



LEDERUTVIKLING I FORSVARET

**En evaluering av Forsvarets lederutviklingsprogrammer:
KvinnTopp, Q-grupper, LUPRO og UFO
2007**

**Kjersti Bergheim
Heidi Kristina Westli
Jarle Eid**

**Det psykologiske fakultet
Universitetet i Bergen**

ISBN: 978-82-91-71345-8
Det psykologiske fakultet
Forskningsgruppen i operativ psykologi
Christiesgate 12
5015 BERGEN
Telefon: 55 58 31 90
Telefaks: 55 58 98 79
Internettadr: <http://www.uib.no/psyfa/isp>

Sammendrag

Denne undersøkelsen har evaluert Forsvarets lederutviklingsprogrammer KvinnTopp, Q-grupper, LUPRO og UFO. Det ble sendt ut spørreskjema til 360 personer som har deltatt på lederutviklingsprogrammene, hovedsaklig i perioden 1994-2007. Etter utsorteringen av ufullstendige skjemaer, inngikk svar fra 195 respondenter i de endelige analysene. Undersøkelsen er basert på selvevaluering, der deltakerne vurderte egen motivasjon for å delta på programmet, utbytte av programmet i etterkant, og hvilke endringer programmet har bidratt til. Videre var målet å kartlegge deltakernes generelle evaluering, samt eventuelle forskjeller mellom program, kjønn, sivil og befal, ledere og ikke ledere, forsvarsgren, og ansatte i Forsvaret og de som ikke er ansatt i Forsvaret.

Deltakerne var generelt svært fornøyde med utbyttet av lederutviklingsprogrammene. De oppga å ha blitt mer bevisst egne sterke og svake sider, samt at deres evne til å fungere i lederrollen nå var bedre enn før. Når det gjelder forskjeller mellom programmene, var deltakerne på UFO og LUPRO mest fornøyde, mens de som deltok på Q-grupper var noe mindre fornøyde. Det er likevel ikke store forskjeller mellom programmene.

De kvinnelige respondentene rapporterte noen flere negative erfaringer enn de mannlige respondentene. De synes i større grad enn mennene at programmet var lite relevant for deres arbeidssituasjon. De mannlige respondentene fremhevet i større grad enn de kvinnelige respondentene at de hadde blitt dyktigere på arbeidsledelse etter å ha deltatt på programmet. De sivile hadde høyere indre motivasjon for å delta på programmet enn de som var befal. De sivile tok i større grad initiativ selv til å delta på programmet, og la i større grad vekt på at programmet var viktig for deres karriere. Sivilt ansatte la også i større grad enn befal vekt på at de hadde tilegnet seg nye verdier og holdninger, og at deres verdier nå samsvarte bedre med organisasjonens verdier. De som ikke er ledere i dag opplevde større frustrasjon enn de som er ledere, og skåret lavere på oppfølging av overordnede underveis. De som ikke er ledere i dag har også flere negative erfaringer med programmet enn lederne har. I denne undersøkelsen fremkom det ingen systematiske forskjeller mellom kursdeltakere fra de ulike forsvarsgrenene og mellom de som er ansatt i Forsvaret i dag og de som ikke lenger er ansatt i Forsvaret. Selv om deltakerne stort sett hadde svært positive erfaringer med å delta på programmene, var det enkelte ting de savnet. I fremtidige programmer kan bedre oppfølging, tettere samarbeid med organisasjonen, samt fokus på både oppgaveorientering og relasjonsorientering, bidra til å heve kvaliteten på programmene ytterligere.

1 Innledning	67
2 Teoretisk del.....	78
2.1 Ledelse – en definisjon.....	78
2.2 Ulike tilnærminger til ledelse.....	78
2.3 Lederutvikling – en definisjon	910
2.4 Lederutviklingstiltak – hva innebærer de?	1011
2.5 Har lederutvikling effekt?	1213
2.5.1 Kan atferd endres?.....	1213
2.5.2 Sammensetning av gruppene.....	1314
2.5.3 Organisatoriske forhold.....	1314
3 Lederutvikling i Forsvaret.....	1415
3.1 Programmene	1516
3.2 Hva skiller programmene fra hverandre?	1617
3.3 Problemstillinger	1718
4 Metode	1819
4.1 Utvalg	1819
4.2 Prosedyre	1920
4.3 Databehandling/analyse	2122
5 Resultater	2122
5.1 Demografi.....	2122
5.2 Deltakernes vurdering av lederutviklingsprogrammene	2324
5.2.1 Motivasjon og forventninger til kurset.....	2425
5.2.1.1 Indre motivasjon.....	2425
5.2.1.2 Ytre motivasjon	2526
5.2.1.3 Frustrasjon.....	2526
5.2.1.4 Diskusjon.....	2627
5.2.2 Erfaringer og hovedinntrykk etter kurset	2728
5.2.2.1 Positive erfaringer	2728
5.2.2.2 Negative erfaringer.....	2829
5.2.2.3 Diskusjon.....	2829
5.2.3 Utvikling av lederatferd og utvikling i lederrollen.....	2930
5.2.3.1 Empati	3031
5.2.3.2 Kommunikasjon	3132
5.2.3.3 Arbeidsledelse	3233
5.2.3.4 Verdigrunnlag.....	3334
5.2.3.5 Nettverksbygging	3435
5.3 Deltakernes vurdering av de fire lederutviklingsprogrammene	3536
5.3.1 Motivasjon.....	3536
5.3.2 Forskjeller mellom programmene (Gjennomsnittsskårer).	3637
5.4 Kvinner og menns vurdering av programmene.....	3839
5.5 Sivile og militært ansattes vurdering av programmene.....	4041
5.6 De som er ledere vs. de som ikke er i lederstillinger i dag	4142
5.7 Forskjeller mellom forsvarsgrenene.....	4344
5.8 Forskjeller mellom de som fortsatt er ansatt og de som har sluttet i Forsvaret.....	4445
5.9 Resultater basert på kvalitative spørsmål	4546
5.9.1 Er det noe ved programmet du vil fremheve som spesielt bra?	4546
5.9.2 Er det noe ved programmet du synes var spesielt dårlig?	4546
5.9.3 Er det noe du savner på programmet?.....	4647
5.9.4 Hva er de viktigste endringene (hvis noen) programmet har bidratt til når det gjelder ditt yrkesaktive liv?	4647

5.9.5 Hva er de viktigste endringene (hvis noen) programmet har bidratt til når det gjelder ditt privatliv?	4647
6 Oppsummering	4748
6.1 Oppsummerende diskusjon	4748
6.2 Metodisk kritikk	4849
6.3 Videre anbefalinger	4950
Referanser	5051
Vedlegg 1: tabeller.....	5354

1 Innledning

Denne undersøkelsen har blitt gjennomført på oppdrag fra Sjefpsykologen i Forsvaret som et sommerprosjekt ved Universitetet i Bergen. Forskningsgruppen i Operativ Psykologi og Sjefpsykologen i Forsvaret har bidratt med ressurser og tilrettelagt datainnsamlingen i samarbeid med Forsvarets Mediesenter. Faglig veileder for prosjektet har vært professor Jarle Eid og førstekonsulent Trude Remme har bidratt til arbeidet med å ferdigstille rapporten. Formålet med prosjektet har vært å kartlegge kursdeltakeres opplevde utbytte etter å ha gjennomført lederutviklingsprogram i Forsvaret. Undersøkelsen inngår som en del av Forsvarets arbeid med å evaluere og videreutvikle egne lederutviklingstiltak.

Rapporten innledes med en teoretisk del, hvor begrepene effektiv ledelse og lederutvikling defineres og utdypes. Videre omtales de fire lederutviklingsprogrammene (UFO, LUPRO, KvinnTopp og Q-grupper) som inngår i evalueringen. I metoddelen redegjøres nærmere for design og metode, før resultater presenteres og drøftes i rapportens siste del.

2 Teoretisk del

2.1 Ledelse – en definisjon

Hva vil det si å utøve god eller effektiv ledelse? Svaret på dette spørsmålet vil i stor grad avhenge av hvilke lederteorier man tar utgangspunkt i. Det hersker liten felles begrepsforståelse i litteraturen (Strand, 2001). Ledelsesfeltet er stort og komplekst, og det finnes utallige definisjoner og tilnærminger til feltet. Yukl (2001, ref i Skogstad & Einarsen, 2002) framhever mangelen på en felles akseptert definisjon som et problem for forskningsfeltet. Likevel hevdes det at man kan trekke ut en del sentrale kjennetegn som går igjen i et flertall av definisjoner på ledelse. Relativt mange definisjoner av ledelse omhandler *personlige egenskaper* som en betingelse for å være i stand til å kunne utføre ledelse. (Skogstad & Einarsen, 2002). Et annet forhold som går igjen i definisjoner på ledelse er *personlige ferdigheter*, som i større grad antar å kunne utvikles enn de mer stabile personlige egenskapene (ibid.). Definisjoner av ledelse som bunner i et symbolsk perspektiv fokuserer i stor grad på *lederrollens symbolske betydning* i organisasjonen, lederen vil her være den som skaper en felles oppfatning og språk i organisasjonen (Pfeffer, 1997 ref i Bass, 2004). Et siste gjennomgående trekk ved atskillelige definisjoner er ledelse som *måloppnåelse gjennom andre og andres arbeid*.

I følge Skogstad og Einarsen (2002) vil nettopp måloppnåelse være et element som går igjen i de fleste definisjoner og kan således betraktes som et nøkkelement for ledelse. Skogstad og Einarsen (2002) har definert ledelse som ”*en prosess der en organisert gruppe blir påvirket i retning av å nå sine mål*”. Ledelse er noe som finner sted innenfor en organisert gruppe. Videre handler ledelse om å påvirke de prosesser som finner sted i gruppen. For å kunne nå sine mål må gruppens medlemmer samarbeide, og her har lederen en sentral rolle i å påvirke medlemmene. Tradisjonelt har lederen påvirket medarbeiderne gjennom bruk av makt og innflytelse, men nyere ledelse vil i større grad ta i bruk motivasjon som et virkemiddel for å nå organisasjonens mål (ibid). Synet på ledelse har med andre ord endret seg over tid.

2.2 Ulike tilnærminger til ledelse

I følge trekkteori vil *personlige egenskaper* være en forutsetning for å utøve god ledelse (Skogstad & Einarsen, 2002). Innenfor dette perspektivet anser man ikke ledelse som noe som

kan læres, men antar at gode ledere innehar et sett med personlige karakteristika. Man skiller altså mellom ledere og ikke-ledere, basert på visse lederegenskaper.

Et annet og nyere perspektiv ser på ledelse som et sett *personlige ferdigheter eller lederstil(er)*, som i større grad antas å kunne utvikles enn de mer stabile personlige egenskapene (Blake & Mouton, 1978, ref. i Skogstad & Einarsen, 2002). Et særlig viktig forhold i dette perspektivet er skillet mellom oppgaveorientert og relasjonsorientert ledelse. Oppgaveorientert ledelse innebærer blant annet å klargjøre roller og arbeidsfordeling blant medarbeiderne, skaffe til veie nødvendige ressurser, og klargjøre hvordan arbeidet skal utføres. Lederen er her mest opptatt av selve oppgaveutførelsen, og å skape struktur i arbeidet for å nå bestemte mål. Oppgaveorientert ledelse er med andre ord en type atferd som hjelper medarbeidere til å nå sine mål (Northouse, 2004). Relasjonsorientert ledelse, på den andre siden, dreier seg om å ta vare på medarbeiderne, vise hensyn og støtte. Relasjonsorientert atferd bidrar til at underordnede får det bra med seg selv, med hverandre og den situasjonen de er i. Effektiv ledelse forutsetter at en behersker begge lederstilene, og at en kombinerer begge atferdstypene for å påvirke medarbeiderne til å nå både sine og bedriftens overordnede mål. Svakheten ved dette perspektivet er at forhold ved situasjonen, organisasjonen eller medarbeiderne ikke blir tatt i betraktning.

Som en kritikk av lederstilperspektivet kom Hersey og Blanchard (1969, ref. i Skogstad & Einarsen, 2002) med en modell for *situasjonsbestemt ledelse*. De vektlegger også oppgave – og relasjonsorientert ledelse, men framhever i tillegg at ledere må tilpasse sin lederstil avhengig av blant annet medarbeidernes kompetanse og modenhetsnivå. I enkelte situasjoner må lederen opptre styrende, mens i andre situasjoner kan lederen i større grad opptre støttende og delegerer oppgaver og ansvar til medarbeiderne (ibid). Eksempler på lederatferd basert på denne modellen er instruerende lederstil, overtalende lederstil, deltakende lederstil og delegerende lederstil. Valg av riktig lederstil krever at lederen vurderer medarbeidernes kompetanse og vilje korrekt. En del kritikk mot denne modellen rettes mot det ensidige fokuset på medarbeidernes modenhetsnivå. I dag vet vi at det er flere variabler i situasjonen som må vurderes i forhold til valg av lederstil (Thompson, 2004).

Nyere perspektiver på ledelse vektlegger visjonære og inspirerende egenskaper hos lederen. Slike teorier vektlegger lederens kognitive kapasitet – det vil si evnen til å oppfatte, bearbeide og fortolke informasjon. Bernard M. Bass har definert transformasjonsledelse som noe som ”(...)oppstår når ledere utvider og stimulerer sine ansattes interesser, når de skaper bevissthet om og aksept for gruppens konkrete og overordnede mål, og når de får ansatte til å se ut over sine egne interesser til beste for gruppen” (Bass, 2004). Ledere kan oppnå dette

ved å utøve ledelse som et samspill mellom fire komponenter. I karismatisk ledelse blir lederen som rollemodell sentral. Rollen som inspirerende motivator vektlegger evnen til å fremme team følelse og kommunisere en visjon. Rollen som intellektuell stimulator utfordrer til kreativitet og nytenkning. Dernest kommer rollen som ivaretaker av individuelle behov. Lederens evne til å etablere et godt forhold til sine medarbeidere forutsetter at han eller hun kan forstå samspillet og behersker samhandlingsteknikker på en naturlig og internalisert måte. Lederens evne til å ”lese” sosiale situasjoner og forholde seg til sine medarbeideres personlige ønsker og behov vil i denne sammenhengen spille en viktig rolle. Dette fører tilsynelatende også til en større grad av transformasjonsledelse.

Denne undersøkelse er basert på en modell av Yukl (1998, ref. i Grønhaug, Hellesøy, & Kaufmann, 2003). Denne modellen inneholder elementer som dekker tradisjonelle lederutfordringer som oppgaveorientering og relasjonsorientering, samt transformasjons- og endringsorientering. Denne type ledelse synes å bli mer og mer viktig både i Forsvaret og samfunnet for øvrig.

2.3 Lederutvikling – en definisjon

På samme måte som med ledelsesbegrepet er lederutviklingsbegrepet preget av at det finnes mange oppfatninger om hva som er lederutvikling. Den danske ledelsesforskeren Henrik Holt Larsen (1988, ref. i Lange, 2003) har laget en liste over 50 ulike metoder for lederutvikling. Larsen ville med denne listen fremheve at lederutvikling er et vidt og omfattende begrep som ofte benyttes uten et avgrenset eller spesifisert innhold. Noe av forvirringen på feltet skyldes at begrepet lederutvikling fungerer som en samlebetegnelse for mange typer av tiltak og metodiske tilnærminger. De fleste definisjoner er generelle, vage og gir rom for ulike tilnærminger til begrepet lederutvikling (Skogstad, 1998). Hensikten med denne undersøkelsen har som tidligere nevnt vært å se på deltakernes opplevde utbytte av lederutvikling. Dette gjelder både personlig utbytte og deltakernes erfaring fra å fungere i en *lederrolle* i etterkant av programmet. Lederutvikling blir her definert som: *“(...) the expansion of a person’s capacity to be effective in leadership roles and processes. Leadership roles and processes are those that enable groups of people to work together in productive and meaningful ways”* (Van Velsor, McCauley & Moxley, 1998). Definisjonen gir rom for at utvikling kan skje på ulike måter og innenfor ulike rammer. For det første kan lederutvikling innebære utvikling av allmenne lederegenskaper og ferdigheter. For det andre kan det innebære utvikling av lederrollen, rolleforståelse og lederens egne ressurser i forhold til lederrollen. For det tredje kan det oppfattes som utvikling av ledelsesprosesser i

organisasjonen (Rønning, 2007). Lederutvikling kan med andre ord anses som en kontinuerlig læringsprosess som finner sted overalt og til alle tider, både naturlig i arbeidet eller innenfor rammene av et planlagt utviklingstiltak. Denne undersøkelsen tar utgangspunkt i planlagte eller formelle lederutviklingsprogrammer. Dette innebærer ulike former for systematiske tiltak eller aktiviteter igangsatt for å gjøre ledere både som individer og som gruppe bedre i stand til å mestre de krav, muligheter og utfordringer som lederrollen medfører.

2.4 Lederutviklingstiltak – hva innebærer de?

Det finnes mange ulike lederutviklingsprogrammer med hensyn til både form og innhold. Det kan være alt fra lange formelle utdanninger på universitets – eller høyskolenivå til kortere kurs som ikke gir formalkompetanse. Sistnevnte kurs er ofte mer ferdighetsorienterte enn de formalkompetansegivende programmene (Jordahl & Midtun, 2002). Lederutviklingstiltak kan finne sted i eller utenfor bedriften, ledes av egne ansatte eller av ekstern kompetanse (Bass 1990). De kan innbefatte alle nivåer i organisasjonen eller kun en spesiell gruppe, som for eksempel toppledelsen. Innholdet kan spenne fra prosjektrelevant og analytiske, til mer kreative og lekbetonte oppgaver (Robbins, 1998).

Når en skal skille mellom ulike typer lederutvikling vil det ofte være naturlig å sonde mellom varighet, opptakskrav, kunnskaps- eller ferdighetsorientering, arbeidsform og evalueringsform (Jordahl & Midtun, 2002). Videre hevder forskere at måten et lederutviklingsprogram er utformet på har en avgjørende betydning for deltakernes utbytte av programmet. Elementer som programtype, varighet, innhold i programmet, målsetning for programmet og hvilket ledelsesnivå deltakerne befinner seg på, vil være faktorer av betydning for hvilke resultater en får ut av programmet (Guthrie & Kelly-Radford, 1998, ref. i Bekkevoll, Midtun, & Refseth, 1999). Dette gjelder særlig følgende forhold.

Programtype: Når man skiller mellom ulike programtyper, kan man for det første skille mellom ledertrening og lederutvikling. Ledertrening foregår over et relativt kort tidsrom og fokuserer på ferdigheter nødvendige for problemløsning, motivasjon og å nå organisatoriske mål. Lederutvikling er mindre målrettet og strekker seg over lengre tid. Den bygger i større grad på refleksjon, innsikt og utvikling av spesifikke personlige karakteristika (Barker, 1997). Det er også vanlig å skille mellom lederutviklingsprogrammer som er åpne for ledere fra forskjellige organisasjoner, og programmer som er tilpasset en bestemt virksomhet (Yukl, 1998). I følge Guthrie og Kelly-Radford (1998, ref. i Bekkevoll et al., 1999) har sistnevnte

type programmer vist seg å bidra til økt læring hos deltakerne. Det hevdes at rammen innbyr til større grad av tillit og konfidensialitet, noe som bidrar til at deltakerne lettere får tilgang til å nyttiggjøre seg av tilbakemeldinger fra andre. På den andre siden vektlegger nyere teori betydningen av lederrollen. Uavhengig av hvilken type organisasjon lederen jobber i kan lederrollen være betydningsfull å få kunnskap om. Spesielt med tanke på evne til kommunikasjon og forståelsen for kompleksiteten i det interpersonlige samspillet mellom leder og medarbeidere (Rønning, 2007).

Varighet: Forskning viser at programmer som strekker seg over tid gir bedre resultat enn enkeltstående eller kortvarige programmer (Young & Dixon, 1996, ref. i Bekkevoll et al., 1999). For at atferdsendring skal forekomme framheves det at mennesker i varierende grad har behov for å oppdage og få innsikt i behovet for endring. Men dette er ikke tilstrekkelig, individet må også få innsikt i hvordan man kan bevege seg fra et atferdsmønster til et annet, og videre integrere den nye atferden slik at den kjennes komfortabel for personen. Forskning viser at selv korte programmer på inntil tre dager kan bidra til bevisstgjøring med hensyn til perspektiver og ideer, men læring vil da manifestere seg på det kognitive plan i form av kunnskapstilegnelse og en begrenset endring i selvforståelse (Guthrie & Kelly-Radford, 1998, ref. i Bekkevoll et al., 1999).

Innhold i programmet: Lederutviklingsfeltet er i stadig forandring og det foregår en kontinuerlig eksperimentering med form og innhold i ulike programmer (Conger, 1992). Dette gjør det vanskelig å skille mellom effektive og mindre effektive tiltak. En måte å dele inn lederutviklingsprogrammer på er å klassifisere dem etter hvilket fokus programmene har. Programmer kan sikte mot personlig utvikling, konseptuell forståelse, ferdighetstrening eller tilbakemelding (Conger, 1992, Yukl, 1998). De fleste programmer i dag er en blanding av disse fire, men lar gjerne en dominere over de andre (ibid). Programmer som har personlig vekst som hovedfokus skiller seg fra de andre tilnærmingene gjennom den sterke vektleggingen av å hjelpe individet til å reflektere over egen atferd, og å komme i kontakt med indre ønsker, verdier og følelser. De tre andre tilnærmingene baserer seg i større grad på kognitive evner og ferdigheter (Conger, 1992). Programmer med vekt på tilbakemelding, også kalt 360-graders feedback, bygger på en antagelse om at de fleste av oss allerede besitter lederegenskaper i varierende grad og styrke. Tanken er å bruke tilbakemelding fra underordnede, sideordnede, overordnede, deltakeren selv og konsulenten for å hjelpe deltakeren å kartlegge egne sterke og svake sider langs en rekke lederskapsdimensjoner. I

programmer som bygger på de tre sistnevnte tilnærmingene vil lederutvikling i større grad være en funksjon av ny kunnskap og nye ferdigheter heller enn selvaktualisering. Disse programmene mangler derfor den emosjonelle intensiteten og psykologiske dybde som karakteriserer personlige utviklingsprogrammer (Conger, 1992).

2.5 Har lederutvikling effekt?

Hvorvidt lederutvikling medfører ønsket effekt er empirisk lite dokumentert (Moxnes, 1989, ref. i Lange, 2003). På den ene siden har studier vist moderate effekter. For eksempel konkluderte Burke og Day (1986) etter å ha gjennomført en omfattende metaanalyse over studier av lederutviklingsprogrammer over en 30 års periode, at lederutvikling har moderat effekt når det gjelder å forbedre læring og jobbatferd. På den andre siden har man forskning som indikerer at når det gjelder lederutvikling virker ”alt”, uavhengig av innhold og form. Uansett har man funnet at de fleste former for lederutvikling har en viss positiv effekt, men om og i hvor stor grad ulike programmer har en effekt er det vanskelig å si noe sikkert om. En gjennomgang av litteraturen om lederutvikling viser imidlertid at det er en del viktige forhold som synes å ha betydning for hvilken effekt man får av et lederutviklingsprogram. En gjennomgang av de mest vesentlige følger.

2.5.1 Kan atferd endres?

Lederutvikling bør bygge på en antakelse om at atferd kan endres. Dette er utgangspunkt for den foreliggende undersøkelsen. Endring innebærer en læringsprosess der det blir antatt at endring hos lederen vil vise seg dersom læringsprosessen får gode nok vilkår. Hersey & Blanchard (1982, ref. i Bekkevoll et al., 1999) hevder at endring kan manifestere seg på tre ulike nivåer. Disse er endring i *kunnskap*, endring av *holdninger* og endring i *atferd*, henholdsvis på individnivå og organisasjonsnivå. Kunnskap viser seg å være det som lettest lar seg endre. Denne typen endring kan oppstå som et resultat av at et individ mottar målrettet undervisning. Holdninger har et emosjonelt aspekt som gjør at de er vanskeligere å endre, og atferd er som tidligere nevnt betinget av en rekke forhold både i og rundt individet (ibid.). Personlig læring og utvikling krever både vilje til å bearbeide følelsesmessige sperrer og evne til å gi slipp på etablerte vanemønstre og tenkesett. Har man sin identitet i det en allerede kan og vet, og i det en føler og mener, kan ny innsikt og erkjennelse lett bli en trussel. Walle (1982, ref. i Dyrkorn, 1992) hevder at all læring som innebærer noe mer enn bare økning av eksisterende kunnskap eller tilegning av nye ferdigheter til bruk på kjente formål, først krever

en slags ”oppløsning” av det eksisterende. Det å utvikle seg som leder beror dermed i stor grad på lederens holdning til seg selv og viljen til utvikling. For den som har en sterk vilje om å øke sin lederkompetanse og utvikle seg, vil det også bli lettere å se og utnytte de utviklingsmuligheter som tilbys (ibid).

Motivasjon for endring viser seg å ha betydning for utbyttet av lederutvikling. Denne motivasjonen synes å henge sammen med den grad av tillit som eksisterer både i organisasjonen og mellom deltakerne på programmet, samt lederens relasjon til de som har ansvar for programmet (Day, 2001). Den enkelte må også være realistisk når en blir med på et lederutviklingsprogram, og være forberedt på at denne prosessen ikke nødvendigvis er problemfri. Det kreves blant annet en investering når det gjelder tid og innsats for at den nødvendige endringen skal finne sted hos hver enkelt leder (Day, 2001).

2.5.2 Sammensetning av gruppene

Sammensetning i gruppene på et lederutviklingsprogram kan ha betydning for den enkeltes utbytte av programmet. En gruppe kan defineres som tre eller flere personer som har et felles mål og samhandler for å nå dette målet (Sjøvold, 2006). Gruppens atferd kan være både oppgaveorientert og relasjonsorientert, og ofte veksler den mellom disse to.

Gruppesammensetningen er en viktig faktor, blant annet når det gjelder hvor sterk tilhørighet hvert enkelt gruppe medlem føler til resten av gruppen og dens mål (Forsyth, 2006). Det er derfor naturlig å anta at for eksempel fordelingen av antall kvinner og menn i en gruppe har betydning for arbeidsklima og produktivitet. Minst 20 prosent av gruppens medlemmer bør være fra minoriteten i gruppen (Pettigrew & Martin, 1987, ref. i Forsyth, 2006). Grupper med bare kvinner kan være, men er ikke nødvendigvis, mer sammensveiset enn grupper med bare menn (Forsyth, 2006). Kvinner i grupper kommuniserer for å støtte hverandre og oppnå nærhet med hverandre, menn kommuniserer for å løse oppgaver eller for å vise sin individualitet (Woodward, Rosenfeld & May, 1996, ref. i Wilson, 2005). Det viser seg at prestasjonene forbedres når en gruppe består av både kvinner og menn (Rogelberg & Rumery, 1996, ref. i Forsyth, 2006). En fordeling av kvinner og menn i en gruppe er derfor generelt sett å foretrekke.

2.5.3 Organisatoriske forhold

For at lederutvikling skal oppleves som effektiv er det viktig at organisasjonen tilpasser sin struktur på en måte som gjør det mulig å gjennomføre lederutvikling (Lange, 2003). For det

første er det vesentlig at lederne gies mulighet til å kunne delta på lederutviklingsaktiviteter. De organisasjonene er villige til å investere tid og ressurser for at lederne skal kunne gjennomføre lederutvikling, ser større effekt av programmene. Dette er fordi lederne selv blir mer motiverte og villige til endring når de opplever å bli verdsatt og satset på. Organisasjoner kan på denne måten også oppnå større troverdighet i ledernes øyne gjennom å etterleve sine uttalelser og skape samsvar mellom ord og handling.

Organisasjonens struktur gir også muligheter til at lederne kan anvende det de har lært etter å ha deltatt på lederutviklingstiltak. For eksempel kan de teste ut nye fremgangsmåter og rutiner i avdelingen eller hele organisasjonen. Dette betyr at man ikke kan betrakte hvert enkelt individs utvikling isolert dersom denne skal ha relevans for arbeidsplassen og lederens funksjon på arbeidsplassen. Struktur handler med andre ord om å skape muligheter for individer som deler av et helhetlig system (Lange, 2003). Det er med andre ord ikke nok å gjennomføre lederutvikling, det må i tillegg følges opp i organisasjonen.

Strategidrevet lederutvikling innebærer at lederkompetanse defineres som en strategisk faktor og tilpasses organisasjonens hovedstrategi. Hvis lederutvikling skal ha betydning for lederens funksjon i organisasjonen er det nødvendig at lederen kan tilegne seg kunnskap og ferdigheter som kan bidra til å fremme organisasjonens mål, strategier og planer (Grønhaug et al., 2003). Det kan da diskuteres hvorvidt eksterne lederutviklingsprogram der deltakerne kommer fra mange ulike organisasjoner, er effektive på dette området. På den andre siden har Lange (2003) funnet at det i utgangspunktet ikke er noen sammenheng mellom hvorvidt organisasjoner har lederutvikling forankret i sin strategi, og opplevd effekt av lederutvikling. De organisasjonene som har lederutvikling forankret i sin forretningsstrategi synes i større grad å ta ansvar for å gjennomføre lederutvikling, og videre omsette denne i praksis.

3 Lederutvikling i Forsvaret

I Forsvaret har det alltid vært stort fokus på ledelse og lederutdannelse. Etter krigen var det fokus på å skape en effektiv enhet i en operativ situasjon. Etter hvert har det blitt lagt større vekt på at lederskapet i seg selv skal skape kompetanse gjennom å fremme selvstendighet og uavhengighet i den nettverksbaserte virksomheten som Forsvaret holder på å bli. I en nettverksbasert militær organisasjon vil menneskelige faktorer spille en viktig rolle for kommando og kontroll (Eid, 2005). Lederstilen blir i seg selv en metode for å skape en effektiv organisasjon. For å lykkes må lederen påvirke individets ønske om å tilfredsstille fellesskapets behov.

På 70-tallet ble "Veiledning i Militært Lederskap" utarbeidet. Denne veiledningen fokuserte på bruken av de mest hensiktsmessige ledelsesformene, og bygget på grunnsynet om at soldaten har evner, anlegg og interesser som er nyttige for Forsvaret. Disse kan bringes frem gjennom forskjellige ansporende midler, og utøvelsen av lederskapet må derfor ta hensyn til både individ, gruppe og situasjon. Forsvaret tok tak i problematikken med få søkere til Forsvarets skoler, samt det å fornye seg i forhold til ledelsesprinsipper i en større samfunnsmessig betydning. Prinsippet med situasjonsbestemt ledelse ble trukket inn, og det ble fokus på analyse og tilbakemelding, både ved teoretiske og praktiske øvelser. Det var stor diskusjon om denne nye retningen ville ødelegge lederopplæringen med prinsipper og ideer som ikke hadde rot i "krigens krav" til ledelse. Det som til slutt ga gjennomslag, var at general Brattland bekreftet at det var nettopp slike ting han hadde opplevd som viktige som trops sjef ved invasjonen i Normandie i 1944 (Hansen, 2006).

Forsvaret startet opp med såkalte A-, B-, og C-seminar. *"Seminarene i Forsvaret fokuserte på samarbeid og trening i mellommenneskelige prosesser i grupper, som for eksempel ferdigheter i å gi og motta feedback"* (Fløistad, 1986, ref. i Skjevdal, 2002, s.9). Dagens lederutviklingsprogram i Forsvaret kan ses på som en videreutvikling av disse seminarne.

"I Forsvarets nye konsept stilles det høye krav til seleksjon for å finne de rette lederne til Forsvarets oppgaver" (Moldjord, Nordvik, & Gravråkmø, 2005, s.88). Forsvaret har i de senere år gjennomgått store endringer. Omstilling krever åpenhet for nye ideer, perspektiver og handlinger. *"Hvilken sammenheng er det mellom de utfordringer norske militære ledere står overfor, de krav som stilles til lederne, og muligheten for å trene og selektere rett mann på rett plass?"* (Moldjord et al., 2005, s.81). Forsvarets lederutviklingsprogrammer har blant annet hatt fokus på "meg selv som verktøy". Tanken er at personlig utvikling fremmer lederutvikling.

Siden lederen er et menneske, er det i lederskapssammenheng han selv og hans egen personlighet som er hans viktigste verktøy. Derfor; når lederen vil utvikle seg, er det ensbetydende med at han må utvikle sin personlighet. Lederutvikling uten personlighetsutvikling har liten mening (Henriksen & Skjevdal, 1995, s.142).

3.1 Programmene

De fire lederutviklingsprogrammene som denne undersøkelsen har sett nærmere på er programmene KvinnTopp, Q-grupper, LUPRO og UFO. En kort beskrivelse av disse følger.

KvinnTopp: Et lederutviklingsprogram for kvinnelige offiserer og sivile ledere. Programmene har pågått i perioden 2000 til 2007 og har bestått av 6 samlinger og ulike former for praktisk prosjektarbeid knyttet til egen lederrolle. Det har vært fokusert på tema som affektregulering og naturlig autoritet. Totalt har ca 100 kvinnelige offiserer deltatt på KvinnTopp og Q-grupper.

Q-GRUPPER: Kvinnekollegagrupper har vært et prøveprosjekt (pilot) med tre regionale grupper for å teste ut og høste erfaringer med kollegagrupper. Programmet har pågått i perioden 2002 – 2005 og har bestått av 5 samlinger. Intensjonen med kollegagruppene har vært å skape en trygg arena hvor det er mulig å ta opp både profesjonelle og personlige tema i og utenfor formell lederstilling, og dele erfaringer med andre kvinner i Forsvaret. Piloten ble avsluttet i 2005.

LUPRO: Et lederutviklingsprogram for sivile i Forsvaret. Programmene startet allerede i 1982. "Nye LUPRO" har pågått fra 2003 til 2007 og har bestått av 5 samlinger og ulike former for praktisk prosjektarbeid knyttet til egen lederrolle. Totalt har ca 240 sivile og ansatte i Forsvaret gjennomført programmet.

UFO: Et program som skal kvalifisere deltakerne for rollen som veileder og fasilitator i omstillingsprosesser. Programmet har pågått i perioden 1994 til 2007 og har bestått av 5 samlinger og ulike former for praktisk prosjektarbeid knyttet til omstilling. UFO er et program for ansatte ved Forsvarets skoler og for ansatte med ansvar for gjennomføring av endringsprosesser i Forsvaret. Programmet har hovedfokus på veiledningsrollen knyttet til utdanning og internkonsulentrollen knyttet til endringsprosesser, med vekt på metoder og verktøy. Fokus på affektbevissthetstrening (emosjonell kompetanse) som kan være nyttig i rollen som veileder, coach, mentor, lederutvikler, leder og internkonsulent. Deltakelse ved UFO stiller store krav til personlig motivasjon (Skrugstad, 2002). Totalt har cirka 216 sivile og ansatte i Forsvaret gjennomført programmet.

3.2 Hva skiller programmene fra hverandre?

De aktuelle programmene har hatt noe ulikt innhold. Tabellen nedenfor er laget på basis av kriteriene; varighet, opptakskrav, innhold eller orientering, arbeidsform og metode, evalueringsform og oppfølging. Dette kan bidra til å belyse eventuelle forskjeller mellom deltakernes opplevde utbytte av programmene.

	KvinnTopp	Q-grupper	LUPRO	UFO
Varighet	6 samlinger á 4 dager fordelt på 10 mnd.	1 todagssamling, 5 endagssamlinger fordelt på 6-8 mnd.	5 ukessamlinger fordelt på 7 mnd.	5 ukessamlinger fordelt på 1 år
Opptakskrav	For kvinnelige offiserer over 35 år som er i eller på vei inn i lederstilling.	For kvinnelige sivile eller befal over 30 år som er i eller på vei inn i lederstilling.	For sivile ledere, eller som er tiltenkt lederopp. Krav om lang erfaring fra Forsvaret.	Ledere, og ansatte ved Forsvarets skoler (med ansvar for utvikling og veiledning).
Programtype	Personlig utvikling. Tilbakemelding.	Personlig utvikling. Erfaringsutveksling. Nettverksbygging.	Personlig utvikling.	Personlig utvikling.
Arbeidsform	Forelesninger. Gruppearbeid. Mentoring parvis i mellomperiodene.	Gruppearbeid. Oppgaver og mentoring parvis i mellomperiodene. Fokus på egne behov og egenutvikling.	Forelesninger. Selvstudie. Gruppearbeid med veileder. Refleksjon. Oppgaver i mellomperiodene	Plenumsundervisning. Basisgrupper med gruppeleder. Aksjonsforskning. Mentor/coach – parvis Mellomsamlinger.
Evalueringsform	Ingen evaluering.	Ingen evaluering.	Hver basisgruppe presenterer en oppgave i plenum med kursledere som sensorer.	Undersøkelse stod i sentrum, evaluering med riktig/galt ble forsøkt eliminert.
Oppfølging i etterkant	Oppfølging en gang årlig.	Ikke oppfølging. Hvis oppfølging, var denne initiert av deltakerne selv.	Ikke oppfølging. Hvis oppfølging, var denne initiert av deltakerne selv.	Ikke oppfølging. Hvis oppfølging, var denne initiert av deltakerne selv.

Tabell 3-1. Oversikt over de ulike lederutviklingsprogrammene som inngår i studien.

3.3 Problemstillinger

Målet med denne undersøkelsen er å kartlegge hvilket utbytte deltakerne har opplevd etter å ha gjennomført ett av de tidligere omtalte lederutviklingsprogrammene. Et sentralt spørsmål har vært om de opplever at programmene har oppfylt de intensjonene Forsvaret opprinnelig hadde med programmene. Videre er det i undersøkelsen lagt vekt på å trekke vekslers på deler av lederskapslitteraturen både i utformingen av spørsmål og i vurderingen av resultatene. Til sist har det også vært ønskelig fra oppdragsgivers side at undersøkelsen skulle kartlegge om deltakerne evaluerer programmene ulikt og om ulike deltakergrupper rapporterer forskjellig utbytte av å ha deltatt på programmene. Følgende problemstillinger står sentralt i analysene av datamaterialet.

1. Hvordan evaluerer deltakerne utbyttet av lederutviklingsprogrammene?

2. Er det systematiske forskjeller i deltakernes vurdering av de fire lederutviklingsprogrammene i Forsvaret?
3. Er det forskjeller i kvinner og menns vurdering av programmene?
4. Vil sivile vurdere programmene annerledes enn befal?
5. Vil programmene vurderes forskjellig av respondenter som er ledere i dag og respondenter som ikke er i lederstillinger i dag?
6. Er det forskjeller i vurdering av programmene mellom deltakere fra ulike forsvarsgrener?
7. Er det forskjeller i vurderingen mellom de som er ansatt i Forsvaret i dag og de som ikke er ansatt i Forsvaret lenger?

4 Metode

I dette kapitlet diskuteres den metodiske fremgangsmåten som er benyttet i studien. Herunder utvalg og prosedyre for undersøkelsen, databehandling og hvilke analyser som er benyttet. Metodisk kritikk blir tatt opp mot slutten av rapporten.

4.1 Utvalg

Data som brukes i analysene er samlet inn våren 2007 gjennom en spørreundersøkelse til deltakere ved Forsvarets lederutviklingsprogrammer. Forsvarets oversikt viste at totalt 556 deltakere har gjennomført disse programmene. KvinnTopp / Q-grupper (N= 100), LUPRO (N= 240) og UFO (N= 216). Spørreskjemaet ble sendt ut til 360 av disse. En av årsakene til at ikke alle har mottatt skjemaet, er at man ønsket å fokusere på deltakerne fra lederutviklingsprogrammene i perioden 1994 til 2007. En annen årsak er at adresselistene ikke var oppdatert og at det derfor ikke var mulig å nå frem til alle deltakerne fra dette tidsrommet.

Deltakelse i spørreundersøkelsen baserte seg på frivillighet. Spørreskjemaet ble sendt ut både til nåværende ansatte og personell som har sluttet i Forsvaret. De ansatte besvarte en nettbasert undersøkelse, og de som hadde sluttet mottok papirskjema i posten. Undersøkelsen var tilgjengelig i 3 uker, med en puring underveis til de som skulle besvare den nettbaserte undersøkelsen.

Det ble sendt ut 360 skjema, og det kom inn 231 svar. Det gir en svarprosent på 64,2. Det viste seg imidlertid at det av disse var 5 som hadde svart blankt eller kun hadde besvart

demografidelen. I tillegg hadde hele 31 respondenter krysset av for at de ikke hadde deltatt på noen av lederutviklingsprogrammene. Disse skulle i utgangspunktet ikke ha mottatt spørreskjemaet, men har fått det på grunn av feil i deltakerlistene. Etter å ha trukket fra alle besvarelser som var mangelfulle bestod gruppen av 195 respondenter. KvinnTopp (N= 39), Q-grupper (N= 30), LUPRO (N= 56) og UFO (N= 70). Den reelle svarprosenten på undersøkelsen blir derfor 54,2.

4.2 Prosedyre

I undersøkelsen ble det benyttet en kvantitativ spørreundersøkelse der det også var innlemmet noen kvalitative spørsmål. Skjemaet består av en evalueringsdel (A) som inneholder 14 demografiske spørsmål, samt 54 spørsmål som evaluerer opplevd utbytte av de ulike programmene. Spørreskjemaet inneholdt også en forskningsdel (B) med 85 spørsmål til senere bruk.

Demografispørsmålene omfatter kjønn, alder, sivil status, forsvarsgren, personellkategori, stilling og arbeidserfaring. Respondentene skulle også svare på om de fortsatt jobbet i Forsvaret og hvilket program de hadde deltatt på. Respondentene har i hovedsak deltatt på programmene i perioden 1994 til 2007, men det er også noen som ikke har svart på spørsmålet om årstall for deltakelse, eller har oppgitt at de deltok tidligere.

I evalueringsdelen av spørreskjemaet var målsettingen å fokusere på følgende tre hovedområder: A) Deltakernes motivasjon og forventninger til kurset. B) Deres erfaringer og hovedinntrykk etter gjennomført kurs. C) Utvikling av spesifikk kompetanse og ferdigheter i relasjon til lederrollen.

- **Motivasjon og forventninger til kurset:** Denne dimensjonen ble målt ved at respondentene skulle ta stilling til 10 påstander ved hjelp av en fem punkts likertskala der 1= helt uenig, 2= delvis uenig, 3= verken enig eller uenig, 4= delvis enig og 5= helt enig. Eksempel: *"Min deltakelse på programmet var initiert av overordnede"*. Ved å gjennomføre en faktoranalyse av respondentenes svar på de 10 spørsmålene fremkom det tre faktorer som til sammen forklarte 59 % av variasjonen i deltakernes motivasjon for å delta på kursene. De tre motivasjonsfaktorene som danner grunnlag for de påfølgende analysene er:

1. Faktoren *"Indre Motivasjon"* (eks. *"Jeg hadde store forventninger til programmet"*).

2. Faktoren *"Ytre Motivasjon"* (eks. *"Bedriften hadde en overordnet målsetning med å la meg delta på programmet"*).
 3. Faktoren *"Frustrasjon"* (eks. *"Jeg synes ikke at organisasjonen la godt til rette for min deltakelse på programmet"*).
- **Erfaringer og hovedinntrykk etter kurset:** Denne dimensjonen ble målt ved at respondentene skulle ta stilling til 9 påstander ved hjelp av en fem punkts likertskala der 1= helt uenig, 2= delvis uenig, 3= verken enig eller uenig, 4= delvis enig og 5= helt enig. Eksempel: *"Programmet var lite relevant for min arbeidssituasjon"*. Ved å gjennomføre en faktoranalyse av respondentenes svar på de 9 spørsmålene fremkom det to faktorer som til sammen forklarte 54 % av variasjonen i deltakernes erfaringer etter å ha deltatt på kursene. De to erfaringsfaktorene som danner grunnlag for de påfølgende analysene er:
 1. Faktoren *"Positive Erfaringer"* (eks. *"Det jeg lærte og erfaringene jeg gjorde har kommet organisasjonen til gode"*).
 2. Faktoren *"Negative Erfaringer"* (eks. *"Det jeg lærte kunne jeg like godt lært av å praktisere som leder"*).
 - **Utvikling av lederatferd og utvikling i lederrollen.** Denne dimensjonen ble målt ved at respondentene skulle ta stilling til 30 påstander ved hjelp av en fem punkts likertskala der 1= helt uenig, 2= delvis uenig, 3= verken enig eller uenig, 4= delvis enig og 5= helt enig. Eksempel: *"Programmet har bidratt til at jeg kommuniserer tydeligere med mine medarbeidere"*. Ved å gjennomføre en faktoranalyse av respondentenes svar på de 30 spørsmålene fremkom det fem faktorer som til sammen forklarte 69 % av variasjonen i deltakernes opplevelse av utvikling av lederatferd eller utvikling i lederrollen. De fem lederutviklingsfaktorene som danner grunnlag for de påfølgende analysene er:
 1. Faktoren *"Empati"* (eks. *"Jeg har større innsikt i hvordan andre mennesker kan føle og reagere"*).
 2. Faktoren *"Kommunikasjon"* (eks. *"Jeg kommuniserer tydeligere med mine medarbeidere"*).
 3. Faktoren *"Arbeidsledelse"* (eks. *"Jeg er blitt flinkere til å sette tydelige premisser for hvordan mine medarbeidere skal utføre ulike arbeidsoppgaver"*).
 4. Faktoren *"Verdigrunnlag"* (eks. *"Jeg har tilegnet meg nye holdninger"*).
 5. Faktoren *"Nettverksbygging"* (eks. *"Jeg har utviklet et nettverk som er nyttig for meg i dag"*).

I tillegg til dette fikk respondentene anledning til å besvare 5 åpne spørsmål der de kunne skrive litt om det de synes var spesielt bra og spesielt dårlig, og om det var noe de savnet på programmet. De hadde også muligheten til å fortelle om de viktigste endringene i privatlivet og i det yrkesaktive livet i etterkant av deltakelse på programmet.

4.3 Databehandling/analyse

Statistikkprogrammet SPSS ble benyttet til analyser. I tillegg ble det utført beskrivende analyser for å vise det helhetlige bildet av hva respondentene har svart, samt en faktoranalyse for å kunne slå sammen spørsmål i kategorier. Videre ble det gjennomført analyser for å se om det var signifikante forskjeller i deltakernes opplevde utbytte av programmene. I disse analysene var det aktuelt å se på forskjeller mellom de ulike programmene, mellom kjønnene, mellom befal og sivil, mellom ledere og de som ikke jobber som ledere lengre, mellom ansatte og ikke ansatte, og mellom de ulike forsvarsgrenene. Det viste seg å ikke være noen signifikante forskjeller mellom de ulike forsvarsgrenene og heller ikke mellom ansatte og ikke ansatte. I diskusjonsdelen nevnes mulige årsaker til at det ikke ble funnet noen forskjeller mellom disse gruppenes vurdering av programmene.

5 Resultater

I dette kapittelet presenteres resultatene fra spørreundersøkelsen. Funnene fra analysene presenteres ved hjelp av enkle grafer og tabeller med gjennomsnittssvar for hver gruppe, samt korte beskrivelser. En kort diskusjon av funnene følger under hver enkelt problemstilling, før en mer oppsummerende diskusjon og metodisk kritikk presenteres i kapittel 6. Først følger demografibeskrivelsen, deretter funnene under de ulike problemstillingene, og til slutt en kort oppsummering av de kvalitative spørsmålene. For flere detaljer henvises til vedleggene, se parenteser under hver problemstilling.

5.1 Demografi

For å forstå hvem respondentene er, og for å forstå hvilke type ledere som har deltatt på KvinnTopp, Q-grupper, LUPRO og UFO, ble det stilt en del bakgrunnsspørsmål. Prosentene som oppgis er regnet ut fra det totale utvalget på 195 respondenter, og det gjøres oppmerksom på at de er avrundet til nærmeste hele prosent.

Personellkategori: 63% har oppgitt at de er befal, mens 37% er sivile i eller utenfor Forsvaret.

Forsvarsgren: Av respondentene jobbet 21% i Hæren, 12% i Sjøforsvaret, 5% i Heimevernet, 26% i Luftforsvaret, 11% i Forsvarets Logistikk Organisasjon og 27% i andre avdelinger. Om lag 9% var ikke lenger ansatt i Forsvaret lenger.

Alder: Utvalget bestod av 1% under 25 år, 8% mellom 25-34 år, 44% mellom 35-44 år, 30% mellom 45-54 år, og 17% over 54 år.

Kjønn: Omtrent 55% av utvalget er kvinner, mens 45% er menn. Dette er ikke representativt for Forsvaret, da kun 7% av de militært ansatte i Forsvaret er kvinner. Sivile kvinnelige ansatte utgjør 30% av de sivile ansatte. Årsaken til den relativt store andelen av kvinner er at to av programmene har vært forbeholdt kvinnelige ledere.

Ledererfaring i Forsvaret: Omlag 17% har mindre enn 3 års ledererfaring fra Forsvaret, 33% 3-8 år. 15% 9-14 år, 12% 15-20 år, mens 10% har mer enn 20 års ledererfaring fra Forsvaret. Om lag 12% av utvalget har ikke svart på dette spørsmålet.

Ledererfaring sivilt: I utvalget har 9% mindre enn 3 års ledererfaring sivilt, 11% 3-8 års erfaring. 3% 9-14 års erfaring, 3% 15-20 års erfaring, mens 1% har mer enn 20 års ledererfaring sivilt. Hele 70% har ikke svart på dette spørsmålet, noe som kan bety at disse ikke har ledererfaring fra det sivile.

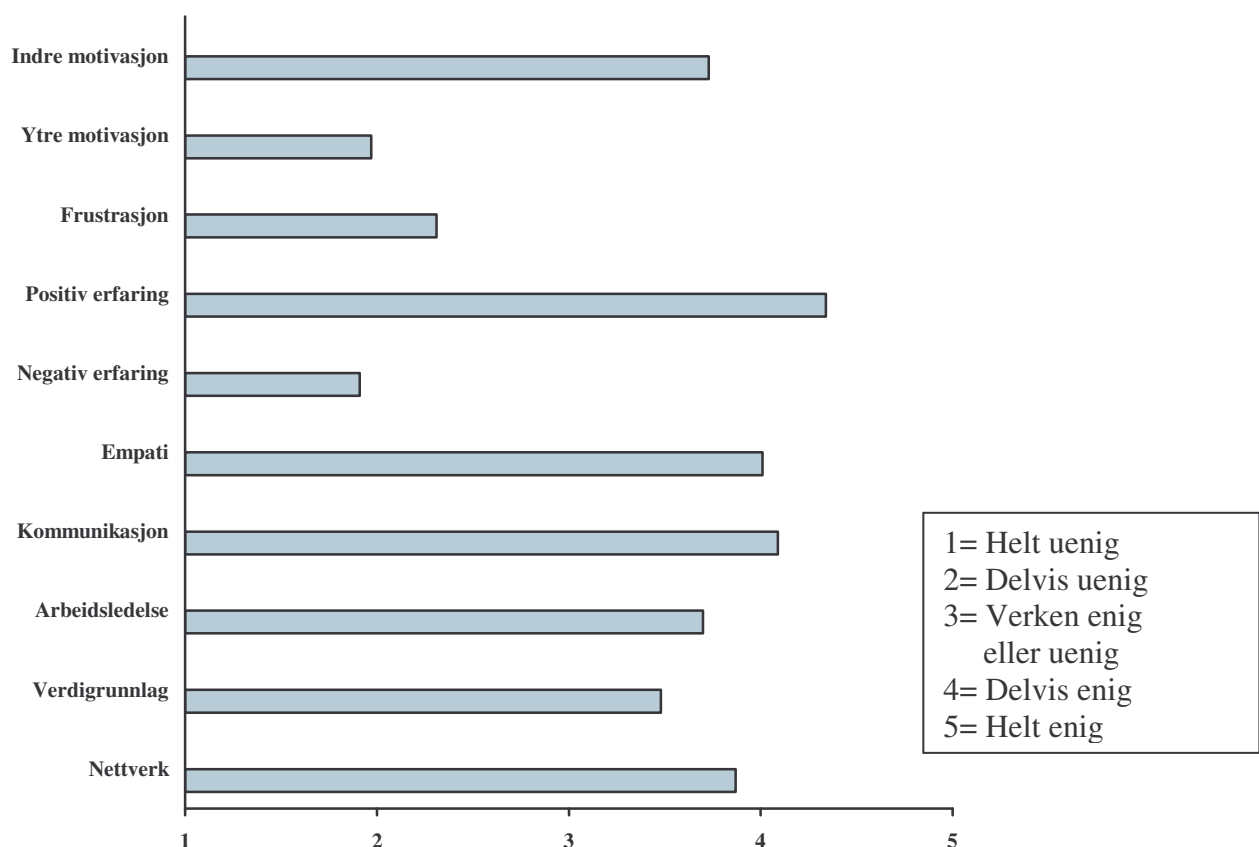
Lederstilling: 43% har en lederstilling i dag, og av disse har 26% en høyere lederstilling enn før programmet.

Programfordeling: 20% av utvalget deltok sist på KvinnTopp, 15% på Q-grupper, 29% på LUPRO, og 36% på UFO.

Årstall for deltakelse: 2% deltok i 1994, 4% i 1995, 4% i 1996, 6% i 1997, 9% deltok i 1998, 4% i 1999, 9% i 2000. I år 2001 deltok 6%, i 2002 deltok 2%, i 2003 deltok 7%, i 2004 13%, i 2005 15%, i 2006 15% og i 2007 deltok 5% av respondentene på et av programmene.

5.2 Deltakernes vurdering av lederutviklingsprogrammene

Formålet med denne undersøkelsen var å få svar på hvilket utbytte deltakerne på Forsvarets lederutviklingsprogrammer opplever å ha etter endt program. Basert på tidligere studier innen lederutviklingsfeltet (Burke & Day, 1986; Bekkevold et al., 1999; Jordahl & Midtun, 2001; Lange, 2003) var det ønskelig å undersøke om lederutviklingsprogrammer kunne bidra til at deltakerne ville oppleve en endring i lederatferd og i lederrollen. Resultatene viser at deltakerne på lederutviklingsprogrammene i høy grad har hatt et positivt utbytte av programmene. Spesielt fremkommer dette på områdene egenutvikling og medarbeiderorientering. Lederferdigheter som er mer oppgaveorienterte og transformasjonelle har lederne i mindre grad utviklet seg på. I denne generelle delen av resultatene presenteres og diskuteres funnene i tre avsnitt; for det første deltakernes motivasjon og forventninger til kurset, for det andre erfaringer og hovedinntrykk etter kurset og til slutt utvikling av lederatferd og utvikling i lederrollen. For mer detaljerte tabeller som viser gjennomsnittsvar på hvert enkelt spørsmål, se vedlegg 1, tabell 5.2.

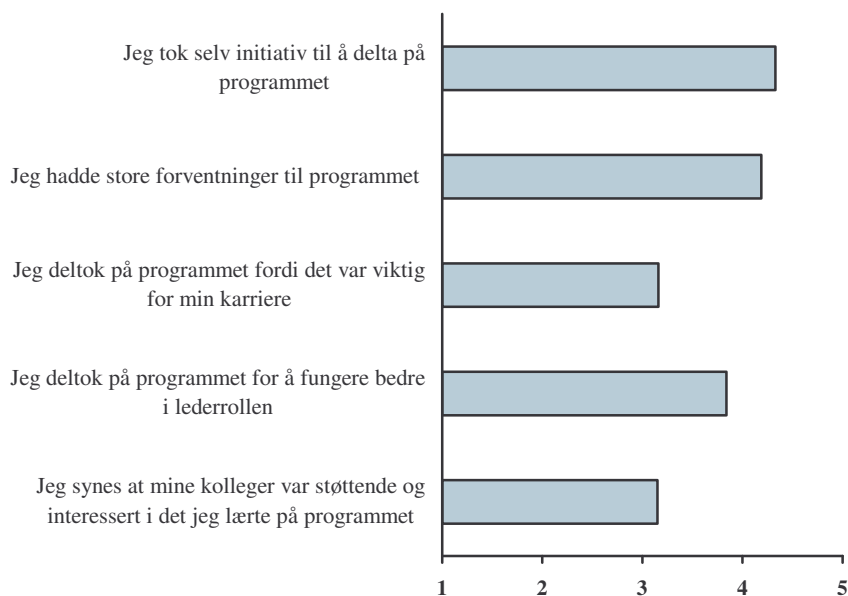


Figur 5.2 Grafisk fremstilling av deltakernes svarfordeling på faktor dimensjonene.

5.2.1 Motivasjon og forventninger til kurset

I undersøkelsen ble det stilt en del spørsmål om deltakernes motivasjon for deltakelse på lederutviklingsprogrammene. Dette ble gjort på bakgrunn av forskning som viser at det er en sterk sammenheng mellom motivasjon, forventninger og utbytte av lederutviklingstiltak (Høie, 2000). Da ledelse og lederutdanning er noe som Forsvaret i stor grad har prioritert ble det antatt at deltakerne ville være høyt motivert for å delta. Dette viste seg å bli bekreftet i undersøkelsen. I faktoranalysen er spørsmålene om motivasjon samlet i faktorene indre motivasjon, ytre motivasjon og frustrasjon.

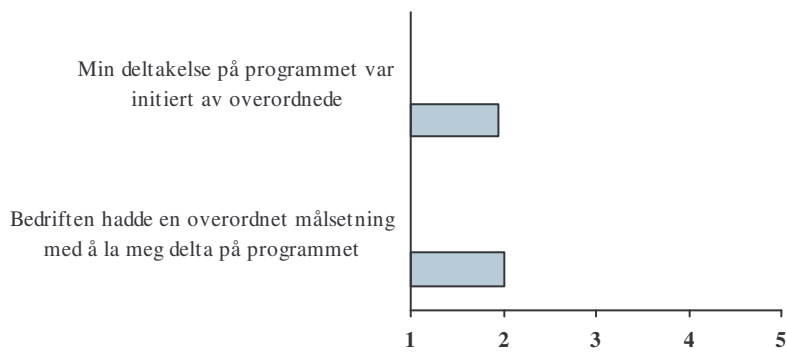
5.2.1.1 Indre motivasjon



Figur 5.2.1.1 Utsagnene som inngår i faktoren indre motivasjon.

Som det fremgår av grafen over alle faktorene viser faktoren indre motivasjon at deltakerne i svært stor grad var motivert for deltakelse på programmene. Hele 66% sier seg helt enig i utsagnet ”Jeg tok selv initiativ til å delta på programmet”, mens 20% er delvis enig. Utsagnet ”Jeg hadde store forventninger til programmet” er 50% av respondentene helt enig i, mens 34% er delvis enig. Lederne deltok i stor grad for å fungere bedre i rollen som leder, og i mindre grad fordi det var viktig for deres karriere. På spørsmålet om kollegastøtte er 32% delvis enig, og 26% verken enig eller uenig i at kollegene var støttende og interessert i det de lærte på programmet.

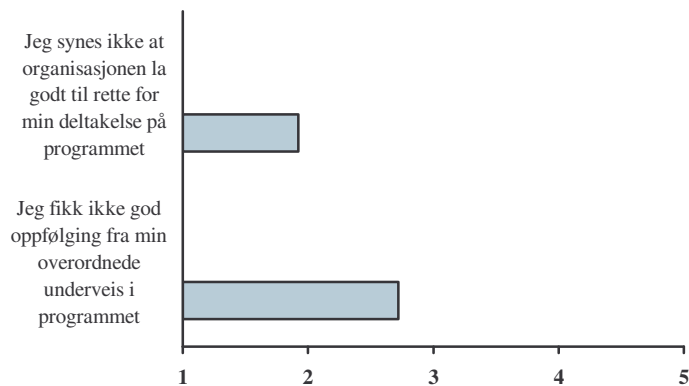
5.2.1.2 Ytre motivasjon



Figur 5.2.1.2 Utsagnene som inngår i faktoren ytre motivasjon.

Faktoren ytre motivasjon inneholder de to utsagnene ”Min deltakelse på programmet var initiert av overordnede” hvor 61% var helt uenig, og ”Bedriften hadde en overordnet målsetning (karriereplan) med å la meg delta på programmet” hvor 56% var helt uenig. Med andre ord tok deltakerne selv i stor grad initiativ til å delta på programmet.

5.2.1.3 Frustrasjon



Figur 5.2.1.3 Utsagnene som inngår i faktoren frustrasjon.

Faktoren frustrasjon består av utsagnene ”Jeg synes ikke at organisasjonen la godt til rette for min deltakelse på programmet”, og ”Jeg fikk ikke god oppfølging fra mine overordnede underveis i programmet”. De fleste respondentene opplever at organisasjonen har lagt godt til rette for lederutvikling. 56% av respondentene sier seg helt uenig i utsagnet om tilrettelegging. Oppfølgingen fra overordnede underveis i programmet, og støtte fra kolleger, er middels god. 29% verken enig eller uenig i at de fikk god oppfølging fra overordnede, mens 25% er helt uenig i at de fikk god oppfølging av sin overordnede underveis.

5.2.1.4 Diskusjon

Resultatene viser at deltakerne på Forsvarets lederutviklingsprogram er sterkt indre motivert for å delta på lederutviklingsprogram. Det at de selv har hatt store forventninger til programmet kan være en del av forklaringen til det positive utbyttet som deltakerne oppgir å ha fått av å delta på kurs. De har også hatt et mål eller ønske om å bli bedre i lederrollen. Med andre ord har de konkrete mål for deltakelse, noe som er med på å øke motivasjonen. Forskning støtter opp om dette, og blant andre har Goldstein (1993) funnet at deltakere som er motivert ved begynnelsen av et lederutviklingskurs har en stor læringsfordel sammenlignet med de som er lavt motiverte. Disse oppgir også større læringsutbytte i etterkant av programmene.

Når det gjelder ytre motivasjon kom denne noe dårligere ut i undersøkelsen. De færreste av respondentene har svart at Forsvaret hadde et overordnet mål med å la dem delta på programmet. Som nevnt innledningsvis understrekes det i tidligere forskning viktigheten av at organisasjonen har et mål med utviklingen (Busch, 1993, ref. i Høie, 2000; Dyrkorn, 1992). For at både lederne selv og Forsvaret skal oppnå et godt utbytte av lederutviklingsprogrammene i fremtiden kan det være en viktig faktor at Forsvaret i større grad kommuniserer sine mål til den enkelte leder, og er tydelige på hva de ønsker at lederen skal bidra med etter endt program. Det viser seg også at de organisasjoner som har konkrete mål med lederutviklingstiltak i større grad tar ansvar for å gjennomføre lederutvikling, og omsette denne i praksis (Lange, 2003).

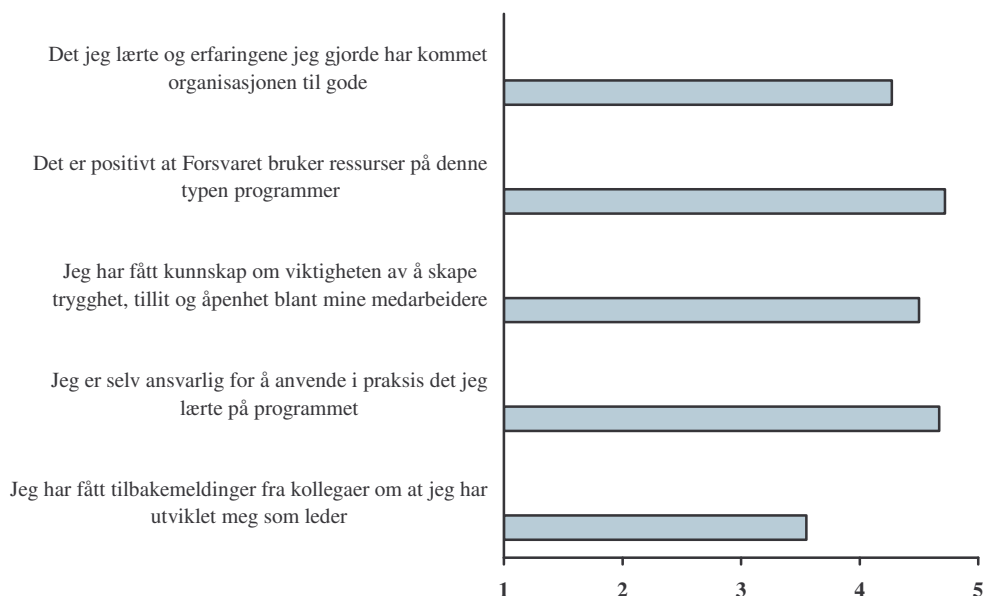
På den annen side viser resultatene at deltakerne synes at Forsvaret har lagt tilrette for deltakelse på programmet. De opplever at de får avlastning i det daglige, og at Forsvaret støtter opp om utviklingstiltaket. En mulig forklaring på dette kan være at lederne reiser bort fra arbeidsplassen for å være med på kurs, og de kommer bort fra den pressede hverdagen. Dette slår ofte positivt ut på ledernes motivasjon og endringsvilje (Dyrkorn, 1992). Det som videre er interessant er at lederne rapporterer noe lavere både på oppfølging fra overordnede og støtte fra kollegaer. De kommer seg på kurs, men oppfølgingen underveis (og i etterkant) oppleves noe dårligere. Det er allment kjent at støtte er viktig i en endringsprosess, og en del av kritikken av lederutvikling generelt er den manglende støtten til og oppfølgingen av deltakerne. Oppfølging er viktig både underveis i programmet, og i etterkant for at endring skal finne sted, og for at endringen skal vedvare (Day, 2001). Som det fremgår senere i rapporten er det flere av respondentene som savner oppfølgingsamlinger etter fullført program, og dette er kanskje en tilbakemelding som Forsvaret bør ta med seg videre i arbeidet med lederutviklingsprogrammene.

Manglende kollegastøtte kan være relatert til at deltakerne selv ikke opplever at Forsvaret har et bestemt mål med deltakelsen deres, noe som kan ha innvirkning på resten av arbeidsmiljøet. Hvis for eksempel sjefen drar på kurs mens medarbeiderne sitter igjen med noe av ansvaret for hans eller hennes daglige arbeidsoppgaver, vil dette kunne føre til lite forståelse, og lite støtte til lederens lederutvikling. Busch (1993, ref. i Høie, 2000) har funnet at det er en sammenheng mellom det å ha klare mål med deltakelse og å få oppfølging. Det er både programarrangørens og Forsvarets oppgave å forberede arbeidsplassen og medarbeiderne (Busch, 1993; Dylander, 1976, ref. i Høie, 2000). I fremtiden bør kanskje hele avdelingen eller organisasjonen inkluderes i en leders deltakelse på utviklingsprogram for at læringen skal bli nyttig og relevant for Forsvaret.

5.2.2 Erfaringer og hovedinntrykk etter kurset

Videre i undersøkelsen ble det fokusert på deltakernes erfaringer og hovedinntrykk etter gjennomført lederutviklingskurs. Disse er samlet i faktorene positive og negative erfaringer. Som det fremgår av grafen har deltakerne i svært stor grad hatt positive erfaringer med å delta på kurs, og i svært liten grad negative erfaringer.

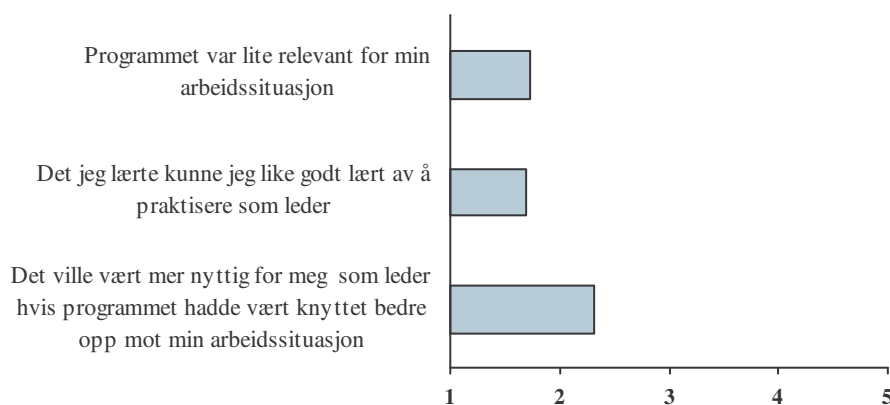
5.2.2.1 Positive erfaringer



Figur 5.2.2.1 Utsagnene som inngår i faktoren positive erfaringer.

Når en ser nærmere på utsagnene som inngår i faktoren positive erfaringer sier 36% seg helt enig i at det de lærte og erfaringene de gjorde har kommet organisasjonen til gode. Hele 84% sier seg helt enig i påstanden at det er positivt at Forsvaret bruker ressurser på denne typen programmer. Påstanden ”Jeg har fått tilbakemelding fra kollegaer om at jeg har utviklet meg som leder” har fått litt varierte svar. 33% sier seg verken enig eller uenig i denne påstanden, mens 27% er delvis enig i påstanden.

5.2.2.2 Negative erfaringer



Figur 5.2.2.2 Utsagnene som inngår i faktoren negative erfaringer.

Faktoren negative erfaringer inneholder blant annet utsagnet ”*Programmet var lite relevant for min arbeidssituasjon*”, 59% er helt uenig i dette. Påstanden ”Det jeg lærte kunne jeg like godt lært av å praktisere som leder” er det 58,5% som er helt uenig i. Påstanden ”*Programmet var arbeidskrevende*” kom ikke med i noen av faktorene, men denne påstanden er 37,5% delvis enig i, mens 12% er helt enig. Her er det litt usikkert hva den enkelt respondent legger i begrepet arbeidskrevende, men som de kvalitative dataene senere viser er det en del av deltakerne som blant annet nevner lange og intensive kursdager, sene kvelder, og samtaler i gruppene som kunne bli veldig personlige og på denne måten krevende. Med andre ord kan de ulike respondentene ha lagt ulik betydning i begrepet ”arbeidskrevende”.

5.2.2.3 Diskusjon

Resultatene viser at lederne i noe mindre grad opplever å få tilbakemelding fra medarbeidere om at de har utviklet seg som leder. En mulig årsak til dette kan være det såkalte “overføringsproblemet”, at kursdeltakerne ikke klarer å overføre det de har lært til bedriften

(Moxnes, 1989, ref. i Bekkevold et al., 1999). Samtidig viser resultatene at lederne ikke finner det vanskelig å anvende det de har lært i arbeidet, og de opplyser også at kursene var relevant for arbeidssituasjonen deres, samt at det de har lært har kommet organisasjonen til gode, noe som burde tyde på at “overføringsproblemet” ikke eksisterer her. Likevel er det viktig informasjon som kommer frem, fordi utsagnet indirekte sier noe om medarbeideres tilbakemelding til lederen; med andre ord hvilken endring som er blitt synlig (eller ikke) for andre. Manglende tilbakemelding fra medarbeidere kan ha sammenheng med opplevelsen av manglende støtte fra medarbeidere, og at lederutviklingsprogrammene ikke har vært noe tema på arbeidsplassen. Dette er kun en antakelse basert på resultatene av utsagnene om oppfølging og overordnet mål med den enkelte leders utvikling. Involvering av kolleger og arbeidsplass, og initiativ til at de i større grad skal følge opp og være deltagende i lederutviklingen til den enkelte leder kan kanskje være et område som Forsvaret kan satse enda mer på i fremtiden. Denne antakelsen forsterkes av funn i undersøkelsen som viser at deltakerne ønsket seg bedre samarbeid mellom lederutviklingsprogrammene og organisasjonen, samt funn som viser manglende oppfølging i etterkant.

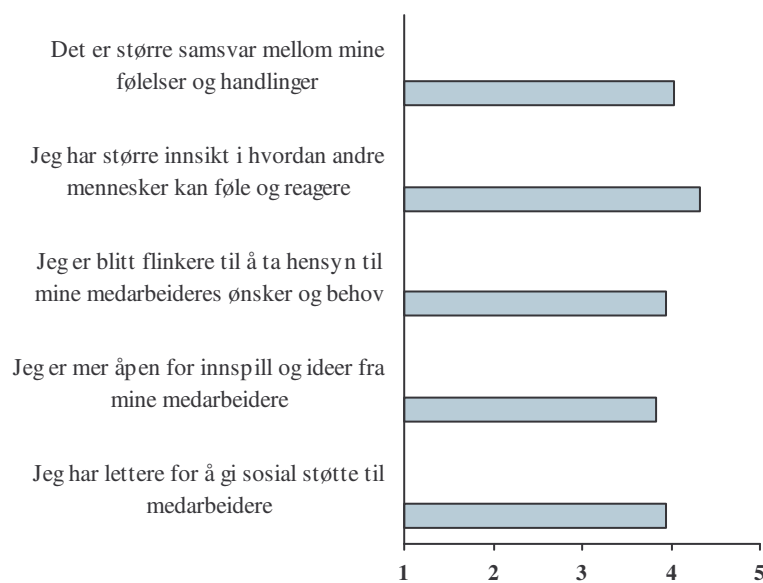
Det er interessant at en stor andel av deltakerne rapporterer at kursene har bidratt til en form for utvikling som de ikke ville opplevd ved kun å praktisere som leder. Det har pågått en stor diskusjon innen fagfeltet om læringsutbyttet på kurs sammenlignet med læringsutbyttet utenfor kurs. Mens noen hevder at lederutvikling ikke er noe som kan gjøres på et kurs, hevder andre at det er nødvendig å komme bort fra arbeidsplassen av og til for å utvikle seg best mulig. I en hektisk hverdag blir det liten tid til å reflektere over egne erfaringer eller lære av andres erfaringer. I følge Mintzberg (1976, ref. i Dyrkorn, 1992) vil lederes store arbeidsbyrde og konstante tempo være et hinder i læringsprosessen. Ofte er arbeidsoppgavene til lederen fragmentert og av kort varighet, og arbeidsdagene er preget av hyppige avbrytelser og vektlegging på handling fremfor refleksjon og analyse av egne og andres erfaringer. Ved å sette av tid til å være med på et lederutviklingsprogram kan lederne stanse seg selv litt i farten, borte fra en travel arbeidsdag. Videre hevdes det at ledere kan tilføre hverandre mye ved å dele erfaringer og gi hverandre nyttige råd og tilbakemeldinger på slike programmer, noe som kan føre til ny kunnskap og eventuelt læring (Dyrkorn, 1992).

5.2.3 Utvikling av lederatferd og utvikling i lederrollen

Hovedfokuset i undersøkelsen var hvorvidt deltakerne opplevde effekt av lederutviklingsprogrammet som de hadde deltatt på. I analysen er disse samlet i faktorene

Empati, Kommunikasjon, Arbeidsledelse, Verdigrunnlag og Nettverksbygging. Som det fremgår av grafen slår alle faktorene svært høyt ut på skalaen, og deltakerne på de ulike områdene opplever å ha fått et utbytte eller med andre ord opplever de en positiv endring i etterkant på disse fem områdene. Faktorene arbeidsledelse og verdigrunnlag kommer noe lavere ut enn de andre. Når en bryter faktorene opp i enkeltledd viser det et bilde som gir flere detaljer enn det de samlede faktorene viser.

5.2.3.1 Empati

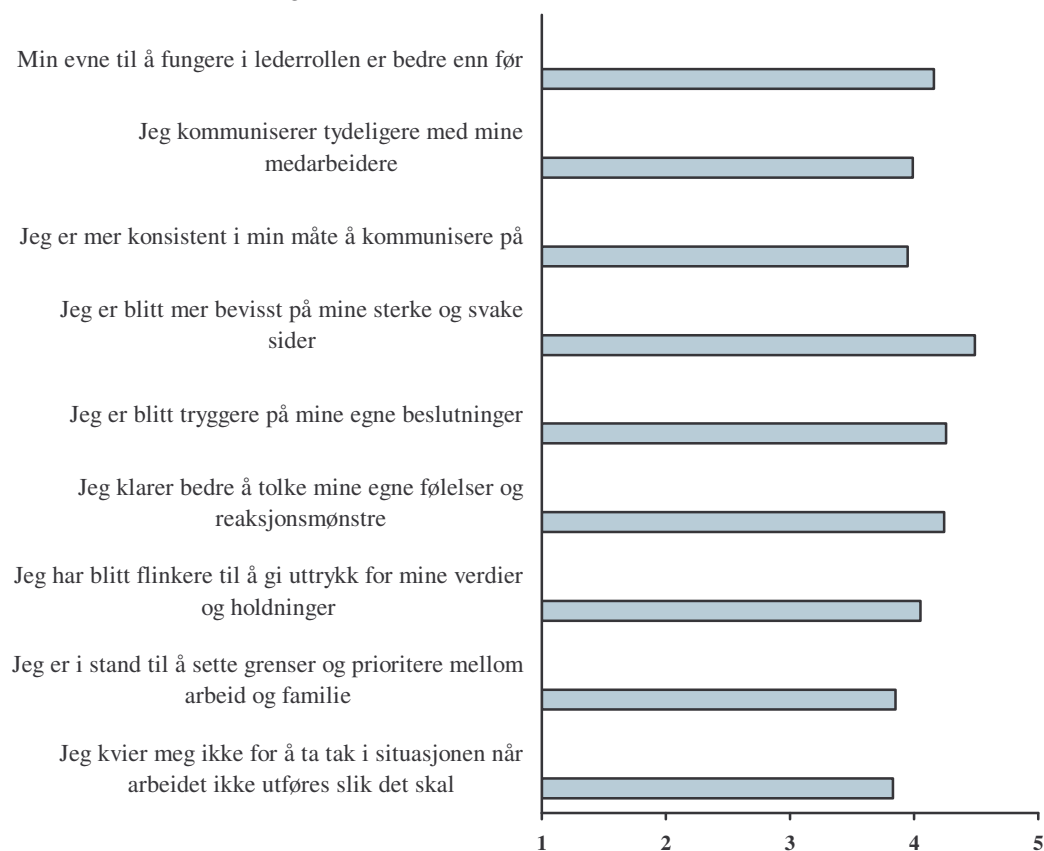


Figur 5.2.3.1 Utsagnene som inngår i faktoren empati.

Faktoren empati består av en del påstander som tar for seg lederens opplevelse av endring i forhold til kunnskap om seg selv og medarbeiderne. Utsagnene er utformet basert på teori om medarbeiderorientert ledelse, presentert innledningsvis. En naturlig årsak til at denne faktoren slår ut så høyt, er den store grad av personlighetsfokus som lederutviklingsprogrammene i Forsvaret har hatt. Deltakerne oppgir å ha fått større kunnskap om og innsikt i både egne, og andres følelser. Påstanden *”Jeg har større innsikt i andre mennesker kan føle og reagere”* sier 48% av respondentene seg helt enig i. Utsagnene *”Jeg er blitt flinkere til å ta hensyn til mine medarbeideres ønsker og behov”*, og *”Jeg har lettere for å gi sosial støtte til mine medarbeidere”* er det henholdsvis 28 % og 33% som er helt enige i. En mulig forklaring på at det er færre ledere som opplever å bli bedre på å gi støtte til medarbeiderne samtidig som de har fått større innsikt og forståelse for andre menneskers følelsesliv, kan være at det som

nevnt innledningsvis er lettere å endre kunnskaper enn å endre atferd. Det er utfordrende og tidkrevende å skape endringer i individets atferd (Hersey & Blanchard, 1982, ref. i Bekkevold et al., 1999). Endring er som tidligere nevnt betinget av en rekke ulike forhold både i og utenfor individet, og vil følgelig kreve tilrettelegging, bevisstgjøring, refleksjon og praktisk trening (Bekkevold et al., 1999). Det å få forståelse for hvordan man skal behandle sine medarbeidere er et viktig steg i lederutvikling. For å få en varig endring er det mer enn bare kunnskap som må til, man må reflektere over egne holdninger og få mulighet til å praktisere kunnskapen, *både* på programmet *og* i egen arbeidssituasjon.

5.2.3.2 Kommunikasjon

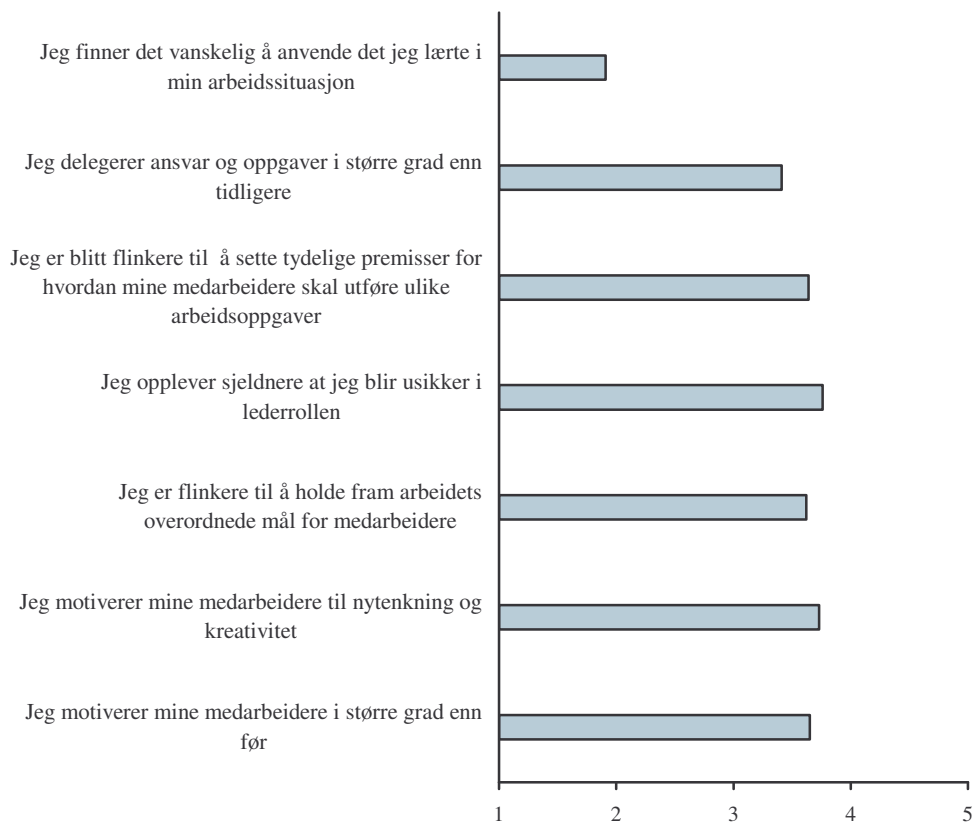


Figur 5.2.3.2 Utsagnene som inngår i faktoren kommunikasjon.

Faktoren kommunikasjon består av en del ulike påstander, hvor mange av dem er basert på teori om transformasjonsledelse. Når det gjelder utsagnene “*Jeg kommuniserer tydeligere med mine medarbeidere*” og “*Jeg er mer konsistent i min måte å kommunisere på*”, svarer henholdsvis 30% og 25% av deltakerne seg helt enig i dette. 42% er helt enig i at de fungerer bedre i lederrollen i etterkant av programmet. Lederne oppgir også å ha blitt mer bevisst på sine egne sterke og svake sider enn tidligere (60% er helt enige). På utsagnet “*Jeg kvier meg*

ikke for å ta tak i situasjonen når arbeidet ikke utføres som det skal” svarer 26% av deltakerne at de er helt enige, mens 19% er verken enig eller uenig. 47% av deltakerne er helt enige i at de er tryggere på egne beslutninger. Forskning viser at det å være en transformasjonell leder, innebærer å benytte konsistente måter å kommunisere på. En forbedring av kommunikasjonen i organisasjonen kan derfor øke transformasjonell ledelse (Fiol, Harris & House, 1999). Lederutviklingsprogrammene i Forsvaret har lagt vekt på å utvikle kvaliteter som er knyttet til transformasjonell ledelse. Det var derfor interessant å undersøke dette nærmere. Kursene har satt seg som mål at lederne skal bli mer bevisst sin egen lederrolle. Ved å være klar over sterke og svake sider ved seg selv, vil en konsistent og klar form for ledelse kunne tre fram, for eksempel i betydningen av å være mer inkluderende som leder. Klarhet i forhold til egen rolle kan føre til at lederen reduserer egen rolleusikkerhet, og frigjør energi til å være en større ressurs for medarbeidere. Dette kan øke transformatorisk ledelse (Bass, 1998). De relativt høye skårene på faktoren kommunikasjon kan tyde på at programmene har bidratt til en forbedring i transformasjonsledelse hos deltakerne.

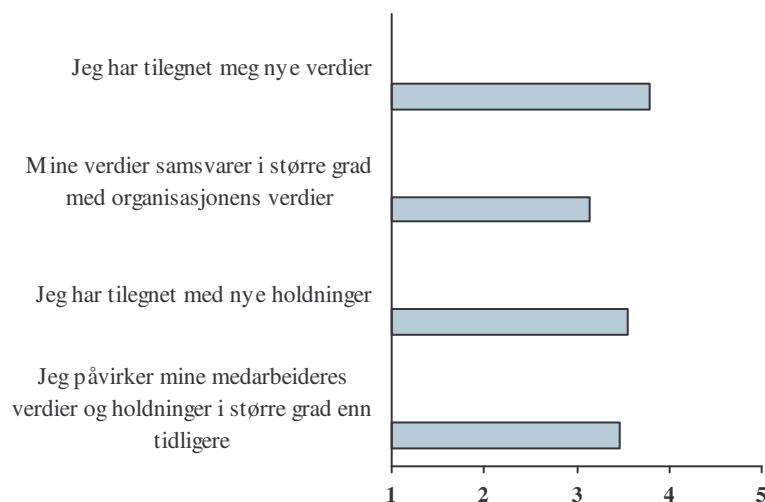
5.2.3.3 Arbeidsledelse



Figur 5.2.3.3 Utsagnene som inngår i faktoren arbeidsledelse.

Faktoren arbeidsledelse består av utsagn som har fokus på de mer oppgavefokuserte sidene ved lederrollen som foreksempel ”Jeg delegerer ansvar og oppgaver i større grad enn tidligere”. Denne faktoren kommer, sammen med verdigrunnlag, litt lavere enn de andre faktorene. Igjen er det naturlig å anta at dette har å gjøre med det personlige fokuset som har preget programmene. Man har i større grad fokusert på selvaktualisering, og i mindre grad på lederferdigheter av mer oppgaveorientert omfang. En del av kritikken mot personlighetsorientert lederutvikling er at den kan være givende og utviklende for ledere uten at organisasjonens øvrige ansatte merker noe særlig til endringen. Den personlige læringen synes ofte å være høyere enn det organisatoriske utbyttet. I følge Rønning (2002) finnes det en risiko for at utviklingsprogrammer kan ende opp med for stor grad av personfokus og for lite ledelsesfokus. I stedet å fokusere på den enkelte leders ressurser og begrensninger i forhold til lederrollen, er fokuset i stor grad rettet mot personlig utvikling av ledere. Dette reiser spørsmålet om hvilket utbytte lederens organisasjon får. Her hevdes det også at sammenhengen mellom innholdet i lederutvikling og den praktiske arbeidsdag ofte er for liten, og at nettopp dette vil være årsaken til at lederne i liten grad får et felles fokus på sine måter å styre organisasjonen etter. Noe av kritikken har også som tidligere nevnt vært at lederutvikling i all for liten grad er tilpasset lederens arbeidshverdag og organisasjonens behov. En annen forklaring til at denne faktoren kommer noe lavere ut enn de andre faktorene kan være at lederne i utgangspunktet skårer høyt på oppgavefokusering, og at dette er noe de i stor grad har behersket i forkant av programmet. Da er det naturlig at man ikke opplever å ha endret seg betraktelig på dette området i etterkant.

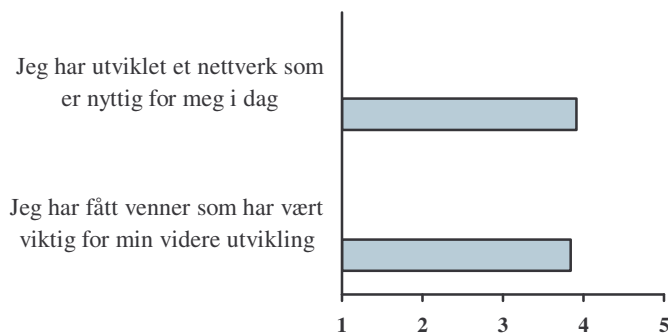
5.2.3.4 Verdigrunnlag



Figur 5.2.3.4 Utsagnene som inngår i faktoren verdigrunnlag.

Faktoren ”verdigrunnlag” består av fire utsagn som har fokus på utvikling av egne verdier og holdninger, samt påvirkning av medarbeideres verdier til å komme mer på linje med organisasjonens verdier. Verdiledelse er en viktig del av det å være transformasjonsleder. På utsagnet ”*Mine verdier samsvarer i større grad med organisasjonens verdier*” svarer 5% at de er helt enig, mens 48% svarer at de er verken enig eller uenig. En noe større andel sier seg helt enig i at de har tilegnet seg nye verdier og holdninger (henholdsvis 30% på verdier og 14% på holdninger), mens enda færre (10%) sier seg helt enig i at de påvirker medarbeidernes verdier og holdninger i større grad enn før. En forklaring på at denne faktoren kommer lavere ut enn de andre utbyttfaktorene kan igjen være det personlige fokuset som programmene har hatt, og at man i mindre grad har fokusert på organisasjonskultur og organisasjonen for øvrig. En annen forklaring kan være at ulike deltakere legger ulik betydning i ordet verdier. Ved å fokusere på verdier kunne det være mulig å få et mål på deltakernes identifisering med Forsvarets organisasjonskultur. Det kan imidlertid være vanskelig trekke sikre konklusjoner om dette.

5.2.3.5 Nettverksbygging



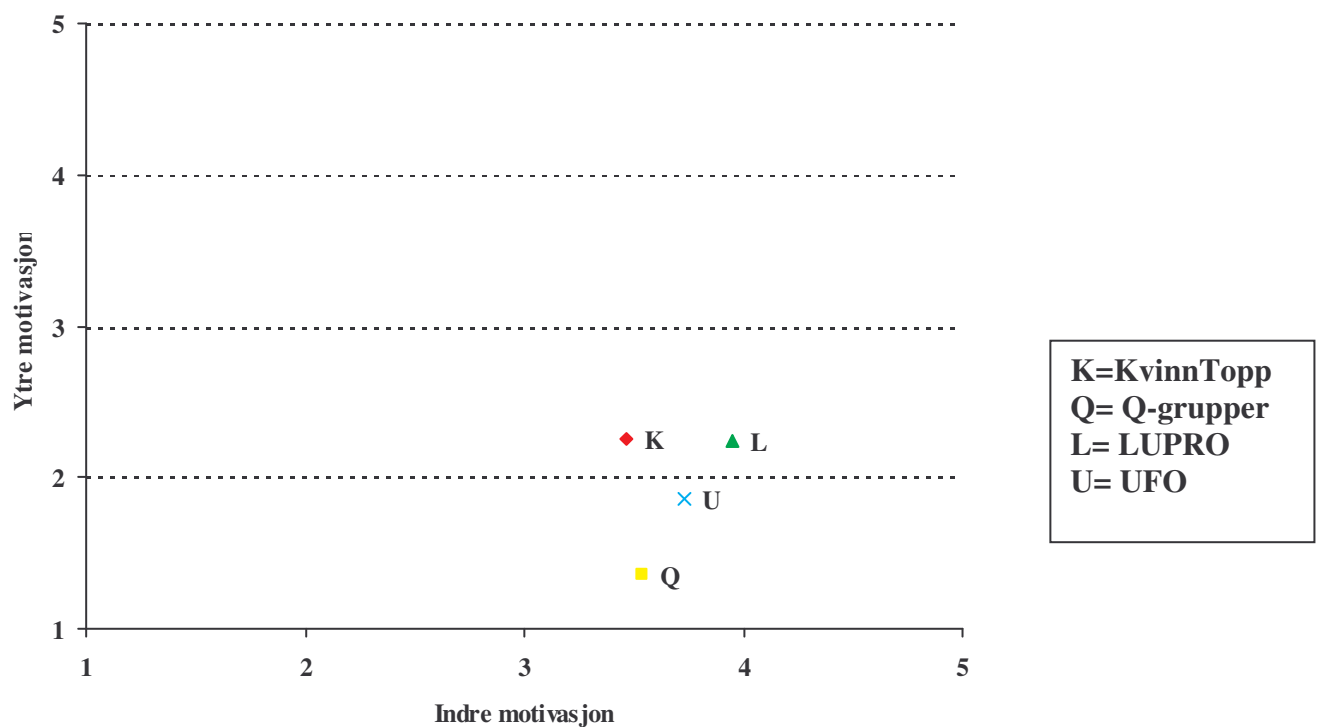
Figur 5.2.3.5 Utsagnene som inngår i faktoren nettverksbygging.

Faktoren nettverksbygging består av utsagnene ”*Jeg har utviklet et nettverk som er viktig for meg i dag*” og ”*Jeg har fått venner som har vært viktig for min videre utvikling*”. Som det fremgår av grafen opplever respondentene at lederutviklingsprogrammene har bidratt til å bygge nettverk. Dette er i tråd med målsettingene for programmene. I en lederundersøkelse gjennomført av AFF fant man at ledere ofte opplever å sitte alene med ansvaret og at de mottar lite sosial støtte fra medarbeidere og overordnede (Colbjørnsen, Drake & Haukedal, 2001). Det å kunne møte andre ledere kan bidra til at lederne opplever samhörighet og støtte, og at de kan få samtalepartnere som er i samme situasjon som dem selv.

5.3 Deltakernes vurdering av de fire lederutviklingsprogrammene

Da undersøkelsen ble planlagt var det naturlig å anta at deltakerne kunne ha opplevd programmene ulikt. Dette fordi programmene har hatt ulike format og er gjennomført på noe ulike måter, samt at programmene har hatt en ulik sammensetning av deltakere. Faktorene som er lagt til grunn for å sammenligne programmene på er presentert i Figur 5.3.1. Figuren viser forskjeller i gjennomsnittsskårer mellom de fire programmene. For en mer detaljert oversikt se vedlegg 1. Resultatene er vist nedenfor i form av en graf som viser gjennomsnittlig indre og ytre motivasjon for deltakerne på de fire forskjellige programmene. Denne delen blir i stor grad beskrivende da det er vanskelig å vurdere mulige årsaker til forskjellene mellom programmene, uten å ha mer inngående kjennskap til programmene og hvordan disse har blitt gjennomført.

5.3.1 Motivasjon



Figur 5.3.1 Deltakernes motivasjonsprofil for de fire programmene.

Deltakerne på de fire programmene hadde alle relativt høy indre motivasjon for å delta. Det vil si at de selv tok initiativ til å delta på programmet, og at de hadde store forventninger. Den ytre motivasjonen er derimot betydelig lavere. Det vil si at deres deltakelse i liten grad var initiert av overordnede, og en del av bedriftens overordnede målsetning. Samtlige deltakere

ser ut til å ha hatt lav ytre motivasjon, men deltakerne på Q-grupper skiller seg ut med spesielt lav ytre motivasjon (Vedlegg 1, tabell 5.3.1).

5.3.2 Forskjeller mellom programmene (Gjennomsnittsskårer).

Faktor	Kvinn-Topp	Q-grupper	LUPRO	UFO
Indre motivasjon	3,47**	3,54	3,95**	3,79
Ytre motivasjon ¹	2,26**	1,35**	2,24**	1,86
Frustrasjon	2,03	2,70	2,45	2,20
Positiv erfaring	4,18	4,13	4,33	4,51
Negativ erfaring ²	1,77	2,22**	2,16**	1,66**
Empati ³	3,84**	3,68**	4,00	4,25**
Kommunikasjon	3,96	3,94	4,06	4,26
Arbeidsledelse	3,64	3,33**	3,74	3,85**
Verdigrunnlag ⁴	3,16**	3,31**	3,84**	3,47**
Nettverk	4,03	3,86	3,67	3,92

Gjennomsnittsskårer (Min verdi=1, Maks verdi=5)

*p<.05, **<.01

Tabell 5.3.2 Signifikante forskjeller mellom programmene

¹ Q-grupper signifikant lavere enn KvinnTopp og LUPRO.

² UFO signifikant lavere enn Q-grupper og LUPRO.

³ UFO signifikant høyere enn KvinnTopp og Q-grupper.

⁴ LUPRO signifikant høyere enn KvinnTopp, Q-grupper og UFO.

Som det fremgår av tabell 5.3.2 var det signifikante forskjeller på faktorene indre motivasjon, ytre motivasjon og negativ erfaring. Når det gjelder utbytte av programmet viste undersøkelsen signifikante forskjeller på alle faktorene bortsett fra kommunikasjon og nettverk. Alle programmene har fått positive tilbakemeldinger på de fleste faktorer, men Q-grupper synes å gå igjen med litt lavere gjennomsnittlige skårer enn de tre andre programmene, noe som kan ha sammenheng med at dette programmet har vært et pilotprosjekt mens de andre programmene har vært mer gjennomarbeidet og planlagt i forkant. I det følgende beskrives kort de signifikante forskjellene mellom de fire programmene på de ni faktorene (Vedlegg 1, tabell, 5.3.2).

LUPRO skårer signifikant høyere enn KvinnTopp på faktoren indre motivasjon. Det vil si at deltakerne her i større grad har tatt egne initiativ til deltakelse på programmet og at de har hatt større forventninger til programmet enn deltakerne på KvinnTopp. Når det gjelder ytre motivasjon skårer Q-grupper signifikant lavere enn KvinnTopp og LUPRO. Med andre ord opplever kvinnene på Q-gruppe programmet i mindre grad at deres deltakelse var initiert av overordnede, og i mindre grad at bedriften hadde en overordnet målsetning med å la kvinnene delta på programmet.

Deltakerne ved alle fire programmene har positive erfaringer fra programmene. Det var ingen signifikante forskjeller mellom programmene. I forhold til negative erfaringer skåret UFO signifikant lavere enn Q-grupper og LUPRO. Deltakerne på UFO programmet hadde følgelig minst negative erfaringer. KvinnTopp har også lite negative erfaringer. Her bør det nevnes at gjennomsnittsvarene fra deltakerne på alle fire programmene er svært lave, alle skårer under 2,22, men UFO utmerker seg altså med laveste skåre på faktoren negative erfaringer.

På faktoren empati skårer alle programmene høyt, men UFO er signifikant høyere på skårer enn KvinnTopp og Q-grupper. På faktoren arbeidsledelse er UFO signifikant høyere enn Q-grupper, noe som kan tyde på at deltakerne på UFO opplever å ha et større utbytte både når det gjelder personlig utvikling og de mer oppgaveorienterte ferdighetene enn kvinneprogrammene. På faktoren verdigrunnlag skårer LUPRO signifikant høyere enn de tre andre programmene. Når det gjelder nettverk ble det antatt at KvinnTopp og Q-grupper ville skåre høyere enn LUPRO og UFO fordi disse programmene hadde hatt et relativt stort fokus på dette sammenlignet med de to andre. Dette viste seg ikke å stemme, noe tabellen også viser. Alle programmene skårer relativt høyt på faktoren nettverk, og KvinnTopp og UFO har de høyeste skårene.

5.4 Kvinner og menns vurdering av programmene

Basert på tidligere forskning om ledelse og kjønn var det naturlig å anta at kvinner og menn ville svare ulikt på spørsmål om utbyttet av lederutvikling. Dette ble til en viss grad bekreftet. For mer detaljer se vedlegg 1, tabell 5.4.

Tabell 5.4 Forskjeller med hensyn til kjønn

Faktor	Kvinne	Mann
Indre motivasjon	3,71	3,76
Ytre motivasjon	1,91	2,04
Frustrasjon	2,44	2,16
Positiv erfaring	4,30	4,37
Negativ erfaring	2,07**	1,72**
Empati	3,92	4,12
Kommunikasjon	4,06	4,14
Arbeidsledelse	3,61*	3,81*
Verdigrunnlag	3,45	3,53
Nettverk	3,92	3,80

Gjennomsnittsskårer (Min verdi=1, Maks verdi=5)

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

De signifikante forskjellene mellom menn og kvinner kom til uttrykk på faktorene negativ erfaring og arbeidsledelse. Kvinnene scorer signifikant høyere på negativ erfaring. Det vil si at de i større grad enn mennene synes at programmet var lite relevant for deres

arbeidssituasjon. Når det gjelder arbeidsledelse rapporterer mennene i større grad enn kvinnene at de har blitt dyktigere på arbeidsledelse etter programmet. Dette viser seg for eksempel ved at flere menn enn kvinner svarer at de har fått tilbakemeldinger fra kollegene om at de har utviklet seg som leder i etterkant av programmet.

Menn rapporterte altså i større grad enn kvinnene at de hadde fått tilbakemeldinger fra kollegene om at de hadde utviklet seg som leder. Det er tidligere gjort undersøkelser som viser at menn blir vurdert som bedre ledere enn kvinner, men at denne forskjellen er liten. I mannsdominerte og militære sammenhenger var imidlertid forskjellen større. Det er altså større sannsynlighet for at menn blir sett på som mer effektive ledere i slike sammenhenger (Eagly, Karau & Makhijani, 1995, ref. i Eagly, Beall, & Sternberg, 2004). En årsak til den signifikante forskjellen kan altså rett og slett være at menn blir sett på som bedre ledere enn kvinner, derfor har de fått flere positive tilbakemeldinger fra sine kolleger enn det kvinnene har. En annen årsak til forskjellen på faktoren arbeidsledelse, kan være at menn i større grad enn kvinner evaluerer sin egen innsats positivt. Det har vært gjort undersøkelser som viser at menn har en tendens til å overvurdere egne prestasjoner, mens kvinner har en tendens til å undervurdere sine (Ursin & Zahl-Begnum, 1993). I tillegg er selvsikkerhet en egenskap som ofte blir regnet som typisk maskulin. Derfor kan det tenkes at menn i større grad føler seg sikre på seg selv og sine resultater, og at de derfor rapporterer at de har blitt bedre som ledere.

De mannlige respondentene scoret signifikant høyere på forbedring av egenskaper som gikk på forståelse for andres følelser og reaksjoner. Det å være relasjonsorientert er regnet som en typisk feminin egenskap (Ursin & Zahl-Begnum, 1993). Kanskje var kvinnene allerede så gode på disse områdene at de ikke opplevde like stor forbedring i forhold til mennene. Det kan selvfølgelig også tenkes at mennene har blitt bedre på situasjonsbestemt ledelse enn det kvinnene har blitt. Da må man spørre seg om det er noe ved programmene som legger mer til rette for læring hos menn enn hos kvinner. Kvinnene scorer jo høyere på faktoren negativ erfaring. De fant programmet mindre relevant enn det mennene gjorde.

Det må tas i betraktning at flere av kvinnene ønsket å delta på KvinnTopp, men ble plassert på Q-grupper i stedet for. Dette kan igjen ha ført til lavere motivasjon for å delta, noe som igjen kan gi lavere grad av engasjement og utbytte.

5.5 Sivile og militært ansattes vurdering av programmene

Lederutviklingsprogrammene til Forsvaret har som nevnt hatt både sivile ledere og befal. I Tabell 5.5 fremgår det hvordan disse to gruppene har evaluert programmene (Vedlegg 1, tabell 5.5).

Tabell 5.5 Befal og siviles opplevelse av programmene

Faktor	Befal	Sivil
Indre motivasjon	3,62**	3,93**
Ytre motivasjon	1,88	2,11
Frustrasjon	2,26	2,41
Positiv erfaring	4,30	4,40
Negativ erfaring	1,85	2,00
Empati	4,01	4,00
Kommunikasjon	4,10	4,08
Arbeidsledelse	3,67	3,74
Verdigrunnlag	3,33**	3,75**
Nettverk	3,95	3,73

Gjennomsnittsskårer (Min verdi=1, Maks verdi=5)

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

Befal og sivil skiller seg på faktorene indre motivasjon og verdigrunnlag. De sivile hadde høyere indre motivasjon for å delta på programmet enn de som var befal. De sivile tok i større grad initiativ selv til å delta på programmet, og deltok fordi det var viktig for deres karriere. Også på verdigrunnlag scorer de sivile høyere. De svarer signifikant høyere på spørsmål om de har tilegnet seg nye verdier og holdninger, og også at deres verdier nå samsvarer i større grad med organisasjonens verdier.

Årsaken til at de sivile hadde en høyere indre motivasjon for å delta på programmene enn de som er befal, kan være at de i større grad må ta initiativ selv for å få delta på lederutviklingsprogram. Deltakelse på lederutviklingsprogram er kanskje bedre tilrettelagt for

ansatte i Forsvaret. Det er de som driver kursene, og de har lang tradisjon for å drive med utvikling av sine ledere. Likevel er kategorien sivile litt misvisende, da den omfatter både sivilt ansatte i Forsvaret, og sivile som ikke er ansatt i Forsvaret. Derfor er det kanskje kunstig å gjøre en sammenligning mellom disse to gruppene.

De sivile svarer i større grad enn de som er befal at de deltok på programmet fordi det var viktig for deres karriere. Det kan også nevnes at de sivile synes det å delta på programmet var mer arbeidskrevende enn det befalet synes. En mulig forklaring på dette kan være at befalet er vant med oppgaver som er arbeidskrevende, og som ligner på oppgavene på lederutviklingsprogrammet i større grad enn det de sivile er. De sivile har også i større grad tilegnet seg nye verdier og holdninger, og de scorer høyere enn befalet på at deres verdier nå i større grad samsvarer med organisasjonens verdier. Dette kan være fordi de som er befal i Forsvaret allerede gjennom sin grunnleggende opplæring har internalisert Forsvarets verdier.

5.6 De som er ledere vs. de som ikke er i lederstillinger i dag

I undersøkelsen fremkom det en del spørsmål vedrørende respondentenes lederstilling. Blant annet ble det spurt om deltakerne var ledere i dag, og i så fall hvorvidt de satt i en høyere lederstilling i dag enn før programmet. Basert på svarene på disse spørsmålene ble det foretatt en sammenligning mellom svarene til de som oppgir å være ledere i dag, og de som ikke lenger er ledere (Vedlegg 1, tabell 5.6).

Tabell 5.6 Ledere versus ikke-lederes oppfatning av programmene

Faktor	Leder	Ikke leder
Indre motivasjon	3,64	3,81
Ytre motivasjon	2,02	1,93
Frustrasjon	2,07**	2,50**
Positiv erfaring	4,31	4,36
Negativ erfaring	1,73**	2,05**
Empati	4,06	3,98
Kommunikasjon	4,04	4,13
Arbeidsledelse	3,80	3,62
Verdigrunnlag	3,40	3,55
Nettverk	3,84	3,89

Gjennomsnittsskårer (Min verdi=1, Maks verdi=5)

*p<.05, **<.01

De faktorene som skiller de som er ledere i dag fra de som ikke er ledere i dag er frustrasjon og negativ erfaring. De som ikke er ledere i dag opplevde større frustrasjon. De synes altså ikke de fikk like god oppfølging av overordnede underveis som det de som er ledere synes at de fikk. De som ikke er ledere lengre har også mer negative erfaringer med programmet enn lederne har. De synes programmet var mindre relevant for deres arbeidssituasjon.

De som ikke er ledere lenger opplevde altså mer frustrasjon og negative erfaringer med lederutviklingsprogrammene enn det de som er ledere i dag gjorde. Spørsmålet blir da om de som ikke er ledere i dag var ledere da de deltok på programmet. Dette er det dessverre ikke mulig å si noe om. Kan de negative erfaringene ha bidratt til at de ikke lengre vil jobbe som ledere? Fant de ut at de ikke passet så godt til jobben? Flere respondenter har i de kvalitative spørsmålene fremhevet at de ble bedre kjent med seg selv, og at kurset inspirerte

dem til å ta nye valg. En forklaring kan være at programmet for enkelte representerte en anledning til å bli bedre kjent med egne ønsker og behov, og at de derfor valgte å skifte jobb. De som ikke er ledere i dag fant programmet mindre relevant for arbeidssituasjonen sin enn de som fortsatt er ledere. Det er ikke så overraskende at kunnskapen fra et utviklingsprogram for ledere er mer relevant for de som praktiserer som ledere. Det som er interessant er at det faktisk er de som ikke er ledere i dag som er mest positiv til at Forsvaret benytter ressurser på slike lederutviklingsprogrammer.

5.7 Forskjeller mellom forsvarsgrenene

I undersøkelsen ble det som tidligere nevnt stilt spørsmål ved om deltakere fra ulike forsvarsgrenene ville oppleve ulikt utbytte av programmene. Denne antakelsen baserer seg blant annet på de ulike arbeidsoppgavene som de ulike grenene har, samt at lederpraksis fortøner seg noe ulikt innen de ulike grenene.

Tabell 5.7 Gjennomsnittverdier i svarene fra deltakere fra ulike forsvarsgrener

Faktor	Hær	Sjø	Heime-vern	Luft	Ikke i Forsv. lengre	FLO	Annet
Indre motivasjon	3,70	3,64	3,68	3,66	4,00	3,88	3,77
Ytre motivasjon	1,67	2,37	2,00	2,09	2,27	1,95	1,72
Frustrasjon	2,20	2,45	2,55	2,37	1,88	2,25	2,51
Positiv erfaring	4,24	4,30	3,98	4,38	4,50	4,42	4,36
Negativ erfaring	1,69	2,05	2,50	1,88	2,12	1,87	1,88
Empati	4,03	3,86	3,86	4,03	4,37	3,86	3,99
Kommunikasjon	4,08	3,95	4,17	4,11	4,33	4,07	4,02
Arbeidsledelse	3,68	3,68	3,73	3,60	3,99	3,87	3,61
Verdigrunnlag	3,38	3,30	3,77	3,39	3,79	3,75	3,51
Nettverk	3,87	3,84	3,66	3,88	4,19	3,75	3,79

Gjennomsnittsskårer (Min verdi=1, Maks verdi=5) *p<.05, **<.01

Det er ingen signifikante forskjeller mellom kursdeltakere fra de ulike forsvarsgrenene. Årsaken til det kan være at programmene er tilpasset alle de ulike forsvarsgrenene, og at den tilhørigheten derfor ikke har noe å si. Det kan også skyldes at Forsvarets verdigrunnlag og ledelsesfilosofi er for alle ansatte i organisasjonen. Det er imidlertid ganske varierende størrelse på de ulike gruppene i utvalget. 26% av respondentene er fra Luftforsvaret, mens kun 5% tilhører Heimevernet. Det at enkelte grupper relativt sett er små og ikke nødvendigvis representative for sine Forsvaregrener, gjør at man ikke uten videre kan slå fast at det ikke er forskjeller mellom Forsvaregrenene.

5.8 Forskjeller mellom de som fortsatt er ansatt og de som har sluttet i Forsvaret

Forsvaret er som tidligere nevnt kjent for å bruke ressurser på å utvikle og trene ledere. Spesielt har organisasjonen i den omfattende omorganiseringen som de har hatt den siste tiden fokusert på betydningen av lederrollen, og lederens funksjon i organisasjonen. For å belyse dette ble det foretatt en sammenligning av svarene til de av deltakerne som fortsatt er ansatt i Forsvaret i dag, og de av deltakerne som har sluttet i Forsvaret i etterkant av programmene.

Tabell 5.8 Forskjeller i svarene til ansatte og ikke-ansatte i Forsvaret

Faktor	Ansatt i Forsvaret	Ikke ansatt i Forsvaret
Indre motivasjon	3,78	3,80
Ytre motivasjon	1,96	2,29
Frustrasjon	2,36	2,06
Positiv erfaring	4,40	4,34
Negativ erfaring	1,91	2,16
Empati	4,04	4,19
Kommunikasjon	4,14	4,14
Arbeidsledelse	3,72	3,87
Verdigrunnlag	3,52	3,59
Nettverk	3,90	3,97

Det er ingen signifikante forskjeller mellom de som er ansatt i Forsvaret i dag og de som ikke er ansatt i Forsvaret lenger. Dette tyder på at deltakernes opplevde utbytte av programmene ikke er avhengig av om man fortsatt jobber i Forsvaret eller ikke. Dette virker rimelig sett på bakgrunn av at flere av programmene har hatt ett generelt utviklingsfokus, snarere enn å ha preg av opplæring i spesifikke Forsvarsinterne metoder eller prosedyrer for ledelse.

De imidlertid verdt å merke seg at de som kommer i kategorien ”ikke ansatt i Forsvaret lenger” kan være pensjonister eller mennesker som nå er i en sivil jobb utenfor Forsvaret. Kategoriene skiller ikke mellom disse ulike gruppene. Alle respondentene havner enten i kategorien ”ansatt i Forsvaret” eller ”ikke ansatt i Forsvaret”. Slik kategoriene er inndelt nå, er det altså ingen signifikante forskjeller mellom de ansatte og de som ikke lenger er ansatt i Forsvaret.

5.9 Resultater basert på kvalitative spørsmål

Her følger en kort oversikt over de åpne spørsmålene og de svarene som gikk igjen. Tallene blir oppgitt i omtrentlige prosenter av de 195 respondentene. Det vil også bli gitt noen sitater fra besvarelsene.

5.9.1 Er det noe ved programmet du vil fremheve som spesielt bra?

”Ved å bli mer oppmerksom på meg selv evner jeg å ha større oppmerksomhet på andre”.

30% av respondentene har fremhevet selvinnsikten, den personlige utviklingen og innsikten i andre mennesker som spesielt bra. 25% trekker frem selve kursopplegget og kursholderne som det beste ved programmet. Andre temaer som går igjen er gruppesammensetningen og samarbeidet, samt nettverksbyggingen, flere nevner kvinnenettverk spesielt.

5.9.2 Er det noe ved programmet du synes var spesielt dårlig?

”For mye kos, klin og kroppsnærhet når dette ikke var påkrevd”.

20% svarer at det ikke er noe de synes var spesielt dårlig ved programmet. Det som nevnes oftest som spesielt dårlig er oppfølgingen i etterkant, overdrevet personlighetsfokus, veilederne, tidspresset og gruppesammensetningen. Men hvert enkelt av disse temaene blir ikke nevnt av flere enn 5% av respondentene.

5.9.3 Er det noe du savner på programmet?

”Overlevering til organisasjonen og planer for målrettet bruk av kompetansen i ettertid var fraværende. kom, deltok (med hud og hår) og så forsvant vi”.

12% svarer at det ikke er noe de savner på programmet, mens 15% savner bedre oppfølging i etterkant. Det er også flere som nevner at de savner en bedre sammenheng mellom programmet og jobben, og hjelp til å benytte kompetansen i sin jobbhverdag. Noen etterlyser også mer teori på samlingene.

5.9.4 Hva er de viktigste endringene (hvis noen) programmet har bidratt til når det gjelder ditt yrkesaktive liv?

”Tør å ta hensyn til egne behov i større grad enn før. Har fått større helhetsperspektiv på arbeidet, rollen som leder og forholdet til familien”.

35% svarer at den økte selvinnsikten er den viktigste endringen i det yrkesaktive livet. Flere nevner bevisstgjøring på egne og andres følelser og reaksjoner. 9% trekker frem økt evne til grensesetting og forbedret kommunikasjon som den viktigste endringen, og 6% svarer at de i større grad opplever trygghet og trivsel.

5.9.5 Hva er de viktigste endringene (hvis noen) programmet har bidratt til når det gjelder ditt privatliv?

”Har blitt mer bevisst hvor mye familien betyr og blitt flinkere til å prioritere dem (uten å få dårlig samvittighet)”.

Hele 23% av respondentene trekker frem økt innsikt i seg selv og andre som den viktigste endringen i privatlivet. 18% fokuserer på at de har blitt flinkere til å prioritere familien og skille mellom jobb og privatliv. 10% svarer at de i større grad enn tidligere klarer å sette tydelige grenser og/eller kommunisere tydeligere. 6% sier at det er ingen endringer i privatlivet som følge av å ha deltatt på programmet.

6 Oppsummering

6.1 Oppsummerende diskusjon

På bakgrunn av denne undersøkelsen er det mulig å slå fast at deltakerne på Forsvarets lederutviklingsprogrammer KvinnTopp, Q-grupper, LUPRO og UFO rapporterer om en overveiende positiv effekt av å ha deltatt på programmene. De har blitt mer bevisst på egen lederrolle og egen atferd. Ved å bli klar over sterke og svake sider ved seg selv vil en klarere og mer konsistent form for ledelse kunne tre fram. Dette vil også kunne frigi energi til å være en større ressurs for medarbeiderne (Ytterøy & Aanerød, 2001). Som nevnt innledningsvis har medarbeiderorientert ledelse blitt tillagt stor vekt innen ledelsesteori. Deltakerne på programmene rapporterer om en positiv forbedring i egen evne til empati og kommunikasjon. De har blant annet blitt flinkere til å ta hensyn til medarbeideres ønsker og behov, og til å støtte medarbeiderne, noe tidligere forskning på lederutvikling også støtter opp om (Espedal, 1991; Askvik, 1982, ref. i Bekkevold et al. 1999). Deltakerne rapporterer en del lavere på faktorene arbeidsledelse og verdigrunnlag, noe som kan forklares med at fokuset i stor grad har vært på personlig utvikling, samt at lederne i utgangspunktet har vært gode på de mer oppgaveorienterte lederferdighetene. På faktoren nettverk rapporterer lederne relativt høyt, noe som ikke er overraskende med tanke på at en viktig del av programmene nettopp har vært å bygge nettverk.

Undersøkelsen hadde ikke som formål å gi svar på hva det er i programmet som har mest betydning for utbyttet, eller å kunne dokumentere årsaker til endringer som har funnet sted. I den grad undersøkelsen belyser dette er det gjennom å diskutere resultatene opp mot funn fra tidligere studier. Dette gjør det likevel mulig å peke på enkelte mulige forklaringer på at utbyttet oppleves å være såpass positivt.

Når det skal arbeides med endring i lederatferd, vil en ren kunnskapsorientert tilnærming ofte ikke strekker til (Conger, 1992). Det at programmene har fokusert på atferdsmessige og følelsesmessige aspekter, og integrerer dette med det kognitive kan ha vært en sentral forklaringsfaktor for endringen som lederne har opplevd. Tidligere forskning viser at lederutviklingsprogrammer som har hatt et personlig fokus i større grad kan vise til positive resultater enn mer ferdighetsfokuserede kurs. Det personlige fokuset fører til at deltakerne får nødvendig innsikt i egen lederrolle, og varig endring er på denne måten lettere å få til enn kun å tilegne seg nye ferdigheter (Bekkevold et al, 1999).

En annen forklaringsfaktor er programmenes varighet. Som nevnt innledningsvis viser forskning at lederutviklingsprogrammer som strekker seg over tid har bedre resultater enn

enkeltstående programmer. Det at programmene har samlinger på over fire dager i strekk, samt at programmene strekker seg over et halvt til ett år kan være en medvirkende årsak til de positive resultatene. Kanskje kan dette også være en medvirkende årsak til at Q-gruppedeltakerne er mindre tilfreds med programmet enn deltakerne på de tre andre programmene. Q-gruppene hadde kortere samlinger over et kortere tidsrom. Med andre ord får kanskje ikke deltakerne mulighet til å få den nødvendige innsikt for å oppnå en endring. Resultatene viste ingen signifikante forskjeller mellom deltakerne fra de ulike forsvarsgrenene, og mellom ansatte i Forsvaret og de som ikke er ansatt i Forsvaret. Det fremkom derimot forskjeller mellom deltakerne på de ulike programmene. Deltakerne på UFO og LUPRO er de som er mest fornøyde, mens de som har deltatt på Q-grupper kommer dårligst ut. Resultatene viste også forskjeller mellom kvinner og menn. Kvinnene hadde mer negative erfaringer med programmene enn det mennene hadde. Mennene rapporterte i større grad i kvinnene at de hadde blitt bedre på arbeidsledelse i etterkant av programmet. Når det gjelder forskjeller mellom sivile og befal, viste det seg at de sivile hadde høyere indre motivasjon for å delta på programmet enn de som var befal. De sivile scorete også signifikant høyere på verdigrunnlag.

Forskjellene mellom de som er ledere i dag og de som ikke er det, viste seg på faktorene frustrasjon og negative erfaringer. De som ikke er ledere i dag opplevde større frustrasjon enn de som er ledere, og scorete lavere på oppfølging av overordnede underveis. De som ikke er ledere lenger har også mer negative erfaringer med programmet enn lederne har. Det er ingen signifikante forskjeller mellom kursdeltakere fra de ulike forsvarsgrenene og heller ikke mellom de som er ansatt i Forsvaret i dag og de som ikke er ansatt i Forsvaret lenger.

6.2 Metodisk kritikk

Det er en alminnelig oppfatning blant forskere at en evaluering bør legges opp så strengt som mulig, det vil si med kontrollgrupper og eksterne kriterier (Moxnes, 1998, ref. i Jordahl & Midtun, 2001). Betydningen av å benytte pretest, posttest og bruk av kontrollgruppe vektlegges. Videre anbefales det å gjennomføre en evaluering som både inkluderer egenevaluering og andres evaluering for å sikre et så godt og reliabelt resultat som mulig. Ved å legge opp til et strengere design sikrer en mer pålitelige resultater, men dette krever også langt mer ressurser og oppfølging. Jo strengere design som blir anvendt for å påvise effekter, desto vanskeligere vil det ofte være å gjennomføre undersøkelsen. I denne undersøkelsen ble

det valgt å benytte et spørreskjema der deltakerne selv skulle gi sin vurdering av opplevd utbytte av lederutviklingsprogrammene.

Svakhetene ved den metoden benyttet er først og fremst at det kun er en selvevaluering. Lederne skulle selv bedømme om de hadde blitt bedre ledere etter programmet. Tidsaspektet er viktig. For enkelte respondenter var det 15 år siden hadde deltatt på programmene. Det kan tenkes at de hadde problemer med å huske tilbake til hvordan de var før programmet, og derfor ble det kanskje vanskelig for dem å svare på om de har blitt bedre ledere enn de var før. Hvorvidt det er programmet som er årsak til utviklingen, eller om det er andre faktorer som har spilt inn, er også vanskelig å si med sikkerhet. Svarene reflekterer respondentenes egne antagelser. Det ideelle hadde vært å evaluere lederne både før og etter programmet, for å kunne si noe mer konkret om utbyttet av å ha deltatt på lederutvikling. I tillegg kunne en også ha lagt inn en kontrollgruppe med ansatte som hadde jobbet i Forsvaret, men ikke gjennomført lederopplæringskurs. Det kunne også vært aktuelt å gjøre en 360 graders evaluering, der både lederen selv, hans/hennes overordnede og underordnede svarte på spørsmålene om lederen hadde blitt bedre. Ved en senere evaluering kan dette være aktuelle måter å utføre den på.

6.3 Videre anbefalinger

Deltakerne svarer at de har hatt stort utbytte av å ha deltatt på programmene. Likevel er det enkelte ting de savner. Basert på deltakernes besvarelser er oppfølging i etterkant noe det med fordel kan bli mer av ved senere programmer. Det å opprette en bedre forbindelse mellom programmet og deltakerens organisasjon, kan være en del av en slik oppfølging. Forsvarets lederutviklingsprogrammer har hatt et klart personlighetsfokus, men det kan vurderes om det i fremtiden også bør være fokus på oppgaveorientering i slike programmer, da det utgjør en viktig del av lederrollen. En annen mulig svakhet ved programmene er at de i mindre grad klarer å legge til rette for praktisering av ny læring når lederne kommer tilbake til arbeidsplassen. Selv om kursene er lagt opp til å ha en god balanse mellom teori og praksis, kan det i fremtiden jobbes enda mer med å knytte lederutviklingsprogrammene opp mot organisasjonen og ledernes arbeidssituasjon (Lange, 2003). Det anbefales derfor at Forsvaret planlegger og gjennomfører en systematisk evaluering av eventuelle nye lederutviklingsprogrammer som anbefalt ovenfor.

Referanser

- Barker, R.A. (1997). How can we train leaders if we do not know what leadership is? *Human Relations*, 50(4), 343-362.
- Bass, B.M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B.M. (2004). Fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse: Å lære å dele en visjon. In Ø.L. Martinsen (Ed.). *Perspektiver på ledelse*. (pp. 191-201). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Bass, B.M., & Stogdill, R.M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press.
- Bekkevold, E., Midtun, E. K., & Refseth, H. (1999). *Evaluering av et lederutviklingsprogram. Fører lederutvikling til endring i lederatferd?*, Universitetet i Bergen.
- Burke, M.J., & Day, R.R. (1986). A cumulative study of the effectiveness of managerial training. *Journal of Applied Psychology*. 71(2), 232-245.
- Colbjørnsen, T., Drake, I. & Haukedal, W. (2001). *Norske ledere i omskiftelige tider. AFF's lederundesøkelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Conger, J.A. (1992). *Learning to lead: The art of Transforming Managers into Leaders*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- Day, D.V. (2001). Leadership Development: a Review in Context. *Leadership Quarterly*, 11(4), 581-613.
- Dyrkorn, R. (1992). Perspektiv på lederutvikling. In T. Strand (Ed.), *Ledelse kan læres* (pp. 132-147). Oslo: Bedriftøkonomenes forlag.
- Eagly, A. H., Beall, A. E., & Sternberg, R. J. (Eds.). (2004). *The psychology of gender* (2 ed.). New York: The Guilford Press.
- Eid, J. (2005). Kommando og kontroll (K²) i et Nettverksbasert Forsvar. *Norsk Militært Tidsskrift*, 174 (6-7), 4-10.
- Fiol, C.M., Harris, D. & House, R. (1999). Charismatic leadership: Strategies for effecting social change. *Leadership Quarterly*. 10(3), 449-482.
- Forsyth, D. R. (2006). *Group dynamics*. Belmont, California: Thomson Wadsworth.
- Goldstein, I.L. (1993). *Training in organizations: needs assessment, development, and evaluation*. Pacific Grove: Brooks/Cole.
- Grønhaug, K., Hellesøy, O., & Kaufmann, G. (2003). *Ledelse i teori og praksis* (2 ed.). Bergen: Fagbokforlaget.

- Hansen, I. (2006). *Bidrag til Psykologitjenestens historie i Forsvaret fra 1946-2006*. Oslo: Forsvarets skolesenter.
- Henriksen, R. E., & Skjevdal, J. (1995). *Håndbok i lederskap for Luftforsvaret* (Vol. 2). Oslo: Luftforsvarsstaben.
- Høie, H. (2000). *Læringsarenaer for ledere: en drøfting basert på en evaluering av et utviklingsprogram for ledere*. Oslo: Universitetet i Oslo.
- Jordahl, A., & Midtun, E.K. (2001). Lederutvikling - virker det? En evalueringsstudie av Solstrandprogrammet. *Magma*. 5(1), 75-87.
- Lange, B. K. (2003). *Hvordan kan forklare at lederutvikling oppfattes forskjellig av ulike grupper ledere? En studie av hvilke faktorer som påvirker norske lederes oppfatning av lederutvikling*. (SNF – rapport No. 43/2003). Bergen.
- Moldjord, C., Nordvik, H., & Gravråkmo, A. (Eds.). (2005). *Militær ledelse og de menneskelige faktorene*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Northouse, P.G. (2004). Betydningen av lederens trekk og lederstil. In Ø.L. Martinsen (Ed.). *Perspektiver på ledelse*. (pp. 57-81). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Robbins, S.P. (1998). *Organizational behaviour (8th edition)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall College Div.
- Rønning, R. (2002). AFFs Solstrandprogram – utfordrende lederutvikling gjennom 50 år? In A. Skogstad & S. Einarsen (red.), *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel*. (pp. 333-354). Bergen: Fagbokforlaget.
- Rønning, R. (2007). Ledelsesutvikling i praksis. Forelesning 25. januar 2007.
- Sjøvold, E. (2006). *Teamet. Utvikling, effektivitet og endring i grupper*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Skjevdal, J. (2002). *Selvutvikling hos ledere og ressurspersoner; en modnings- og desillusjoneringsprosess*. Universitetet i Oslo.
- Skogstad, A. (1998). Methodological challenges in studying leadership behaviour and effectiveness. *Tidsskrift for Organisasjonspsykologi*, 7(1/2), 5-13.
- Skogstad, A., & Einarsen, S. (Eds.). (2002). *Ledelse på godt og vondt: Effektivitet og trivsel*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Skrugstad, M. (2002). Forsvarets institutt for ledelse. Retrieved 28. juni, 2007, from http://www.mil.no/felles/fss/fil/start/fil_avdelinger/article.jhtml?articleID=101775
- Strand, T. (2001). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tannenbaum, S.I., & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*. 43, 399-441.

- Thompson, G. (2004). Situasjonstilpasning som ledelsesstrategi. In Ø.L. Martinsen (Ed.). *Perspektiver på ledelse*. (pp. 83-114). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Ursin, H., & Zahl-Begnum, O. H. (1993). *Biologisk psykologi* (2 ed.). Oslo: Tanum-Norli.
- Van Velsor, E., McCauley, C.D. & Moxley, R.S. (1998). *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Wilson, G. L. (2005). *Groups in context: Leadership and participation in small groups*. Boston: McGraw-Hill.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*. (4th edition). Upper Saddle River, New Jersey, NJ: Prentice Hall.
- Ytterøy, E.A. & Aanerød, O.K. (2001). *Lære å lede en evaluering av et lederutviklingsprogram*. Oslo: Universitetet i Oslo.

Vedlegg 1: tabeller

Tabell 5.2: *Beskrivende analyse av deltakernes vurdering av lederutviklingsprogrammet*

Variabel	N	\bar{x}	SD
Jeg tok selv initiativ til å delta på programmet	195	4,33	1,178
Jeg hadde store forventninger til programmet	195	4,19	,943
Det var ganske tilfeldig at jeg meldte meg på programmet	195	2,13	1,297
Jeg deltok på programmet fordi det var viktig for min karriere	195	3,16	1,240
Jeg deltok på programmet for å fungere bedre i lederrollen	195	3,84	1,137
Min deltakelse på programmet var initiert av overordnede	195	1,94	1,393
Bedriften hadde en overordnet målsetning med å la meg delta på programmet	195	2,01	1,341
Jeg synes ikke at organisasjonen la godt til rette for min deltakelse på programmet	194	1,92	1,236
Jeg fikk ikke god oppfølging fra min overordnede underveis	194	2,72	1,325
Jeg synes at mine kolleger var støttende og interessert i det jeg lærte på programmet	194	3,15	1,177
Programmet var lite relevant for min arbeidssituasjon	195	1,73	1,086
Det jeg lærte og erfaringene jeg gjorde, har kommet organisasjonen til gode	195	4,27	,965
Det jeg lærte kunne jeg like godt lært av å praktisere som leder	195	1,69	1,704
Det ville vært mer nyttig for meg som leder hvis programmet hadde vært bedre knyttet opp til min arbeidssituasjon	194	2,32	1,116
Programmet var arbeidskrevende	195	3,18	1,237
Det er positivt at Forsvaret benytter ressurser på denne typen programmer	195	4,72	,791
Jeg har fått kunnskap om viktigheten av å skape trygghet, tillit og åpenhet blant mine medarbeidere	195	4,50	,964
Jeg er selv ansvarlig for å anvende i praksis det jeg lærte på programmet	195	4,67	,777
Jeg har fått tilbakemeldinger fra kollegaer om at jeg har utviklet meg som leder	194	3,55	1,161
Min evne til å fungere i lederrollen er bedre enn før	192	4,16	,938
Jeg finner det vanskelig å anvende det jeg lærte på programmet i min jobbsituasjon	192	1,91	1,054

Jeg delegerer ansvar og oppgaver i større grad enn tidligere	192	3,41	,961
Jeg kommuniserer tydeligere med mine medarbeidere	192	3,99	,907
Jeg er blitt flinkere til å sette tydelige premisser for hvordan mine medarbeidere skal utføre ulike arbeidsoppgaver	192	3,64	,899
Jeg håndterer konflikter på en bedre måte	192	4,08	,920
Jeg er mer konsistent i min måte å kommunisere på	192	3,95	,885
Jeg er blitt mer bevisst på mine sterke og svake sider	192	4,49	,759
Jeg er blitt tryggere på mine egne beslutninger	192	4,26	,907
Jeg opplever sjeldnere at jeg blir usikker i lederrollen	192	3,76	,925
Det er større samsvar mellom mine følelser og handlinger	192	4,04	,877
Jeg klarer bedre å tolke mine egne følelser og reaksjonsmønstre	192	4,24	,895
Jeg har større innsikt i hvordan andre mennesker kan føle og reagere	192	4,32	,824
Jeg er blitt flinkere til å ta hensyn til mine medarbeideres ønsker og behov	192	3,95	,902
Jeg er flinkere til å holde frem arbeidets overordnede mål for medarbeidere	192	3,62	,872
Jeg er mer åpen for innspill og ideer fra mine medarbeidere	192	3,83	,940
Jeg har lettere for å gi sosial støtte til medarbeidere	192	3,94	,980
Jeg har tilegnet meg nye verdier	190	3,79	1,126
Mine verdier samsvarer i større grad med organisasjonens verdier	190	3,14	,916
Jeg har tilegnet meg nye holdninger	190	3,56	,989
Jeg har blitt flinkere til å gi uttrykk for mine verdier og holdninger	190	4,05	,927
Jeg motiverer mine medarbeidere til nytenkning og kreativitet	190	3,73	,946
Jeg påvirker mine medarbeideres verdier og holdninger i større grad enn tidligere	190	3,47	,918
Jeg har utviklet et nettverk som er nyttig for meg i dag	190	3,91	1,065

Jeg har fått venner som har vært viktig for min videre utvikling	190	3,84	1,049
Jeg er i stand til å sette grenser og prioritere mellom arbeid og familie	190	3,85	,939
Jeg kvier meg ikke for å ta tak i situasjonen når arbeidet ikke utføres slik det skal	190	3,83	1,001
Jeg motiverer mine medarbeidere i større grad enn før	190	3,65	,858
Jeg takler bedre tilbakemeldinger fra mine medarbeidere	190	3,95	,941
Jeg har lettere for å ta i mot sosial støtte fra medarbeidere	190	3,88	,960

Minimum verdi=1, maksimum verdi=5
 *p<.05, **<.01

Tabell 5.3.1: *One-way analysis of variance av respondentenes motivasjon*

	Program A	Program B	Mean Difference (A-B)	Sig.
Jeg tok selv initiativ til å delta på programmet	KvinnTopp	Q-grupper	-,762	,027 *
		LUPRO	-,979	,000**
		UFO	-1,090	,000**
Jeg deltok på programmet fordi det var viktig for min karriere	LUPRO	KvinnTopp	,875	,002**
		Q-grupper	,908	,004**
		UFO	1,118	,000**
Min deltakelse på programmet var initiert av overordnede	KvinnTopp	Q-grupper	1,062	,008**
		UFO	,804	,017 *
	Q-grupper	LUPRO	-,832	,035 *
Bedriften hadde en overordnet målsetning med å la meg delta på programmet	Q-grupper	LUPRO	-,950	,007**
		UFO	-,771	,033 *
Jeg synes ikke at organisasjonen la godt til rette for min deltakelse på programmet	UFO	Q-grupper	-,834	,010 *
		LUPRO	-,564	,047 *
Jeg synes at mine kolleger var støttende og interessert i det jeg lærte på programmet	Q-grupper	UFO	-,682	,042 *

Minimum verdi=1, maksimum verdi=5

*p<.05, **<.01

Tabell 5.3.2: *One-Way analysis of variance av respondentenes vurdering av de ulike programmene i etterkant.*

Variabel	KvinnTopp (n=39)		Q-grupper (n=30)		LUPRO (n=56)		UFO (n=70)		Hele utvalget (n=195)	
	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	Sig.
Programmet var lite relevant for min arbeidssituasjon	1,69	1,104	2,23	1,331	1,88	,992	1,41	,940	1,73	,003**
Det jeg lærte og erfaringene jeg gjorde, har kommet organisasjonen til gode	4,10	1,119	4,10	1,029	4,25	,858	4,46	,912	4,27	,190
Det jeg lærte kunne jeg like godt lært av å praktisere som leder	1,49	,942	1,93	1,048	2,05	2,825	1,41	,789	1,69	,136
Det ville vært mer nyttig for meg som leder hvis programmet hadde vært bedre knyttet opp til min arbeidssituasjon	2,15	1,113	2,48	1,122	2,55	1,027	2,17	1,129	2,32	,160
Programmet var arbeidskrevende	2,82	1,335	2,03	1,033	3,77	,914	3,40	1,109	3,18	,000**
Det er positivt at Forsvaret benytter ressurser på denne typen programmer	4,54	1,120	4,60	,814	4,73	,751	4,86	,546	4,72	,183
Jeg har fått kunnskap om viktigheten av å skape trygghet, tillit og åpenhet blant mine medarbeidere	4,33	1,034	4,37	,928	4,57	,783	4,60	,788	4,50	,324
Jeg er selv ansvarlig for å anvende i praksis det jeg lærte på programmet	4,59	1,019	4,70	,702	4,64	,749	4,73	,679	4,67	,821
Jeg har fått tilbakemeldinger fra kollegaer om at jeg har utviklet meg som leder	3,38	1,184	2,90	1,094	3,50	,972	3,97	1,175	3,55	,000**

Minimum verdi=1, maksimum verdi=5

*p<.05, **<.01

One-Way analysis of variance av respondentenes vurdering av effekten av de ulike programmene KvinnTopp, Q-grupper, LUPRO og UFO. .

Variabel	KvinnTopp (n=39)		Q-grupper (n=29)		LUPRO (n=54)		UFO (n=70)		Hele utvalget (n=195)	
	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	Sig.
Min evne til å fungere i lederrollen er bedre enn før	4,10	1,165	3,76	,912	4,15	,833	4,37	,837	4,16	,028*
Jeg finner det vanskelig å anvende det jeg lærte på programmet i min jobbsituasjon	1,59	,818	2,28	1,251	2,24	1,045	1,67	,989	1,91	,001**
Jeg delegerer ansvar og oppgaver i større grad enn tidligere	3,31	1,127	3,07	,753	3,56	,965	3,50	,913	3,41	,114
Jeg kommuniserer tydeligere med mine medarbeidere	3,74	1,163	3,93	,884	3,93	,797	4,21	,797	3,99	,055
Jeg er blitt flinkere til å sette tydelige premisser for hvordan mine medarbeidere skal utføre ulike arbeidsoppgaver	3,54	1,087	3,41	,825	3,83	,818	3,64	,852	3,64	,184
Jeg håndterer konflikter på en bedre måte	3,87	1,151	3,69	,891	4,06	,878	4,37	,726	4,08	,002**
Jeg er mer konsistent i min måte å kommunisere på	3,72	1,099	3,79	,819	3,93	,749	4,16	,845	3,95	,057
Jeg er blitt mer bevisst på mine sterke og svake sider	4,41	1,044	4,34	,614	4,48	,720	4,61	,644	4,49	,340
Jeg er blitt tryggere på mine egne beslutninger	4,13	1,218	4,21	,861	4,28	,787	4,34	,814	4,26	,679
Jeg opplever sjeldnere at jeg blir usikker i lederrollen	3,82	1,211	3,31	1,211	3,70	,792	3,94	,849	3,76	,018*

Minimum verdi=1, maksimum verdi=5

*p<.05, **<.01

One-Way analysis of variance av respondentenes vurdering av effekten av de ulike programmene KvinnTopp, Q-grupper, LUPRO og UFO.

Variabel	KvinnTopp (n=39)		Q-grupper (n=29)		LUPRO (n=54)		UFO (n=70)		Hele utvalget (n=195)	
	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	Sig.
Det er større samsvar mellom mine følelser og handlinger	4,03	1,063	3,79	,861	3,80	,786	4,33	,756	4,04	,002**
Jeg klarer bedre å tolke mine egne følelser og reaksjonsmønstre	4,23	1,063	4,03	,944	3,98	,879	4,53	,696	4,24	,003**
Jeg har større innsikt i hvordan andre mennesker kan føle og reagere	4,21	1,105	3,90	,817	4,20	,786	4,64	,512	4,32	,000**
Jeg er blitt flinkere til å ta hensyn til mine medarbeideres ønsker og behov	3,64	1,088	3,62	,862	4,02	,765	4,20	,827	3,95	,002**
Jeg er flinkere til å holde frem arbeidets overordnede mål for medarbeidere	3,36	,959	3,28	,702	3,83	,795	3,74	,879	3,62	,005**
Jeg er mer åpen for innspill og ideer fra mine medarbeidere	3,62	1,161	3,52	,829	4,04	,846	3,93	,873	3,83	,033*
Jeg har lettere for å gi sosial støtte til medarbeidere	3,72	1,169	3,62	,820	3,94	,899	4,19	,937	3,94	,022*
Jeg har tilegnet meg nye verdier	3,46	1,335	3,76	,951	4,17	,914	3,70	1,154	3,79	,019*
Mine verdier samsvarer i større grad med organisasjonens verdier	2,85	,933	2,93	,704	3,62	,790	3,01	,947	3,14	,000**
Jeg har tilegnet meg nye holdninger	3,08	1,133	3,38	,677	3,96	,831	3,61	1,003	3,56	,000**

Minimum verdi=1, maksimum verdi=5

*p<.05, **<.01

One-Way analysis of variance av respondentenes vurdering av effekten av de ulike programmene KvinnTopp, Q-grupper, LUPRO og UFO.

Variabel	KvinnTopp (n=39)		Q-grupper (n=29)		LUPRO (n=54)		UFO (n=70)		Hele utvalget (n=195)	
	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	Sig.
Jeg har blitt flinkere til å gi uttrykk for mine verdier og holdninger	3,87	1,218	3,90	,673	4,06	,886	4,20	,850	4,05	,251
Jeg motiverer mine medarbeidere til nytenkning og kreativitet	3,62	1,091	3,34	,857	3,72	,794	3,97	,954	3,73	,019*
Jeg påvirker mine medarbeideres verdier og holdninger i større grad enn tidligere	3,26	,910	3,21	,819	3,64	,834	3,57	,992	3,47	,068
Jeg har utviklet et nettverk som er nyttig for meg i dag	4,03	1,135	3,93	1,163	3,77	1,050	3,93	1,005	3,91	,719
Jeg har fått venner som har vært viktig for min videre utvikling	4,05	1,085	3,79	1,048	3,58	1,048	3,93	1,075	3,84	,154
Jeg er i stand til å sette grenser og prioritere mellom arbeid og familie	3,79	1,174	4,00	,845	3,66	,939	3,96	,812	3,85	,271
Jeg kvier meg ikke for å ta tak i situasjonen når arbeidet ikke utføres slik det skal	3,64	1,203	3,55	,948	4,02	,971	3,90	,894	3,83	,119
Jeg motiverer mine medarbeidere i større grad enn før	3,44	1,095	3,24	,689	3,81	,761	3,83	,766	3,65	,003**
Jeg takler bedre tilbakemeldinger fra mine medarbeidere	3,85	1,159	3,66	,897	4,00	,877	4,09	,853	3,95	,177
Jeg har lettere for å ta i mot sosial støtte fra medarbeidere	3,87	1,151	3,52	,949	3,83	,871	4,07	,880	3,88	,069

Minimum verdi=1, maksimum verdi=5

*p<.05, **<.01

Tabell 5.4: *Independent sample t-test av menn og kvinners vurdering av motivasjon for deltakelse.*

Variabel	Kvinne (n=107)		Mann (n=88)		Sig.
	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	
Jeg tok selv initiativ til å delta på programmet	4,21	1,259	4,47	1,061	,139
Jeg hadde store forventninger til programmet	4,19	,953	4,20	,937	,897
Det var ganske tilfeldig at jeg meldte meg på programmet	2,31	1,370	1,92	1,177	,035*
Jeg deltok på programmet fordi det var viktig for min karriere	3,33	1,188	2,95	1,277	,036*
Jeg deltok på programmet for å fungere bedre i lederrollen	3,80	1,259	3,88	1,061	,664
Min deltakelse på programmet var initiert av overordnede	2,00	,953	1,88	,937	,534
Bedriften hadde en overordnet målsetning med å la meg delta på programmet	1,83	1,259	2,22	1,061	,046*
Jeg synes ikke at organisasjonen la godt til rette for min deltakelse på progr.	2,10	,953	1,69	,937	,019*
Jeg fikk ikke god oppfølging fra min overordnede underveis	2,79	1,370	2,64	1,177	,416
Jeg synes at mine kolleger var støttende og interessert i det jeg lærte på programmet	3,00	1,188	3,34	1,277	,044*

Minimum verdi=1, maksimum verdi=5

*p<.05, **<.01

Independent sample t-test av menn og kvinners vurdering av programmene i etterkant.

Variabel	Kvinner (n=107)		Menn (n=88)		Sig.
	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	
Programmet var lite relevant for min arbeidssituasjon	1,94	1,172	1,47	,909	,002**
Det jeg lærte og erfaringene jeg gjorde, har kommet organisasjonen til gode	4,21	,932	4,34	1,004	,366
Det jeg lærte kunne jeg like godt lært av å praktisere som leder	1,87	2,177	1,48	,788	,110
Det ville vært mer nyttig for meg som leder hvis programmet hadde vært bedre knyttet opp til min arbeidssituasjon	2,41	1,136	2,23	1,090	,269
Programmet var arbeidskrevende	3,02	1,317	3,38	1,107	,042*
Det er positivt at Forsvaret benytter ressurser på denne typen programmer	4,71	,765	4,73	,827	,882
Jeg har fått kunnskap om viktigheten av å skape trygghet, tillit og åpenhet blant mine medarbeidere	4,51	,793	4,49	,947	,839
Jeg er selv ansvarlig for å anvende i praksis det jeg lærte på programmet	4,76	,656	4,57	,894	,101
Jeg har fått tilbakemeldinger fra kollegaer om at jeg har utviklet meg som leder	3,37	1,098	3,77	1,201	0,15*

Minimum verdi=1, maksimum verdi=5

*p<.05, **<.01

Independent sample t-test av menn og kvinners vurdering av effekt av programmene.

Variabel	Kvinner (n=106)		Menn (n=86)		Sig.
	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	
Min evne til å fungere i lederrollen er bedre enn før	4,10	,925	4,23	,954	,345
Jeg finner det vanskelig å anvende det jeg lærte på programmet i min jobbsituasjon	2,04	1,086	1,74	,996	,055
Jeg delegerer ansvar og oppgaver i større grad enn tidligere	3,30	,938	3,55	,978	,079
Jeg kommuniserer tydeligere med mine medarbeidere	3,91	,921	4,10	,882	,131
Jeg er blitt flinkere til å sette tydelige premisser for hvordan mine medarbeidere skal utføre ulike arbeidsoppgaver	3,61	,879	3,67	,926	,640
Jeg håndterer konflikter på en bedre måte	3,95	,940	4,23	,877	,036*
Jeg er mer konsistent i min måte å kommunisere på	3,87	,895	4,05	,866	,165
Jeg er blitt mer bevisst på mine sterke og svake sider	4,53	,759	4,45	,762	,498
Jeg er blitt tryggere på mine egne beslutninger	4,28	,944	4,23	,863	,702
Jeg opplever sjeldnere at jeg blir usikker i lederrollen	3,68	,971	3,85	,861	,202
Det er større samsvar mellom mine følelser og handlinger	3,97	,910	4,12	,832	,257
Jeg klarer bedre å tolke mine egne følelser og reaksjonsmønstre	4,19	,927	4,30	,855	,383
Jeg har større innsikt i hvordan andre mennesker kan føle og reagere	4,20	,888	4,47	,715	,025*
Jeg er blitt flinkere til å ta hensyn til mine medarbeideres ønsker og behov	3,82	,913	4,10	,868	,030*
Jeg er flinkere til å holde frem arbeidets overordnede mål for medarbeidere	3,58	,883	3,67	,860	,436

Independent sample t-test av menn og kvinners vurdering av effekt av programmene.

Variabel	Kvinner (n=106)		Menn (n=84)		Sig.
	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	
Jeg er mer åpen for innspill og ideer fra mine medarbeidere	3,80	,970	3,87	,905	,608
Jeg har lettere for å gi sosial støtte til medarbeidere	3,84	,958	4,06	,998	,125
Jeg har tilegnet meg nye verdier	3,81	1,070	3,76	1,199	,765
Mine verdier samsvarer i større grad med organisasjonens verdier	3,13	,852	3,14	,996	,936
Jeg har tilegnet meg nye holdninger	3,49	,978	3,65	1,000	,257
Jeg har blitt flinkere til å gi uttrykk for mine verdier og holdninger	4,02	,915	4,08	,947	,635
Jeg motiverer mine medarbeidere til nytenkning og kreativitet	3,62	,920	3,87	,967	,075
Jeg påvirker mine medarbeideres verdier og holdninger i større grad enn tidligere	3,38	,822	3,58	1,020	,135
Jeg har utviklet et nettverk som er nyttig for meg i dag	3,96	1,086	3,83	1,039	,409
Jeg har fått venner som har vært viktig for min videre utvikling	3,89	1,017	3,77	1,090	,462
Jeg er i stand til å sette grenser og prioritere mellom arbeid og familie	3,89	,939	3,80	,941	,517
Jeg kvier meg ikke for å ta tak i situasjonen når arbeidet ikke utføres slik det skal	3,77	1,035	3,89	,957	,416
Jeg motiverer mine medarbeidere i større grad enn før	3,54	,864	3,80	,833	,038*
Jeg takler bedre tilbakemeldinger fra mine medarbeidere	3,92	,943	3,98	,944	,708
Jeg har lettere for å ta i mot sosial støtte fra medarbeidere	3,87	,957	3,89	,970	,859

Tabell 5.5: *Independent sample t-test av sivile og befals vurdering av motivasjon for deltakelse.*

Variabel	Befal (n=122)		Sivil (n=73)		Sig.
	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	
Jeg tok selv initiativ til å delta på programmet	4,19	1,255	4,56	1,000	,023*
Jeg hadde store forventninger til programmet	4,14	,939	4,29	,950	,289
Det var ganske tilfeldig at jeg meldte meg på programmet	2,17	1,277	2,07	1,337	,591
Jeg deltok på programmet fordi det var viktig for min karriere	2,75	1,147	3,85	1,076	,000**
Jeg deltok på programmet for å fungere bedre i lederrollen	3,93	1,081	3,67	1,214	,118
Min deltakelse på programmet var initiert av overordnede	1,84	1,403	2,11	1,370	,199
Bedriften hadde en overordnet målsetning med å la meg delta på programmet	1,93	1,328	2,12	1,290	,333
Jeg synes ikke at organisasjonen la godt til rette for min deltakelse på progr.	1,83	1,261	2,05	1,189	,230
Jeg fikk ikke god oppfølging fra min overordnede underveis	2,69	1,354	2,78	1,283	,630
Jeg synes at mine kolleger var støttende og interessert i det jeg lærte på programmet	3,07	1,156	3,29	1,207	,222

Minimum verdi=1, maksimum verdi=5

*p<.05, **<.01

Independent sample t-test av sivile og befals vurdering av programmet i etterkant.

Variabel	Befal (n=122)		Sivil (n=73)		Sig.
	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	
Programmet var lite relevant for min arbeidssituasjon	1,71	1,110	1,75	1,051	,803
Det jeg lærte og erfaringene jeg gjorde, har kommet organisasjonen til gode	4,24	1,045	4,33	,817	,525
Det jeg lærte kunne jeg like godt lært av å praktisere som leder	1,57	,926	1,89	2,514	,210
Det ville vært mer nyttig for meg som leder hvis programmet hadde vært bedre knyttet opp til min arbeidssituasjon	2,29	1,151	2,38	1,062	,570
Programmet var arbeidskrevende	2,88	1,270	3,68	,998	,000**
Det er positivt at Forsvaret benytter ressurser på denne typen programmer	4,66	,859	4,81	,659	,189
Jeg har fått kunnskap om viktigheten av å skape trygghet, tillit og åpenhet blant mine medarbeidere	4,43	,927	4,62	,738	,155
Jeg er selv ansvarlig for å anvende i praksis det jeg lærte på programmet	4,66	,829	4,68	,685	,856
Jeg har fått tilbakemeldinger fra kollegaer om at jeg har utviklet meg som leder	3,54	1,239	3,58	1,026	,817

Minimum verdi=1, maksimum verdi=5

*p<.05, **<.01

Independent sample t-test av sivile og befals vurdering av effekt av programmene.

Variabel	Befal (n=122)		Sivil (n=73)		Sig.
	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	
Jeg er mer åpen for innspill og ideer fra mine medarbeidere	3,73	,978	4,01	,847	,033*
Jeg har lettere for å gi sosial støtte til medarbeidere	3,93	1,027	3,94	,902	,940
Jeg har tilegnet meg nye verdier	3,60	1,188	4,11	,934	,001*
Mine verdier samsvarer i større grad med organisasjonens verdier	2,94	,886	3,46	,876	,000*
Jeg har tilegnet meg nye holdninger	3,39	1,018	3,86	,867	,001*
Jeg har blitt flinkere til å gi uttrykk for mine verdier og holdninger	4,07	,954	4,01	,886	,703
Jeg motiverer mine medarbeidere til nytenkning og kreativitet	3,75	1,035	3,70	,782	,742
Jeg påvirker mine medarbeideres verdier og holdninger i større grad enn tidligere	3,41	,978	3,56	,806	,272
Jeg har utviklet et nettverk som er nyttig for meg i dag	3,96	1,092	3,82	1,019	,378
Jeg har fått venner som har vært viktig for min videre utvikling	3,95	1,080	3,65	,972	,055
Jeg er i stand til å sette grenser og prioritere mellom arbeid og familie	3,94	,941	3,69	,919	,074
Jeg kvier meg ikke for å ta tak i situasjonen når arbeidet ikke utføres slik det skal	3,76	1,031	3,93	,946	,273
Jeg motiverer mine medarbeidere i større grad enn før	3,61	,904	3,73	,774	,323
Jeg takler bedre tilbakemeldinger fra mine medarbeidere	3,94	,977	3,96	,885	,907
Jeg har lettere for å ta i mot sosial støtte fra medarbeidere	3,88	,993	3,87	,909	,950

Tabell 5.6: *Independent sample t-test av ledes vurdering av motivasjon for deltakelse sammenlignet med de av respondentene som ikke er ledere.*

Variabel	Leder (n=84)		Ikke leder (n=111)		Sig.
	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	
Jeg tok selv initiativ til å delta på programmet	4,12	1,366	4,49	,990	,039*
Jeg hadde store forventninger til programmet	3,99	1,081	4,35	,794	,007**
Det var ganske tilfeldig at jeg meldte meg på programmet	2,12	1,236	2,14	1,347	,894
Jeg deltok på programmet fordi det var viktig for min karriere	2,90	1,341	3,35	1,125	,012*
Jeg deltok på programmet for å fungere bedre i lederrollen	3,94	1,101	3,76	1,162	,265
Min deltakelse på programmet var initiert av overordnede	2,02	1,439	1,88	1,360	,486
Bedriften hadde en overordnet målsetning med å la meg delta på programmet	2,04	1,384	1,98	1,265	,778
Jeg synes ikke at organisasjonen la godt til rette for min deltakelse på progr.	1,73	1,112	2,06	1,308	,054
Jeg fikk ikke god oppfølging fra min overordnede underveis	2,43	1,273	2,95	1,326	,007**
Jeg synes at mine kolleger var støttende og interessert i det jeg lærte på programmet	3,25	1,201	3,08	1,158	,325

Minimum verdi=1, maksimum verdi=5

*p<.05, **<.01

Independent sample t-test av ledes vurdering i etterkant av programmet sammenlignet med de av respondentene som ikke er ledere.

Variabel	Leder (n=84)		Ikke leder (n=111)		Sig.
	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	
Programmet var lite relevant for min arbeidssituasjon	1,48	,950	1,92	1,145	,004**
Det jeg lærte og erfaringene jeg gjorde, har kommet organisasjonen til gode	4,32	1,066	4,23	,884	,533
Det jeg lærte kunne jeg like godt lært av å praktisere som leder	1,50	,799	1,84	2,143	,171
Det ville vært mer nyttig for meg som leder hvis programmet hadde vært bedre knyttet opp til min arbeidssituasjon	2,21	1,152	2,41	1,086	,229
Programmet var arbeidskrevende	3,00	1,289	3,32	1,183	,078
Det er positivt at Forsvaret benytter ressurser på denne typen programmer	4,57	1,021	4,83	,537	,038*
Jeg har fått kunnskap om viktigheten av å skape trygghet, tillit og åpenhet blant mine medarbeidere	4,35	1,081	4,62	,633	,039*
Jeg er selv ansvarlig for å anvende i praksis det jeg lærte på programmet	4,55	1,057	4,77	,446	,079
Jeg har fått tilbakemeldinger fra kollegaer om at jeg har utviklet meg som leder	3,80	1,237	3,37	1,070	,011*

Minimum verdi=1, maksimum verdi=5

*p<.05, **<.01

Independent sample t-test av ledes vurdering av effekten av programmene sammenlignet med de av respondentene som ikke er ledere.

Variabel	Leder (n=84)		Ikke leder (n=111)		Sig.
	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	
Min evne til å fungere i lederrollen er bedre enn før	4,20	1,059	4,14	,840	,669
Jeg finner det vanskelig å anvende det jeg lærte på programmet i min jobbsituasjon	1,65	,908	2,10	1,117	,002**
Jeg delegerer ansvar og oppgaver i større grad enn tidligere	3,50	1,057	3,35	,882	,272
Jeg kommuniserer tydeligere med mine medarbeidere	4,00	1,030	3,99	,807	,945
Jeg er blitt flinkere til å sette tydelige premisser for hvordan mine medarbeidere skal utføre ulike arbeidsoppgaver	3,70	1,015	3,60	,804	,470
Jeg håndterer konflikter på en bedre måte	4,07	,991	4,08	,869	,949
Jeg er mer konsistent i min måte å kommunisere på	3,95	1,041	3,95	,752	,966
Jeg er blitt mer bevisst på mine sterke og svake sider	4,40	,928	4,56	,599	,172
Jeg er blitt tryggere på mine egne beslutninger	4,16	1,036	4,34	,793	,179
Jeg opplever sjeldnere at jeg blir usikker i lederrollen	3,85	1,044	3,68	,823	,204
Det er større samsvar mellom mine følelser og handlinger	4,02	,955	4,05	,817	,870
Jeg klarer bedre å tolke mine egne følelser og reaksjonsmønstre	4,20	1,012	4,27	,800	,554
Jeg har større innsikt i hvordan andre mennesker kan føle og reagere	4,37	,896	4,28	,768	,486
Jeg er blitt flinkere til å ta hensyn til mine medarbeideres ønsker og behov	4,09	,971	3,85	,837	,068
Jeg er flinkere til å holde frem arbeidets overordnede mål for medarbeidere	3,67	,969	3,58	,794	,486

Variabel	Leder (n=82)		Ikke leder (n=108)		Sig.
	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	
Jeg er mer åpen for innspill og ideer fra mine medarbeidere	3,84	1,083	3,83	,822	,921
Jeg har lettere for å gi sosial støtte til medarbeidere	3,99	1,071	3,90	,908	,540
Jeg har tilegnet meg nye verdier	3,55	1,268	3,97	,971	,013*
Mine verdier samsvarer i større grad med organisasjonens verdier	3,06	,998	3,19	,848	,321
Jeg har tilegnet meg nye holdninger	3,39	1,097	3,69	,880	,041*
Jeg har blitt flinkere til å gi uttrykk for mine verdier og holdninger	4,01	1,036	4,07	,839	,650
Jeg motiverer mine medarbeidere til nytenkning og kreativitet	3,87	1,015	3,63	,882	,088
Jeg påvirker mine medarbeideres verdier og holdninger i større grad enn tidligere	3,61	1,027	3,36	,814	,073
Jeg har utviklet et nettverk som er nyttig for meg i dag	3,88	1,104	3,93	1,039	,760
Jeg har fått venner som har vært viktig for min videre utvikling	3,80	1,082	3,86	1,027	,715
Jeg er i stand til å sette grenser og prioritere mellom arbeid og familie	3,78	1,006	3,90	,885	,394
Jeg kvier meg ikke for å ta tak i situasjonen når arbeidet ikke utføres slik det skal	3,72	1,125	3,91	,892	,215
Jeg motiverer mine medarbeidere i større grad enn før	3,72	,985	3,60	,748	,350
Jeg takler bedre tilbakemeldinger fra mine medarbeidere	3,95	1,076	3,94	,830	,961
Jeg har lettere for å ta i mot sosial støtte fra medarbeidere	3,90	1,038	3,86	,901	,770

Minimum verdi=1, maksimum verdi=5,

*p<.05, **<.01