavdelinger.

## 2 Utviklende lederskap

Det er forsket mye på sammenhengen mellom transformasjonsledelse (Avolio, 1999; Bass, 1998; 1999; Bass & Avolio, 1990) og en leders utøvelse av praktisk lederskap. Transformasjonsledelse har blitt funnet å påvirke resultatoppnåelsen positivt både i produksjonsorienterte og tjenesteytende organisasjoner (Bass & Riggio, 2006). På basis av teorien om transformativt lederskap som ble utviklet av B. M. Bass og B.J. Avolio (1990) har forskere ved Forsvarshögskolan i Sverige utviklet en modell med tilhørende teori som kalles Utvecklande Ledarskap eller utviklende lederskap (UL) på norsk (Larsson, Carlstedt, Andersson, Danielsson, Johansson, Johansson, Michel, & Robertson, 2003). UL er basert på det vesentlige av teorier fra lederstilene som beskrives i transformativt lederskap men utelukker begrepet destruktivt lederskap og beskriver heller ikke karisma som en egen lederegenskap. Karisma er tatt ut av UL fordi denne egenskapen både har en positiv og en negativ side. I UL er denne egenskapen erstattet av tendensen til å inspirere og motivere sine

underordnede. UL beskriver tre lederstiler; Ikke-lederskap, transaksjonelt lederskap og utviklende lederskap (Larsson & Kallenberg, 2003). UL er en hierarkisk modell som er bygget opp av dimensjoner, faktorer og delfaktorer som utgjøres av ulike atferd.

I FFOD (Forsvarsstaben, 2007) er det gjengitt et sitat fra General Sir John W. Hackett for å fremheve hvilke karaktertrekk som bør prege den gode soldaten;

*”... de militære dygder viljestyrke, utholdenhet, lojalitet, mot og så videre er gode kvaliteter i alle sammenhenger og beriker samfunnet i de tilfeller hvor de får en fremtredende plass. Men for en militær enhet er det helt avgjørende for at den skal fungere, hvilket er noe helt annet. En mann kan være falsk, overfladisk, løgnaktig eller korrump på alle områder og likevel være en briljant matematiker eller verdens beste maler. Men det er en ting han aldri kan være, og det er en god soldat.”*(Forsvarsstaben, 2007, s. 160)

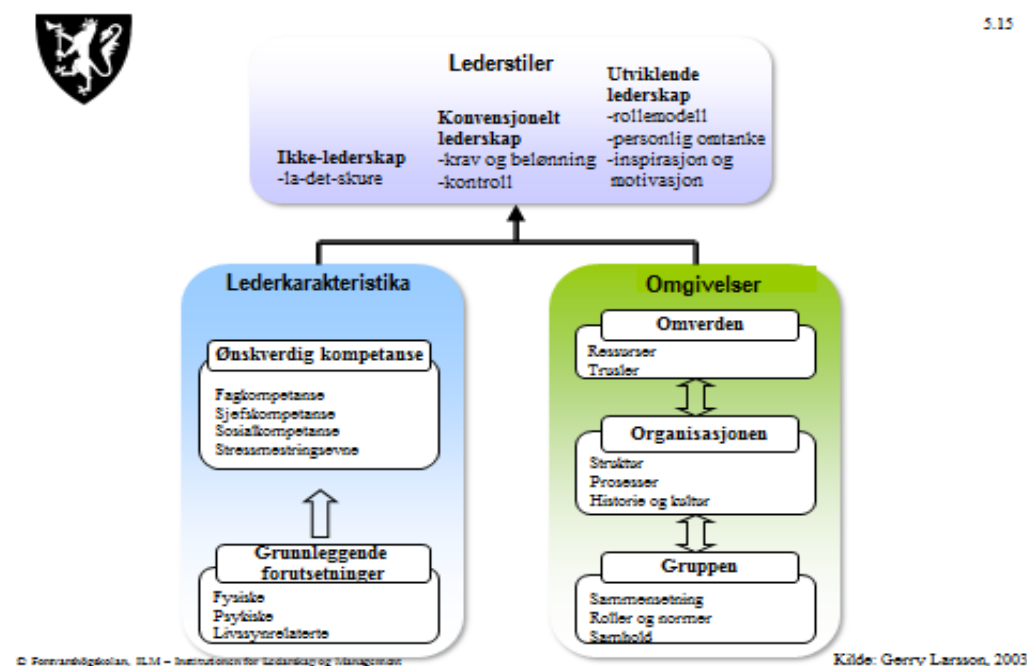
Det kreves av alle i uniform at de identifiserer seg med den militære profesjonen og at de handler i tråd med profesjonens verdier og holdninger. Spesielt trekkes lederne frem som vesentlige rollemodeller i denne sammenhengen. Det kreves sågar at offiseren skal ha ”innarbeidet den militære profesjonen som en del av sin personlighet”(Forsvarsstaben, 2007, s. 162), og i handling utøve et lederskap basert på de militære kjerneverdiene, respekt, ansvar, og mot. Forsvaret anser seg selv for å være en verdistyrkt virksomhet, og det er de felles verdiene som også skal fungere som motstandskraft og hjelpe personellet til å tåle påkjenninger og veilede i komplekse situasjoner (Forsvarsstaben, 2007). Av det ovenstående kan vi lese oss fram til at noen lederegenskaper vektlegges fremfor andre. Forsvarets ledere skal være ekte, målorienterte, forutsigbare, verdi- og menneskeorienterte, og ha god samarbeidsevne.

Bakgrunnen for å sammenligne krav til offiserer i FFOD med krav til offiserer i UL var at FFOD er en doktrine uten noen mulighet for å kunne måle om offiserer tilfredsstillende oppfyller kravene eller ikke, mens UL er en modell for lederutvikling. Krigsskolen har i flere år benyttet UL som et av flere verktøy for å gjennomføre lederutvikling for kadettene. Både FFOD (Forsvarsstaben, 2007) og FSJ grunnsyn på ledelse i Forsvaret (Forsvarsstaben, 2012) sier mye om hva som forventes av en offiser, men dokumentene gir ikke noen retningslinjer for hvordan dette skal gjøres eller kunne måles. Bakgrunnen til valget av UL som lederutviklingsverktøy for kadettene på Krigsskolen kommer av at UL er en nøye testet og evaluert modell for lederutvikling (Larsson, 2006). UL er basert på modellen Transformational Leadership av Bass (1998) og det har vist seg at ledere som har høy frekvens av utviklende atferd også oppnår gode resultater, både når det gjelder personlig utvikling for de de skal lede og for organisasjonen. UL har som ambisjon å gi et helhetlig bilde av lederskap, og kalles en helhetlig lederskapsmodell. Den tar utgangspunkt i et interaksjonistisk person x situasjon perspektiv (Endler & Magnusson, 1976; Larsson, 2005). Modellen består av tre hovedkomponenter; lederkarakteristika som handler om lederens personlige forutsetninger, karakteristika ved omgivelsene som påvirker lederens tanker, følelser og atferd og til slutt lederstiler. En kan kort si at det/de lederen rent personlig er koblet med i de omgivelsene han/ hun opererer på påvirker lederens lederstil/atferd i situasjonen. Når Krigsskolen valgte UL som et lederutviklingsverktøy ble det gjennomført en analyse av om sentrale krav i UL stemte overens med sentrale krav i FFOD (Eriksson, Boe, & Kristiansen, 2008). Tabell 1 nedenfor gir en oversikt over sentrale krav som gjenfinnes i FFOD (Forsvarsstaben, 2007) og i UL (Larsson m. fl., 2003).

Tabell 1. En oversikt over krav til ledere funnet i FFOD og i UL.

| Krav til ledere fra FFOD | Krav til ledere fra UL       |
|--------------------------|------------------------------|
| Ansvar                   | Ansvar                       |
| Dømmekraft               | Forbilde                     |
| Ekthet, Verdiorientert   | Verdier                      |
| Målorientert             | Gi støtte                    |
| Forutsigbar              | Konfrontere                  |
| Oppmuntre delaktighet    | Oppmuntre delaktighet        |
| Inspirere                | Oppmuntre kreativitet        |
| Omsorgsfull              | Etterstrebe overenskomster   |
| Handlekraftig            |                              |
| Samarbeid                | Iverksette nødvendige tiltak |
| Gruppeorientert          |                              |
| Oppmuntre initiativ      |                              |

Utgangspunktet for tabellen ble FFOD sine krav da dette er Forsvarets styrende dokument (Forsvarsstaben, 2007). Som en kan se i tabell 1 så er det således noen krav eller begreper som samvarierer mellom FFOD og UL. Begreper som samvarierer mellom FFOD og UL er ansvar, verdiorientert og verdier, oppmuntre delaktighet, omsorgsfull og gi støtte og konfrontere. I tillegg så kan det hevdes at ekthet samvarierer med begrepet verdier i UL, og begrepet handlekraftig samvarierer med iverksette nødvendige tiltak i UL. Videre så samvarierer samarbeid i FFOD med å etterstrebe overenskomster i UL. Det er vanskelig å finne noen begreper som ikke samvarierer mellom FFOD og UL. Dette skyldes sannsynligvis at de begge tar utgangspunkt i transformasjonsledelse. Figur 1 nedenfor gir en oversikt over lederskapsmodellen UL.



Figur 1. En beskrivelse av den helhetlige lederskapsmodellen (Larsson m. fl., 2003).

Som vist i figur 1 så deles de personlige lederkarakteristika inn i grunnleggende forutsetninger, dvs. psykiske, fysiske, og livssynsrelaterte forutsetninger. De ønskelige kompetansene deles inn i fagkompetanse, sjefskompetanse, sosial kompetanse og til slutt stresshåndteringsevne (se den blå søylen). Dersom en leder har et visst minimum av grunnleggende forutsetninger, dvs. at utgangspunktet er fordelaktig, vil lederen lettere ta til seg den nødvendige opplæring eller lederutvikling og utøve et godt lederskap som gir ønskede resultater. Dette har dog vist seg ikke å være tilstrekkelig alene fordi også forhold i omgivelsene er med på å styre en leders evne til måloppnåelse. Det kan være forhold i gruppen som ledes av denne personen, organisasjonsmessige forhold eller påvirkninger i omgivelsene som påvirker organisasjonen, gruppen og den enkelte leder eller medarbeider (se den grønne søylen).

UL er en hierarkisk modell som er bygget opp av fire nivåer. På det øverste nivå finner vi den dimensjon som beskriver lederstilen, dernest kommer faktornivået som hver beskriver deler av dimensjonen, hvilket igjen leder ned på delfaktornivå og tilslutt ned på faktisk atferdsnivå som kan observeres direkte og kommenteres/evalueres. Deltakere på et grunnkurs i UL får tilbakemelding på sin faktiske atferd gjennom et spørreskjema. Dette spørreskjemaet heter ULL-skjemaet og er utviklet av Forsvarshögskolan i Sverige. ULL er en forkortelse for Utviklende Lederskap Ledertilbakemelding og spørreskjemaet består av 66 spørsmål relatert til faktisk og observerbart atferdsnivå som kan vurderes/bedømmes direkte (Larsson m. fl., 2003, Larsson, 2006). Nedenfor i tabell 2 vises en oversikt over ULs hierarkiske struktur med oppbygging av tilhørende lederstiler og ønskelig kompetanse.

Tabell 2. Den hierarkiske strukturen som viser oppbyggingen av lederstiler og ønskelig kompetanse.

| LEDERSTILER             |                           |                              |                          |   |
|-------------------------|---------------------------|------------------------------|--------------------------|---|
| Dimensjon               | Faktorer                  | Delfaktorer                  | Atferd                   |   |
| Utviklende lederskap    | Rollemodell               | Verdier                      | 1,2,n                    |   |
|                         |                           | Forbilde                     | 1,2,n                    |   |
|                         |                           | Ansvar                       | 1,2,n                    |   |
|                         | Personlig omtanke         | Gi støtte                    | ”                        |   |
|                         |                           | Konfrontere                  | ”                        |   |
|                         | Inspirasjon og motivasjon | Oppmuntre                    | ”                        |   |
|                         |                           | delaktighet                  | ”                        |   |
|                         |                           | Oppmuntre kreativitet        | ”                        |   |
|                         | Transaksjonelt lederskap  | Krav og belønning            | Etterstrebe overenskomst | ” |
|                         |                           |                              | Straff og belønning      | ” |
| Kontroll                |                           | Iverksette nødvendige tiltak | ”                        |   |
|                         |                           | Overkontroll                 | ”                        |   |
| Ikke -lederskap         | La det skure              |                              |                          |   |
| ØNSKVERDIGE KOMPETANSER |                           |                              |                          |   |
|                         | Faktorer                  | Delfaktorer                  | Atferd                   |   |
|                         | Fagkompetanse             |                              |                          |   |
|                         | Sjefskompetanse           | Innenfor organisasjonen      | 1,2,n                    |   |

|  |                       |                        |   |
|--|-----------------------|------------------------|---|
|  |                       | Utenfor organisasjonen | ” |
|  | Sosial kompetanse     | Fleksibel              | ” |
|  |                       | Balansert              | ” |
|  | Stresshåndteringsevne | Problemfokuset         | ” |
|  |                       | Følelsesfokuset        | ” |

I en studie av nye svenske militære kadetter (Larsson, 2006) ble spørreskjemaet ULL benyttet (Larsson m fl, 2003), og personlighetstesten NEO-PI-R benyttet (Costa & McCrae, 1992). Resultatet fra denne studien viste blant annet at høye verdier på utviklende lederskap korrelerte sterkt med positive resultat på resultatsspørsmålene. En tolkning av resultatene fra denne studien kan være at kadetter som skårer høyt på utviklende lederskap også bidrar i en høy grad til kostnadseffektiviteten og til arbeidstilfredsstillelsen i sine avdelinger. Det er forventet at norske kadetter ikke i noen nevneverdig grad skiller seg fra sine svenske kollegaer. Dette da de nordiske kulturene oppfattes å være relativt like når det gjelder holdninger og verdier. En tidligere studie av Holth og Boe (2010) undersøkte sammenhengen mellom utøvelsen av UL og personlighetstrekk hos kadetter på Krigsskolen. I denne fagrapporten ble det funnet en sammenheng mellom det å oppfatte seg selv som likefrem og ekte og andres oppfattelse av at lederen viser høy grad av personlig omtanke. Det er derimot ikke gjort noen undersøkelser av krav i FFOD sett opp mot UL, så forhåpentligvis kan denne fagrapporten belyse denne sammenhengen.

### 3 Metode

Fagrapporten er en såkalt eksplorativ og beskrivende studie. Eksplorativ dataanalyse (EDA) er en metode for å analysere et gitt datasett for deretter å kunne summere hovedkarakteristika i samme datasett (Tukey, 1977). Beskrivende statistikk brukes for å klassifisere og summere numeriske data, eller med andre ord, å beskrive innsamlede data (Hinkle, Wirnsma, & Jurs, 1994). Gitt det faktum at kadettene er ulike i både alder, tjenesteerfaring, og tjenestested, har det i denne fagrapporten ikke vært ansett som nødvendig å stille hypoteser. Fokuset har istedenfor ligget på å beskrive i hvilken grad kadettene oppfattes som utviklende ledere av andre som har bedømt kadettens lederatferd.

#### 3.1 Deltagere

Alle 26 kadetter i KSKVK1/2013 deltok i undersøkelsen. Alderen varierte mellom 26 til 43 år, med 34,3 år som gjennomsnittsalder. Kadettene bestod av fire kvinner og 22 menn. Siden de kvinnelige kadettene var såpass få, ble det ikke utført noen egne analyser for disse 4 kadettene. Kadettene sendte elektronisk ut et ULL-skjema der de ba sine respektive respondenter om å bli bedømt i forhold til de fire nivåene i lederskapsmodellen UL. Kadettene sendte ut dette ULL-skjemaet til mellom 4-10 over-side/-og/eller underordnede og fikk tilbake disse med tilhørende svar i form av en sammenstilling av svarene, kalt en UL-profil.

#### 3.2 ULL-skjemaet

ULL-skjemaet består av 42 spørsmål som handler om lederstiler, og ytterligere 24 spørsmål som handler om ønskerverdige kompetanser (Larsson, 2006). Totalt består ULL-skjemaet av 66 spørsmål. ULL-skjemaet er utviklet for å kartlegge lederatferd. Instrumentet måler tre typer lederstiler: utviklende lederskap, transaksjonelt lederskap og ikke-lederskap og tar utgangspunkt i respondentens lederatferd ovenfor andre mennesker. Ifølge Larsson m. fl.

(2003) er det ønskelig med en skåre fra andre over 7,0 på lederstilen utviklende lederskap, en skåre mindre enn 3,0 på de negative delene av transaksjonelt lederskap (overkontroll og straff og belønning), og en skåre på mindre enn 2,0 på ikke-lederskap. Dette er normverdiene som angis i UL-modellen for at en skal kunne sies å ha en høy nok frekvens av ønsket lederatferd til å kunne bli karakterisert som en utviklende leder (Larsson, 2006). Resultatene fra ULL-skjemaet blir presentert i form av en profil til hver kadett. Hver profil består av en skåre på egen vurdering av ens lederatferd og en skåre fra 4-10 andre personer som har svart på de samme spørsmålene. I denne fagrapporten bortses det fra egenvurderingene som kadettene har gjort da hensikten med fagrapporten er å undersøke om andre oppfatter kadettene som utviklende ledere, og ikke i hvilken grad de selv anser at de fremstår som utviklende ledere.

### 3.3 Gjennomføring

Som et ledd i kadettenes lederutvikling ble det gjennomført et grunnkurs i UL i april 2013, der forfatteren av denne fagrapporten fungerte som faglærer og instruktør. Grunnkurs UL er en del av Krigsskolen lederutviklingsprogram. En utfordring her kan være at kadettene kjenner til begrepene bedre enn sine respondenter. Samtidig så har spørsmålene i ULL-skjemaet vært gjenstand for mye utvikling nettopp med tanke på at de skal være enkle å forstå for alle som leser de (Larsson, 2006). I tillegg så benyttes det samme ULL-skjemaet også for sivile organisasjoner. Spørsmålene i ULL-skjemaet baserer seg på spørsmål om lederatferd, og ikke begreper som det da kunne ha vært rom for å misforstå. Et moment i grunnkurset i utviklende lederskap er egen og andres utfylling av ULL-skjemaet. Utfyllingen har vært nettbasert og den enkelte kadett har fylt ut en egenbedømmelse av sin lederatferd. Hver kadett har videre valgt ut hvilke andre personer han eller hun har valgt skulle fylle ut den samme lederbedømmelse. I utgangspunktet var det ønskelig å få med bedømmelser fra både over/side/og underordnede, men da kadettene i noen tilfeller ikke har hatt underordnede, har det istedenfor blitt samlet inn svar fra flere sideordnede. Försvarshögskolan i Sverige har hatt ansvar for databehandlingen, og dette har resultert i at hver enkelt kadett i løpet av grunnkurset i UL har mottatt en såkalt UL-profil. UL-profilen til den enkelte respondent ble således benyttet av kadettene som et ledd i grunnkurset i UL. Forfatteren i egenskap av å være forsker har ikke hatt tilgang til de rådata som Försvarshögskolan har brukt til å lage UL-profiler til kadettene.

### 3.4 Datainnmating og bearbeiding

De UL-profiler som ble delt ut til deltakerne på UL-kurset ble kopiert, og svarene fra disse UL-profilene ble matet inn av forfatteren i statistikkprogrammet IBM SPSS Statistics 21. Utgangspunktet for de deskriptive analysene ble basert på data fra UL-profilene som igjen er basert på respondentenes svar på de utsendte elektroniske ULL-skjemaene (vedlegg nr 1). Svarene på de enkelte spørsmålene om atferd ble slått sammen til en gjennomsnittsverdi for hver delfaktor. Delfaktorene ble så slått sammen til en faktor. Dermed framkom en gjennomsnittsverdi for faktorene rollemodell, inspirasjon og motivasjon og personlig omtanke for så å beskrive lederstilen utviklende lederskap. Videre fremkom delfaktorene å etterstrebe overenskomst, straff og belønning, gjennomføre nødvendige tiltak, og overkontroll for å beskrive lederstilen transaksjonelt lederskap. Lederstilen ikke-lederskap ble slått sammen av spørsmålene fra adferd, gjennom faktoren la det skure lederskap. Utfallet av ens lederskap, dvs. faktoren resultat baserte seg på svarene på 4 spørsmål som handlet om i hvilken grad en bidrar til kostnadseffektivitet og trivsel på arbeidsplassen.



### 3.5 Grunnlag for å bedømme frekvenser av lederatferd i UL

Ifølge det teoretiske grunnlaget for UL-modellen (Larsson m. fl., 2003) bør en ha en skåre på mer enn 7,0 på faktorene rollemodell, personlig omtanke og inspirasjon og motivasjon. Dette slik at en da kan hevde at frekvensen av ens lederatferd er så høy at en kan betegnes som en utviklende leder. Videre bør en ha skåre lavere enn 3,0 på de negative sidene av det transaksjonelle lederskapet, dvs. delfaktorene straff og belønning og overkontroll. Hvis en skårer for høyt på overkontroll, vil en miste de underordnedes evne til å ta initiativ. Det å kunne ta initiativ er som tidligere nevnt sentralt i FFOD sin beskrivelse av oppdragsbasert ledelse (Forsvarsstaben, 2007). En bør skåre så høyt som mulig på de positive delfaktorene av det transaksjonelle lederskapet, dvs. det å etterstrebe overenskomst og iverksette nødvendige tiltak. Dette med bakgrunn i at de positive delene av det transaksjonelle lederskapet bidrar til utvikling av dem en leder (Larsson, 2006). En bør videre skåre under 2,0 på ikke-lederskap. Under faktoren ønskverdig kompetanse er det slik at jo høyere en skårer på faktorene fagkompetanse, sjefskompetanse, sosial kompetanse og stresshåndteringsevne jo bedre er det. Faktoren resultat måler ens kostnadsbevissthet og bidrag til arbeidstilfredsstillelse. Når det gjelder faktoren resultat er det også slik at jo høyere en skårer jo bedre bidrar en til enhetens totale resultat. Således handler det ikke bare om de faktorene som bidrar til det utviklende lederskapet, dvs. rollemodell, personlig omtanke og inspirasjon og motivasjon. For å kunne fremstå som en utviklende leder bør en skåre høyt på disse tre faktorene, men en bør i tillegg også skåre høyt på de positive og lavt på de negative sidene av det transaksjonelle lederskapet. Videre så bør en bedrive lite ikke-lederskap, og skåre høyt på de ønskverdige kompetansene samt skåre høyt på utfallet av ens lederskap, dvs. resultat. Tilfredsstill en alle disse kravene kan en hevde at en er en utviklende leder. Det hjelper altså ikke å for eksempel skåre høyt på bare de tre faktorene under utviklende lederskap hvis en samtidig benytter seg av et tydelig straff- og belønningssystem. Det er da ifølge Larsson m. fl. (2003) ikke utviklende nok for de en skal lede.

### 3.6 Måleproblematikk og etiske betraktninger

Kadettene ble spesifikt bedt av forfatteren om å sende sine ULL-skjemaer til personer de kunne få ærlige og direkte tilbakemeldinger fra. Dette som et ledd i å sikre at de fikk en UL-profil som det kunne være mulig å bruke til å forandre eller videreutvikle sin lederatferd. I hvilken grad kadettene har sendt sine ULL-skjemaer til respondenter som de kunne få positive svar fra, dvs. svar der de ville fremstå som gode ledere, er umulig å vite. De fleste av kadettene har deltatt i utenlandsoperasjoner. Om de har fått tilbakemeldinger fra tiden i utenlandstjeneste eller tjeneste i sin hjemmeavdeling i Norge er også umulig å vite. På den annen side er det ikke sikkert at dette har hatt noen stor betydelse for svarene de har mottatt fra sine respondenter. Respondentene har blitt bedt om å gi svar på observerbar lederatferd. Det er trolig at respondentene har tenkt på lederatferd over en lengre periode og denne observerte lederatferden er sannsynligvis den samme uansett om man er i f.eks. Afghanistan eller i Norge.

Et etisk spørsmål kan være i hvilken grad kadettene har følt seg tvunget til selv å fylle ut ULL-skjemaet og så å sende dette til sine respondenter. Svaret på dette er at kadettene ble tvunget til å fylle ut og sende ULL-skjemaene. Dette som et viktig ledd i grunnkurs UL som de deltok i. Forfatteren har sett kadettens UL-profilene, og disse ble aktivt benyttet av kadettene og av forfatteren i forbindelse med tilbakemeldinger til kadettene under grunnkurset i UL. Profilene ble bare delt innad i de triadene som kadettene var delt inn i løpet av grunnkurs UL. Forfatteren oppfatter ikke delingen av UL-profilene som et problem, da det på et veldig tidlig tidspunkt ble informert om at den enkelte kadetts UL-profil ville bli benyttet

under grunnkurset i UL. Kadettene fikk derimot valget om de ville dele sin UL-profil med andre, de jobbet i triader i denne perioden av UL-kurset, og de var frie til å velge hva de eventuelt ville dele med andre. Et av de grunnleggende konseptene bak UL er nettopp det å motta en UL-profil, og arbeide videre med denne for å forandre egen lederatferd.

## 4 Resultater

### 4.1 Analyse av angitte svar fra ULL-skjemaene

Tabell 2 gir en oversikt over svarene som kadettene mottok på ULL-skjemaene fra sine respondenter. Tabellen er basert på ULL-skjemaets innhold og viser først de tre lederstilene (henholdsvis utviklende lederskap, transaksjonelt lederskap, og ikke-lederskap) med tilhørende delfaktorer. Deretter vises faktoren ønskverdige kompetanser med tilhørende delfaktorer samt delfaktoren resultat. Svarskalaen varierer fra 1 (Aldri eller nesten aldri) til 9 (Veldig ofte eller alltid).

Tabell 2. Oversikt over respondentenes svar på ULL-skjemaene (n=26). Gjennomsnittsverdier (Mv), standardavvikelser (Sd), og medianverdier.

| ULL deler                         | Vurdering |      |        |
|-----------------------------------|-----------|------|--------|
|                                   | Mv        | Sd   | Median |
| <b>Lederstiler</b>                |           |      |        |
| <b>Utviklende lederskap</b>       |           |      |        |
| Rollemodell                       | 7,39      | 0,60 | 7,55   |
| Personlig omtanke                 | 7,11      | 0,64 | 7,30   |
| Inspirasjon og motivasjon         | 6,92      | 0,69 | 7,20   |
| <b>Transaksjonelt lederskap</b>   |           |      |        |
| Etterstrebe overenskomst          | 7,03      | 0,47 | 6,95   |
| Straff og belønning               | 2,64      | 0,95 | 2,40   |
| Gjennomføre nødvendige tiltak     | 7,18      | 0,56 | 7,25   |
| Overkontroll                      | 2,39      | 0,87 | 2,10   |
| <b>Ikke-lederskap</b>             | 1,90      | 0,67 | 1,70   |
| <b>Ønskverdige kompetanser</b>    |           |      |        |
| Fagkompetanse                     | 7,40      | 0,72 | 7,50   |
| Sjefskompetanse                   | 6,80      | 0,67 | 6,90   |
| Sosial kompetanse                 | 7,50      | 0,73 | 7,60   |
| Stresshåndteringsevne             | 6,99      | 0,55 | 7,00   |
| <b>Utfallet av mitt lederskap</b> |           |      |        |
| Resultat                          | 7,19      | 0,55 | 7,40   |

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

Tabellen viser at kadettene skåret over normverdien 7,0 på faktorene rollemodell (Mv = 7,39), personlig omtanke (Mv= 7,11) og litt under normverdien 7,0 på inspirasjon og motivasjon (Mv = 6,92). Kadettene skåret således høyt nok på faktorene rollemodell og på personlig omtanke til å kunne hevde at de oppfattes av andre som utviklende ledere. De havnet videre marginalt under normverdien 7,0 på faktoren inspirasjon og motivasjon. Ved en sammenslåing av de tre faktorene rollemodell, personlig omtanke og inspirasjon og

motivasjon til dimensjonen utviklende lederskap ble gjennomsnittsverdien totalt sett høyere enn normverdien 7,0, dvs. (Mv = 7,14, Sd = 0,61). Dermed finnes det belegg for å hevde at kadettene ble oppfattet som utviklende ledere av sine over- side- og underordnede.

Når det gjelder de positive sidene av det transaksjonelle lederskapet skåret kadettene forholdsvis høyt, henholdsvis på å etterstrebe overenskomst (Mv = 7,03) og på å iverksette nødvendige tiltak (Mv = 7,18). Dette viser at kadettene ble oppfattet som at de ofte benytter seg av disse aspektene av transaksjonsledelse. Når det gjelder de negative sidene av det transaksjonelle lederskapet, dvs. straff og belønning og overkontroll skåret kadettene under normverdien 3,0. For straff og belønning skåret kadettene lavt (Mv = 2,64) og på overkontroll skåret de også lavt (Mv = 2,39). Dette innebærer at kadettene ble oppfattet i relativt liten grad å benytte seg av et tydelig straff -og belønningssystem samt at de i liten grad opplevdes av sine respondenter å drive med overkontroll.

Kadettene viste videre seg å skåre høyt på de ønskverdige kompetansene. De skåret høyt på fagkompetanse (Mv = 7,40), på sjefskompetanse (Mv = 6,80), på sosial kompetanse (Mv = 7,50) og på stresshåndteringskompetanse (Mv = 6,99). Dette gir inntrykket av at kadettene i tråd med UL oppfattes å inneha en høy grad av ønskverdig kompetanse på disse områdene.

Avslutningsvis, så viste det seg at kadettene også skåret høyt på utfallet av mitt lederskap, dvs. i hvilken grad en bidrar til kostnadseffektivitet og til trivsel på arbeidsplassen. Kadettene skåret her høyt her på faktoren resultat (Mv = 7,19). En analyse av korrelasjonen mellom dimensjonen utviklende lederskap og utfallet av en lederskap målt ved faktoren resultat, viste seg å være sterkt signifikant (.82, p=.000). En tolkning av dette er at siden kadettene oppfattes å være utviklende ledere så ble de også oppfattet å bidra positivt til kostnadseffektiviteten og til arbeidstilfredsstillelsen i sine avdelinger. Dette overensstemmer med Larsson (2006) som fant at det var høyt samsvar mellom det å være en utviklende leder og det å skåre høyt på utfallet av ens lederskap. I denne studien av nye svenske offisersaspiranter viste det seg videre at det forefalt som om høye verdier på utviklende lederskap kunne kompensere for høye verdier på straff og belønning respektive overkontroll. I denne fagrapporten ble det ikke funnet noen høye verdier på straff og belønning respektive overkontroll blant deltagerne. Dette da verdiene på disse delfaktorene lå innenfor normverdiene som er foreslått i UL-modellen. En sannsynlig forklaring til dette er at den svenske studien benyttet seg av nye offisersaspiranter mens denne fagrapporten har benyttet seg av offiserer med mange års erfaring. En betraktning fra forskeren er at dette er tendens som sammenfaller med tidligere studier: Jo eldre en offiser blir, jo mindre blir behovet for overkontroll og jo høyere skårer en på UL. Yngre norske offiserer tenderer til å skåre lavere på UL, høyere på de negative delene av det transaksjonelle lederskapet, og ha en større grad av overkontroll, noe som igjen vil være likt det man fant i den svenske studien. Betydningen av erfaring i forhold til redusert behov for overkontroll er interessant i en offisersutdanning og bør belyses med mer forskning.

## **5 Konklusjoner**

Denne fagrapporten tar utgangspunkt i UL og presenterer resultater fra andres bedømmelser av kadettenes lederatferd. Kan disse resultatene si noe om deltagere på KSKVK 01/13 ble oppfattet som utviklende ledere eller ikke? Basert på de deskriptive dataanalyser som ble gjennomført finnes det helt klart grunn for å si at kadettene i KSKVK 01/13 fremstår som utviklende ledere. Kadettene ble oppfattet å være gode rollemodeller, at de viste en høy grad av personlig omtanke, og at de i høy grad inspirerte og motiverte andre. Det ble videre funnet at kadettene ble oppfattet som at de i høy grad benyttet seg av de positive delene av det

transaksjonelle lederskapet, og at de videre ble oppfattet å drive i relativt liten grad med ikke-lederskap. I tillegg så ble det ikke funnet noen høye verdier på de negative delene av det transaksjonelle lederskapet, noe som indikerer at kadettene ble oppfattet som at de benyttet seg i liten grad av straff og belønning og av overkontroll.

Et videre mål var å undersøke om kadettene ble oppfattet av andre å ha en høy grad av fagkompetanse, sjefskompetanse, sosial kompetanse, og stresshåndteringsevne. Den svenske lederstilsmodellen UL (Larsson m. fl., 2003) og det tilhørende ULL-skjemaet ble benyttet for å undersøke disse spørsmålene. Det ble også funnet at kadettene skåret høyt på de fire ønskerverdige kompetansene, henholdsvis fagkompetanse, sjefskompetanse, sosial kompetanse, og stresshåndteringskompetanse. Kadettene ble også oppfattet som at de i høy grad bidro til sine respektive avdelingers kostnadseffektivitet og til arbeidstilfredstillelse i sine avdelinger.

Avslutningsvis finnes det således belegg for å kunne hevde at kadettene i KSKVK 01/13 fremstår som utviklende ledere med tilhørende høy grad av kompetanse. Kort oppsummert, kadettene ble oppfattet å fremvise en høy grad av utviklende lederskap, som er viktig med tanke på fremtidens utfordringer med å lære i omgivelser preget av usikkerhet og friksjon.

## 6 Litteraturliste

- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA; SAGE.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. London: Lawrence Erlbaum Associated, Publishers.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership. Second edition*. Lawrence Erlbaum Associates. Mahway, NJ.
- Boe, O. (i trykk). A Conceptual Educational Approach for Officers at the Norwegian Military Academy: The Pyramid of Leadership Development. Akseptert for publisering i *Advances in Public, Environmental and Occupational Health*.
- Boe, O. (2013). *Leadership development in Norwegian junior military officers: A conceptual framework of building mission-solving competency*. The proceedings of the 16<sup>th</sup> International Military Mental Health Conference (16IMMHC), Brussels, Belgium.
- Costa, P. T., og McCrae, R. R. (1992). *NEO PI-R. Professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Endler, N. S., & Magnusson, D. (1976). Toward an interactional psychology of personality. *Psychological Bulletin*, 83, 956-979.
- Eriksson, M., Boe, O., & Kristiansen, S-T. (2008). FFOD og koblingen til utviklende lederskap. I Boe, O., & Kristiansen, S-T. (Red.) *Fra godt sagt til godt gjort – lederutvikling og lederutdanning i praksis*, 16-18. Avdeling for militært lederskap og etikk, Krigsskolen.
- Forsvarsstaben. (2007). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Forsvaret, Oslo.
- Forsvarsstaben. (2012). *FSJ grunnsyn på ledelse i Forsvaret*. Oslo: FST.
- Hinkle, D. E., Wiersma, W., & Jurs, S. G. (1994). *Applied statistics for the behavioural sciences*, 3<sup>rd</sup> edition. Houghton, Mifflin Company, USA.

- Holth, T., & Boe, O. (2010). *Finnes det noen sammenhenger mellom lederstilen utviklende lederskap og ulike personlighetstrekk hos kadetter på KS?* Krigsskolens fagrapport nr 4, 2010.
- Jensen, A. L. (2013). *Krigsskolens konsept for lederutvikling*. Upublisert manuskript. Krigsskolen.
- Larsson, (2005). Operativ ledning. I (Red.) Eid, J., & Johansen, B. H. (2005). *Operativ psykologi*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Larsson, G. (2006). The developmental leadership questionnaire (DLQ): Some psychometric properties. *Scandinavian Journal of Psychology*, 2006, 47, 253-262.
- Larsson, G., Carlstedt, L., Andersson, J., Andersson, L., Danielsson, E., Johansson, A., Johansson, E., Michel, P-O., & Robertson, I. (2003). A comprehensive system for leader evaluation and development. *Leadership & Organization Development Journal*, 24, 16-25.
- Larsson, G. & Kallenberg, K. (2003) *Direkt ledarskap*. Stockholm: Försvarshögskolan.
- Tukey, J. W. (1977). *Exploratory Data Analysis*. Addison-Wesley.