



**FORSVARET**

Forsvarets høyskole

## **Autentisk ledelse blant ledere i Forsvaret**

*En kvantitativ sammenligning av studenter ved stabsskolen og deltakere ved lederutviklingsprogrammet LUPRO når det kommer til forskjeller i autentisk ledelse*

**Simen Egeberg**

Masteroppgave

Forsvarets høyskole

Vår 2021

---

# Forord

Denne oppgaven er skrevet som en avsluttende del av mastergradsprogrammet i militære studier ved Forsvarets høgskole. Å skrive om ledelse, istedenfor sikkerhetspolitikk eller virksomhetsstyring, bestemte jeg meg for underveis i faget *militær ledelse* på masterprogrammets første studieår. Selve temaet for oppgaven, autentisk ledelse, ble gradvis til gjennom god dialog med veileder og hovedlærer i faget miliær ledelse, kommandørkaptein/phd. Rino B. Johansen.

Året på stabsskolen har vært faglig lærerikt. Særlig har diskusjoner med dyktige medstudenter, med annen erfaring og utdanning enn min egen, bidratt til ny kunnskap og utvidet virksomhetsforståelse. Dette vil jeg ta med meg videre, og bruke til det beste for Regelverksenheten, Forsvaret og samfunnet forøvrig.

Selve skriveprosessen, som har foregått på deltid fra august 2020 og fram til i dag, har vært lærerik og interessant, men også krevende sett hen til ivaretagelse av daglige arbeidsoppgaver i avdelingen. De daglige arbeidsoppgavene har ofte fått fokus på bekostning av framdrift i oppgaveskrivingen. Likevel har jeg opplevd det som et privilegium å få muligheten til å studere, og fordype meg faglig innen ledelse.

Jeg vil samtidig benytte anledningen til å takke min veileder for gode innspill, og for å ha utfordret meg til å heve refleksjonsnivået. Forsvarets høgskole sitt biblioteket v/Anders og Inger fortjener en takk for rask og kyndig tilbakemelding, da jeg var på jakt etter kilder som var krevende å oppdrive. Videre har Sjef Regelverksenheten, Thomas Hol Fosse, vært til stor hjelp gjennom tilrettelegging og gode tips underveis i skriveprosessen, samt anbefaling i forbindelse med opptak til stabsskolen. Mine kolleger ved Regelverksenheten har vist stor forståelse, og bidratt til avdelingens solide produksjon i tider hvor jeg har vært mindre tilstede som fagleder enn hva jeg har ønsket å være. Det juridiske teamet garanteres en mer tilstedeværende leder etter at oppgaven er innlevert.

Takk til familien for gjennomlesning. Til slutt en ekstra stor takk til min samboer Renate, som spesielt i siste del av skriveprossessen har holdt ut med at teorier om autentisk ledelse og lederutvikling har opptatt en forholdsvis stor del av min hverdag.

Simen Egeberg

Vika, 27. mai 2021

---

# Sammendrag

Denne oppgaven sammenligner to ulike grupper ledere i Forsvaret, og undersøker om det er forskjeller mellom disse når det kommer til autentisk ledelse. Lederne som er undersøkt er studenter på stabsskolen ved Forsvarets høyskole, og deltakere ved lederutviklingsprogrammet LUPRO.

Oppgaven har til hensikt å besvare følgende problemstilling: **Er det forskjeller mellom studentene ved stabsskolen og deltakerne på LUPRO når det kommer til autentisk ledelse?**

Forskning tyder på at autentisk ledelse har en positiv effekt på organisasjonen (Kvålshaugen, 2007). Blant annet gir autentisk ledelse økt tillit mellom leder og følger, samt bidrar til engasjement, trivsel og bærekraftige jobbprestasjoner (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005).

Oppgavens hypotese er at studentene ved stabsskolen scorer høyere på autentisk ledelse enn deltakerne på LUPRO. For å besvare problemstillingen er det foretatt en kvantitativ sammenligning av de to gruppene, basert på spørreskjemaet Authentic leadership questionnaire (ALQ-16), utviklet av Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson (2008).

Resultatene er signifikante, og indikerer at LUPRO-gruppen scorer høyere på autentisk ledelse enn stabsskolen-gruppen. Oppgavens hypotese om at studentene på stabsskolen scorer høyere på autentisk ledelse enn deltakerne på LUPRO, ble ikke støttet. En mulig forklaring kan være at LUPRO er et rendyrket program rettet mot å utvikle deltakerne som ledere. En annen faktor som kan bidra til å forklare forskjellen i autentisk ledelse mellom gruppene, er hyppig rotering i stilling blant militært personell.

Denne oppgaven bidrar med økt kunnskap om teoretiske aspekter ved autentisk ledelse generelt, og i Forsvaret spesielt. I tillegg kan oppgaven tilføre verdi når det kommer til hvordan Forsvaret kan utforme, levere og implementere sine lederutviklingsprogram.

Nøkkelord: Autentisk ledelse, Authentic leadership questionnaire (ALQ), Forsvaret, lederutvikling, lederutviklingsprogram, LUPRO, stabsskolen

---

# Summary

This paper compares two different groups of leaders in the norwegian armed forces, and examines whether there are differences between the groups regarding authentic leadership. The leaders that have been subjects of the research are students at the Norwegian staff college, and participants at a leader development program called LUPRO. The purpose of this paper is to answer the following question: **Are there differences amongst the students at the staff college and the participants at LUPRO regarding authentic leadership?**

Research suggests that authentic leadership has a positive effects on the organization (Kvålshaugen, 2007). Authentic leadership promotes heigtened levels of trust between leader and follower, and contributes to engagement, workplace well-being, and sustainable performance (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005).

The hypotesis of the paper is that the students at the staff college have higher scores on authentic leadership than the participants at LUPRO. To answer the question, a quantitative comparison of the groups, based on the Authentic leadership questionnaire (ALQ-16), have been used. The ALQ is developed by Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson (2008).

The results from this study are significant, and indicates that the LUPRO group scores higher than the staff college group. The hypotesis that the students on the staff college scores higher than the participants in LUPRO, was not supported. A possible explanation could be that LUPRO is a traditional program aimed at developing leaders. An other factor that could explain the difference regarding authentic leadership between the groups, are high turnover rate amongst the military personell.

This paper contributes to an increased knowledge regarding theoretical aspects of authentic leadership in general, and in the norwegian armed forces specifically. In additon, this study could add value to how the norwegian armed forces could design, deliver and implement its leader development programs.

Key Words: Authentic leadership, Authentic leadership questionnaire (ALQ), leader development, leader development program, LUPRO, norwegian armed forces, staff college

---

# Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	<b>II</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>III</b>
<b>Summary</b> .....	<b>IV</b>
<b>1 Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 TEMA OG PROBLEMSTILLING.....	2
1.2 OPPGAVENS BIDRAG OG RELEVANS.....	6
1.3 AVGRENSNING.....	7
<b>2 Teoretisk fundament</b> .....	<b>8</b>
2.1 GJENNOMGANG AV LITTERATUR.....	8
2.2 BEGREPSAVKLARINGER.....	9
2.3 AUTENTISK LEDELSE.....	10
2.4 LEDERUTVIKLING.....	25
2.5 HYPOTESE.....	34
<b>3 Metode</b> .....	<b>35</b>
3.1 VITENSKAPSTEORETISK UTGANGSPUNKT OG FORSKNINGSDESIGN (UNDERSØKELSESDSIGN).....	35
3.2 DATAGRUNNLAG OG PROSEDYRE.....	35
3.3 RELIABILITET OG VALIDITET.....	37
<b>4 Resultater</b> .....	<b>39</b>
4.1 DESKRIPTIV STATISTIKK.....	39
<b>5 Diskusjon</b> .....	<b>43</b>
5.1 HYPOTESE: STUDENTENE VED STABSSKOLEN SCORER HØYERE PÅ AUTENTISK LEDELSE ENN DELTAKERNE PÅ LUPRO.....	43
5.2 STYRKER OG BEGRENSNINGER VED STUDIEN.....	48
5.3 PRAKTISKE OG TEORETISKE IMPLIKASJONER AV FUNNENE.....	49
5.4 MULIG VIDERE FORSKNING.....	50
5.5 FORSKNINGSETISKE BETRAKTNINGER.....	50
<b>6 Konklusjon</b> .....	<b>52</b>
<b>Litteraturliste</b> .....	<b>53</b>
<b>Tabeller</b> .....	<b>58</b>
<b>Figurer</b> .....	<b>58</b>
<b>Vedlegg</b> .....	<b>58</b>

---

# 1 Innledning

I sin avgangstale som forsvarssjef gav Haakon Bruun-Hanssen et råd til påtroppende forsvarssjef, Eirik Kristoffersen. Rådet var «vær deg selv» (Bruun-Hanssen, 2020). Nettopp det å være seg selv utgjør et helt sentralt element innen autentisk ledelse (Avolio & Gardner, 2005; Kvålshaugen, 2007). Autentisk ledelse har bakgrunn i den positive psykologien (Luthans & Avolio, 2003). Forskning tyder på at autentiske ledere har en positiv effekt på organisasjonen (Gardner, Avolio & Walumbwa, 2005; Kvålshaugen, 2007). Teorien om autentisk ledelse har sitt utspring blant amerikanske ledelsesforskere, og er en retning innenfor ledelsesteorien som har vokst fram de siste 20 årene (Gardner, Cogliser, Davis & Dickens, 2011). Konsekvensene av manglende autentisk ledelse har blitt aktualisert gjennom en rekke hendelser hvor ledere har utvist sviktende moralsk dømmekraft, både i virksomheter i det private næringsliv og i statlig sektor (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008). Videre kan eksempelvis mishandlingen av fangene i Abu Ghraib-fengselet under Irak-krigen i 2003, trekkes fram som et eksempel på hvor lederskapet i en militær setting har utvist slett moral (Olsen & Espevik, 2017).

En autentisk leder handler i tråd med egne verdier, styrker og svakheter, og legger samtidig til rette for at sine ansatte kan gjøre det samme, hvilket igjen fører til tilfredse ansatte (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008, s. 91). En autentisk leder vil ikke forsøke å ligne på noen, eller spille en rolle som ikke er forenlig med ens personlighet. Sentrale egenskaper er selvtillit, optimisme, håp og robusthet (Avolio & Gardner, 2003). Dette er egenskaper som vil være viktige i en militær kontekst (Kolditz & Brazil, 2005). Personer som ofte trekkes fram som typiske eksempler på autentiske ledere er Nelson Mandela (Northouse, 2018; Wulffers, 2017) og Ghandi (Cooper, Scandura & Schriesheim, 2005).

Enhver virksomhet ønsker så gode ledere som mulig for å oppnå best mulige resultater, enten det er i privat eller offentlig sektor. Deler av Forsvarets oppgaver skiller seg fra de fleste andre virksomheter i den forstand at personellet må være beredt på både å ta liv, risikere eget liv, samt beordre andre ut i farlige situasjoner. For ledere på alle nivåer i Forsvaret er det sentralt å planlegge og forberede seg på noe man samtidig søker å unngå skal skje. Selv om kun en liten del av ledelse i Forsvaret finner sted i kamp (Høiback, 2019), så kan man trygt karakterisere ledelse som et kjerneområde innen den militære profesjon (Horgen, 2019). Forsvaret er en virksomhet som må beherske både det å være en krigsorganisasjon, og å ivareta oppgaver av administrativ og forvaltningsmessig art (Johansen, Fosse & Boe, 2019, s.30). Det å raskt skifte mellom operative oppgaver og administrative gjøremål krever mye av militære ledere (Forsvaret, 2020). Økte krav fra

---

politiske myndigheter, høyere kompetansenivå hos de man skal lede, sammenholdt med et komplekst situasjonsbilde, fører til at kravene til dagens militære ledere i Forsvaret stadig øker (Johansen et al, 2019).

## 1.1 Tema og problemstilling

Ledelse kan defineres på en rekke ulike måter (Yukl, 2013). Gary Yukl peker på en rekke elementer som ofte går igjen i definisjoner av ledelse, herunder at det dreier seg om en prosess, hvor noen med intensjon utøver innflytelse over en gruppe eller innad i en organisasjon (Yukl, 2013, s. 18). Dette er nært sammenfallende med Peter G. Northouse sin definisjon av ledelse, hvor ledelse omtales som en «prosess hvor et individ påvirker en gruppe individer til å oppnå et felles mål» (Northouse, 2019, s. 5). I Forsvaret omtaler man ledelse som en «aktivitet hvor man på ulike måter forsøker å nå mål gjennom andre» (Forsvaret, 2019, s. 177). Forsvarets grunnsyn på ledelse knesetter en rekke prinsipper for hva som regnes som god og effektiv ledelse i Forsvaret. Disse prinsippene gjelder for alle ledere i virksomheten (Forsvaret, 2020). Forsvaret tufter ledelse og lederutvikling på en rekke teorier, metoder og verktøy, tilpasset Forsvarets oppgaver og egenart. Blant pilarene finner man Forsvarets verdigrunnlag med verdiene *respekt, ansvar og mot*, prinsippet om kommando og kontroll, prinsippet om balansert lederatferd, samt lederutviklingsmetoden MIL360. Videre skal prinsippet om oppdragsbasert ledelse (OBL), fungere som Forsvarets grunnleggende ledelsesfilosofi (Forsvaret, 2020). Grunnsynet omtaler tre overordnede kategorier for lederatferd; samspills- og relasjonsorientert atferd, oppdragsorientert atferd, samt utviklingsorientert atferd (Forsvaret, 2020, s. 9). En leder som evner å tilpasse sin atferd slik at oppdraget kan løses på best mulig måte, samtidig som teamets behov ivaretas, utøver balansert ledelse (Forsvaret, 2020). Forsvarssjefen sammenfatter dette på følgende måte i Forsvarets grunnsyn på ledelse, «Løs oppdragene, ta vare på folka våre» (Forsvaret, 2020, s. 4). Effektiv ledelse fordrer at de tre overordnede kategoriene både samlet og enkeltvis blir ivaretatt. Forsvarets modell for balansert lederatferd bygger på Gary Yukls «hierarkiske taksonomi for lederatferd» (Johansen, Fosse & Boe, 2019, s. 29). Yukl (2013) viser til tre opprinnelige metakategorier innen lederatferd; endrings- oppgave- og relasjonsorientert lederatferd. Senere har de tre metakategoriene blitt komplettert med ekstern orientering, som kan omtales som den fjerde metakategorien (Yukl, 2015).

Lederen som rollemodell er en sentral del ved ledelsesaspektet i Forsvaret (Forsvaret, 2020). Forsvarets grunnsyn på ledelse fastsetter at «å være en god rollemodell er særlig viktig i Forsvaret. En god rollemodell setter fellesskapets verdier og interesser foran sine egne, samtidig som man er tro mot seg selv og egne verdier» (Forsvaret, 2020, s. 11). Dette harmonerer godt med egenskaper som man finner i ledere som scorer høyt som autentiske ledere.

---

Autentisk ledelse kan hevdes å bli viktigere i årene som kommer. For det første kan det pekes på den kommende utviklingen i det digitale domenet, karakterisert som en «game-changer» (Svendsen, 2020, s. 63). Dette krever ledere som evner å fokusere på muligheter. Autentiske ledere kjennetegnes blant annet av «positivitet, fokusere på muligheter og styrker, humør, positive opplevelser og skaper tro på fremtiden» (Kvålshaugen, 2007). I Svendsen-utvalgets rapport om Forsvaret og kompetanse, omtales aspekter ved autentisk ledelse når gode ledere omtales som en som «erkjenner mangler og tør å ta risiko ved å prøve og feile» (Svendsen, 2020, s. 54). Minst like viktig som at man ivaretar dagens oppgaver, er dermed ansvaret alle ledere har for å kontinuerlig videreutvikle virksomheten slik at Forsvaret er forberedt på det uventede (Forsvaret, 2020).

For det andre har det sikkerhetspolitiske klimaet de senere år blitt mer usikkert, komplekst og fragmentert (Etterretningstjenesten, 2020). Endringstakten i samfunnet går stadig raskere, noe som kompliseres av asymmetriske trusler og utfordringer uten geografiske skillelinjer i det digitale rom (Etterretningstjenesten, 2020). Campbell, Hannah & Matthews (2010) argumenterer at et lederskap preget av blant annet tillit er viktig i en militær kontekst. I et operasjonsmiljø preget av volatility (volatilitet), uncertainty (usikkerhet), complexity (kompleksitet) and ambiguity (tvetydighet), på engelsk omtalt under akronymet «VUCA», kan etisk ledelse hevdes å være ekstra viktig (Wulffers, 2017, s.2). Under slike forhold vil det være en særlig styrke med autentiske ledere som evner å skape tro på fremtiden blant sine ansatte.

For det tredje står Forsvaret i en brytningstid med hensyn til nytt personellsystem og behov for mer mangfoldig kompetanse (Svendsen, 2020). Forsvaret skal «rekruttere de best egnede og mest motiverte i en situasjon der arbeidstakerne vil stille andre krav til arbeidsgiver enn tidligere generasjoner gjorde...» (Svendsen, 2020, s. 3). Dette krever ledere «som ser muligheter fremfor begrensninger» (Svendsen, 2020, s. 4).

For det fjerde kan det hevdes at de seneste resultatene fra MOST-undersøkelsen<sup>1</sup> i Forsvaret, bidrar i enda større grad til å sette etisk og moralsk lederskap på dagsorden. Selv om alle ansatte har et ansvar for å forhindre og varsle om mobbing og trakassering, er forsvarssjefen tydelig på at «mye handler om lederskap» (Kristoffersen, 2021). Ledere er i henhold til arbeidsmiljøloven ansvarlig for at denne type saker håndteres, slik at man sikrer at arbeidsmiljøet er trygt både i fysisk og psykososialt øyemed. Videre viser undersøkelsesrapporten fra Forsvarets forskningsinstitutt at ledere er ansvarlig for oppimot 40% av tilfellene av seksuell trakassering, og noe i overkant av 40% når det kommer til tilfellene av trakassering (Fasting, Køber & Strand, 2020, s. 55-56). Tallene fra MOST-undersøkelsen i 2020, innebærer en nedgang siden forrige måling i 2018<sup>2</sup>. Likevel er dette ikke godt nok med tanke

---

<sup>1</sup> MOST er en forkortelse for *mobbing og seksuell trakassering*



---

på den uttalte nulltoleransen for mobbing og trakassering i Forsvaret (Fasting, Køber & Strand, 2020, s. 9). Skal man få bukt med «den indre fienden» som mobbing og seksuell trakassering innebærer (Kristoffersen, 2021), må fokuset på etikk og moral styrkes.

For det femte virker autentisk ledelse inn på de ansattes tilfredshet og effektivitet (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumba, 2005, s. 346). Likevel tyder forskning på at mange er misfornøyde med sine ledere. I en stor internasjonal metastudie har man funnet at mellom «65-75% of the employees in any given organization report that the worst aspect of the job is their immediate boss» (Hogan & Kaiser, 2005, s. 175). Autentisk ledelse innebærer en grunnleggende positiv lederatferd, hvilket igjen bidrar til en positiv relasjon mellom leder og den enkelte ansatte (Kvålshaugen, 2007).

De fem ovennevnte grunnene vil kreve positive ledere, som både evner å skape tro på fremtiden og fokuserer på muligheter, samtidig som etiske og moralske perspektiver ivaretas. Som argumentasjonsrekken ovenfor viser, vil autentisk ledelse være viktig for Forsvarets virksomhet i tiden som kommer. Hvorvidt ledere klarer å leve opp til idealet om autentisk ledelse påvirkes imidlertid av en rekke faktorer. Autentisk ledelse krever blant annet tillit mellom leder og følger (Yukl, 2013, s. 339). Sammenholdt med at det tar tid å bygge tillit (Yukl, 2013), og at offiserer roterer langt hyppigere enn sivile ledere (Svendsen, 2020, s. 29), vil dette være noe som kan virke inn på graden av autentisk ledelse. Øvrige faktorer som organisasjonskultur og nasjonskultur innvirker også på graden av autentisk ledelse (Kvålshaugen, 2007). Det vil være enklere å være en autentisk leder i Norge og de skandinaviske landene, i forhold til land som Tyskland, Frankrike og USA (Kvålshaugen, 2007). Dette kan begrunnes i at disse landene har et mer hierarkisk samfunn med store forskjeller mellom ulike grupper. Dette til forskjell fra Norge hvor det er kortere avstand fra topp til bunn, samt at beslutningsprosessene er mer demokratiske (Kvålshaugen, 2007). Åpenhet og transparens, herunder om svake sider, virker inn på graden av autentisitet hos en leder (Walumbwa et al, 2008). Dette kan gjøre det krevende å være autentisk i miljøer hvor åpenhet om både styrker og svakheter ikke naturlig passer inn i organisasjonskulturen. Videre kan krysspress fra omgivelsene kunne gjøre det mer krevende å være autentisk som leder, noe som særlig gjør seg gjeldende på mellomledernivå (Kvålshaugen, 2007).

Når det kommer til kvaliteten på Forsvarets ledere, så er Forsvaret kjent for å systematisk utdanne gode militære ledere (Grebstad & Johnsen, 2019; Boe, 2020). Forsvaret har imidlertid flere typer og kategorier av ledere, med ulik bakgrunn, erfaring og utdanning. De fleste militære ledere på midlere nivå i Forsvaret i dag, har gjennomgått befalsskole og krigsskole. Videre har militære ledere bekledd ulike lederstillinger, men hvor både oppgaver og antall mennesker som ledes har vært ulikt. Dette skyldes bredden av de oppgaver Forsvaret skal løse, og ulikheter innen forsvarsgrener. Selv om de militære lederne har vært selektert gjennom hele karrieren, er det kun en mindre andel som er på

---

et fremtidig karrierespor som toppledere. Dette krever imidlertid videregående officersutdanning. Denne type utdanningsnivå kan oppnås på flere ulike måter som stabsskolen, utenlandsk stabsskole, militær masterutdanning eller emnet fellesoperasjoner dersom enkelte tilleggskrav er oppfylt (Forsvaret, 2016, s.17). Det kan på bakgrunn av ovennevnte antas at de militære «karriereoffiserene» som tas opp til stabsskolen presumptivt bør være de beste lederne på sitt nivå. I forlengelsen av dette kan man videre forvente at de også vil score høyt på sider ved autentisk ledelse, da autentisk ledelse ofte omtales som en ideell form for ledelse (Gardner, Avolio & Walumbwa, 2005; Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005; Yukl, 2013). Samtidig er det videre klare likhetstrekk mellom autentisk ledelse og Forsvarets syn på hva som er god og effektiv ledelse<sup>3</sup>, hvilket bidrar til å styrke antakelsen om at karriereoffiserene på stabsskolen scorer høyere på autentisk ledelse enn andre grupper ledere.

På den andre siden har Forsvaret andre typer ledere, både militære og sivile, med annen type erfaring og utdanning. Dette er ledere som har mindre ledererfaring og utdanning innen ledelse, enn gruppen som tas opp som studenter på stabsskolen, og som dermed er på et annet karrierespor. Dette er personell som ikke kommer gjennom nåløyet for opptak til stabsskolen, men som istedenfor deltar på andre kurs og tiltak rettet mot å bli dyktigere og mer effektiv i rollen som leder. Et slikt lederutviklingstiltak er Lederutviklingsprogram for Forsvaret, heretter benevnt LUPRO. Nivåmessig kan programmet sammenlignes med stabsskolen (Luktvaslimo, 2014, s. 6). Programmet kan karakteriseres som et rent lederutviklingsprogram, som blant annet har til hensikt å virke «karakter- og integritetsfremmende» (Luktvaslimo, 2014, s. 7). Dette skal skje gjennom å bevisstgjøre deltakerne om hvem man er og hva man står for, deltakernes lederrolle, handlingsrepertoar som leder, hva deltakeren tror på og ikke tror på, samt områder hvor deltakeren trenger å bli bevisst og utvikles (Luktvaslimo, 2014). Til forskjell fra stabsskolen er dermed LUPRO-kurset et rendyrket prosessuelt kurs designet i den hensikt å utvikle deltakerne til å bli bedre ledere, herunder elementer som man finner igjen under autentisk ledelse<sup>4</sup>. Dette kan virke inn på denne gruppen når det kommer til autentisk ledelse.

Autentisk ledelse påvirkes av en rekke faktorer som gjør seg gjeldende i ulik grad på de to ulike gruppene med ledere som omtalt ovenfor. Likevel vil det være grunn til å anta at studentene på stabsskolen, som presumptivt skal være de beste lederne på sitt nivå i Forsvaret, scorer høyere på autentisk ledelse enn deltakerne på lederutviklingsprogrammet LUPRO. Oppgaven har dermed til hensikt å besvare følgende problemstilling: **Er det forskjeller mellom studentene ved stabsskolen og deltakerne på LUPRO når det kommer til autentisk ledelse?**

---

<sup>3</sup> Se drøfting under kapittel 2 «Autentisk ledelse og Forsvarets ledelsesplattform».

<sup>4</sup> En nærmere redegjørelse for elementer av autentisk ledelse innen LUPRO finnes under kap 2.

---

## 1.2 Oppgavens bidrag og relevans

Oppgaven søker å gi både teoretiske bidrag innen autentisk ledelse og lederutviklingstiltak, samt også praktiske bidrag når det kommer til hvordan Forsvaret konkret kan forbedre sine lederutviklingstiltak.

For det første søker oppgaven å gi et generelt teoretisk bidrag om autentisk ledelse, og hvordan dette forholder seg til Forsvarets lederplattform. Personellet som har besvart spørreundersøkelsen har ulik bakgrunn, utdanning og erfaring, og inkluderer både militære ledere generelt og militære offiserer som skal bli toppledere, i tillegg til sivile. Likevel er det hovedsakelig militært tilsatte som er gjenstand for undersøkelsen. Oppgaven vil dermed også kunne bidra med teoretisk innsikt når det kommer til den militære profesjonen, og hvordan disse scorer på teorien om autentisk ledelse. Dette vil igjen være relevant da det er klare likhetstrekk mellom autentisk ledelse og den kontekstspesifikke ledelsesteorien (Martinsen et al, 2019, s. 175) som Forsvaret tufter ledelse på.

For det andre vil oppgaven søke å gi teoretisk innsikt når det kommer til *utforming, levering, samt implementering* av lederutviklingstiltak (Lacerenza, Reyes, Marlow, Joseph & Salas, 2017). Deltakerne på LUPRO har gjennomgått et rendyrket lederutviklingstiltak, og nyere forskning viser at lederutvikling har større effekt enn tidligere antatt (Lacarenza et al, 2017).

For det tredje vil oppgaven kunne ha praktiske implikasjoner for hvordan Forsvaret helhetlig sett, innretter og prioriterer ulike lederutviklingstiltak for sine fremtidige ledere.

Gjennom å belyse og analysere de tre ovennevnte forholdene, er oppgavens ambisjon å bidra til økt kunnskap om sentrale deler ved autentisk ledelse, sett opp i mot Forsvarets lederplattform og lederutviklingstiltak. Oppgaven omhandler ledere i Forsvaret, men vil også kunne være interessant for virksomheter utenfor Forsvaret. En militær kontekst kan karakteriseres som et spesialtilfelle, og man har dermed utviklet en kontekstspesifikk teori om ledelse i Forsvaret (Martinsen et al, 2019, s. 175). En kontekstfri ledelsesteori, på den andre siden, er teorier som man antar fungerer uavhengig av type virksomhet eller kontekst (Martinsen et al, 2019, s. 161). Eksempler på dette kan være karismatisk ledelse, transformasjonsledelse, teorien om leader-member-exchange LMX, samt autentisk ledelse (Shamir, 2013, s. 346). Siden denne oppgaven tar for seg autentisk ledelse, og spørreundersøkelsen authentic leadership questionnaire (ALQ) ligger til grunn for resultatene, vil funnene i denne oppgaven også kunne ha relevans utenfor Forsvaret.

---

## **1.3 Avgrensning**

Oppgaven vil belyse autentisk ledelse og lederutvikling, og sammenligne to ulike typer personell. Det avgrenses til et kull studenter ved stabsskolen ved Forsvarets Høgskole, og to kull ved Lederutviklingskurset for sivile, sistnevnte heretter benevnt LUPRO.

---

## 2 Teoretisk fundament

I dette kapitlet foretas nødvendige begrepsavklaringer innledningsvis. Deretter redegjøres det for hovedtrekkene innen ledelse på bakgrunn av historisk og teoretisk utvikling. Deretter omhandles ledelsesteorien autentisk ledelse, som presenteres i lys av sin teoretiske og historiske kontekst innen ledelseslitteraturen- og forskningen. Deretter redegjøres det for leder- og ledelsesutvikling, hvor særlig metastudien til Lacerenza et al (2017) bidrar til det teoretiske fundamentet for oppgaven. Hvordan Forsvaret operasjonaliserer teoriene om henholdsvis autentisk ledelse og leder- og ledelsesutvikling, og benytter dette i virksomheten, vil bli omtalt i tilknytning til de respektive underkapitlene.

### 2.1 Gjennomgang av litteratur

Teorien oppgaven bygger på er fremskaffet på flere ulike måter. Kildetilfanget innen ledelse generelt er svært omfattende. Selv om autentisk ledelse er en avgrenset teori innen ledelse, og forskningen først og fremst er fra de siste 20 årene, er omfanget av teori likevel omfattende. Lederutvikling er også et område hvor kildetilfanget er stort. Litteratursøk er primært gjort i Oria og Google Scholar. Både publiserte og upubliserte studier ble inkludert i søket for å redusere potensialet for bias mot publiserte studier (Lacerenza et al, 2017). Det ble søkt på nøkkelord som «authentic», «authenticity», «authentic AND leadership», «leadership development», samt «leadership AND development». Videre ble referanselistene i sentrale metastudier benyttet for å kryssjekke og sikre at relevant og sentral litteratur og forskning ble identifisert. I tillegg ble teknikken «snøball-metoden» benyttet, hvilket innebærer at man finner nye kilder i dokumentenes litteraturhenvisninger. Faren ved snøballmetoden er imidlertid at man potensielt kan havne i en «loop» eller et ekkokammer, hvor man kun finner et avgrenset, utvalg av litteraturen. Denne potensielle fellen har vært hensyntatt, og snøballmetoden har kun blitt benyttet som et supplement til søk på nøkkelord i anerkjente databaser. Samlet sett skulle dette innebære et solid, teoretisk fundament for oppgaven.

Oppgavens teoretiske fundament bygger på fagfelleverdert litteratur og forskningsartikler. I tillegg er det henvist til Forsvarets grunnsyn på ledelse da dokumentet er «solid forankret i forskningsbasert kunnskap» (Forsvaret, 2020, s.4). Innen autentisk ledelse har imidlertid flere tidsskrifter kritisert forskningsresultatene til Fred Walumbwa, en av de mest toneangivende forskerne innen autentisk ledelse. Bekymringen gjelder syv artikler publisert i tidsrommet 2007 og 2011. Kritikken retter seg mot at det ikke finnes dokumentasjon på at forskningen er lagret, og dermed manglende mulighet for etterprøvbarehet (Retractionwatch, 2016). Se eksempelvis «retraction notice» fra publikasjonen The leadership quarterly til artikkelen «Psychological processes

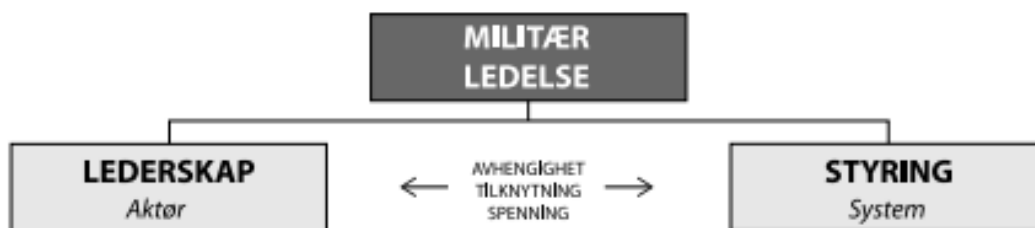
---

linking authentic leadership to follower behaviors» (Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck & Avolio, 2014). Kritikken mot Walumbwa er omfattende, kommer fra flere ulike hold og fremstår som godt dokumentert. Flere av artiklene ville hatt relevans, og kunne bidratt til å utdype oppgavens teoretiske fundament. Grunnet bekymringen som er reist, er de syv forskningsartiklene som er trukket tilbake, ikke nærmere omtalt i det følgende.

## 2.2 Begrepsavklaringer

Ledelse er et fenomen som det er forsket mye på. I teorien benyttes flere begreper for å beskrive sentrale temaer innen ledelse. Det skilles blant annet mellom begrepene ledelse og styring (Yukl, 2013). Disse begrepene tilsvarer de engelske begrepene leadership (ledelse) og management (styring). *Styring* kan defineres som «et lederskaps forsøk på å fatte felles beslutninger og påvirke atferd gjennom et sett eller system av formelle styringsverktøy» (Grebstad & Johnsen, 2019, s. 41). Grebstad og Johnsen definerer *ledelse* til å handle om «mellommenneskelig forhold og prosesser, grensereguleringer og håndtering av avvik (Grebstad & Johnsen, 2019, s.41). I litteraturen omhandler ledelse de relasjonelle, mellommenneskelige forholdene i ledergjerningen, og styring de forvaltningsmessige, systemorienterte forholdene (Yukl, 2013; Ladegård & Vabo, 2010; Forsvaret, 2020). Den personorienterte komponenten skjer direkte i relasjonen mellom mennesker og bidrar til å «angi retning, skape endring og sette mål», (Forsvaret, 2020, s. 8). Den systemorienterte komponenten påvirker mennesker indirekte, gjennom blant annet «formelle strukturer, formaliserte prosedyrer, rutiner og kontrollfunksjoner» (Forsvaret, 2020,, s.8), og skal bidra til hensiktsmessig ressursdisponering, standardisering, stabilitet og forutsigbarhet» (Forsvaret, 2020,, s.8). Ledelse og styring skjer i en vekselvirkning (Ladegård og Vabo, 2010; Forsvaret, 2020). Begge elementer må ivaretas for at virksomheten skal fungerer effektivt (Yukl, 2013; Lunenborg, 2011).

I Forsvaret brukes begrepet militær ledelse som til sammen utgjør de to komponentene *styring* og *lederskap*. *Lederskap* kan defineres som «de personer eller institusjoner som står i spissen for en virksomhet og som utøver styring og ledelse (Grebstad & Johnsen, 2019, s. 41). Eksempler på dette kan være Forsvaret eller en militær avdeling (Grebstad & Johnsen, 2019, s. 41), eller forsvarssjefen og hans ledergruppe. Når denne oppgaven benytter begrepet «ledelse» er det sammenfallende med det engelske begrepet «leadership». Dette er i tråd med den generelle begrepsbruken innen den tradisjonelle ledelsesforskningen i Norge, men divergerer fra bruken i Forsvaret (Grebstad & Johnsen, 2019, s. 41). Lederskap og styring utgjør en overordnet modell for militær ledelse (Forsvaret, 2020). Dette er i Forsvarets grunnsyn på ledelse illustrert på følgende måte (Forsvaret, 2020, s. 8):



Figur 1 – Overordnet modell for hvordan Forsvaret operasjonaliserer begrepet *militær ledelse*

## 2.3 Autentisk ledelse

Gjennom de siste 30-40 årene har man samlet inn mye empirisk, forskningsbasert kunnskap om ulike lederskap og hvordan dette virker inn på jobb prestasjoner på tvers av organisasjoner, sektorer, kontekster og kulturer (Avolio, 2013). Forskingen innen autentisk ledelse har sett en eksponentiell utvikling fra år 2000 (Avolio, 2013). Konseptet om å være autentisk eller ekte kan spores tilbake til tenkerne i det gamle Hellas (Avolio & Gardner, 2005). Autentisitet handler om å være tro mot seg selv (Harter, 2002), også formulert som «to thy own self true» (Gardner, Avolio & Walumbwa, 2005, s. xxiii). Autentisitet har i forskningen vært diskutert i en rekke sammenhenger, herunder filosofi, sosiologi, samt klinisk og sosialpsykologi (Gardner, Avolio & Walumbwa, 2005). Erickson (1995) peker på at overgangen fra et industrielt til et postindustrielt samfunn, og en kulturell endring fra moderne til det postmoderne, har ført til økt interesse for konseptet autentisitet. Autentisk ledelse som ledelsesteori, har bakgrunn innen den positive psykologien (Luthans & Avolio, 2003). Det sentrale innen teorien om positiv organisasjonsatferd er at man fokuserer på menneskenes iboende kapasiteter og sterke sider, og at man gjennom dette bidrar til organisasjonens yteevne (Luthans & Church, 2002). Dette til forskjell fra tidligere forskning på organisasjonsatferd hvor man fokuserte mer på utfordringer og det som kunne forbedres (Kvålshaugen, 2007).

Fremveksten av autentisk ledelse, og fokuset på positiv organisasjonsatferd og verdibasert ledelse, kan hevdes å ha kommet som en reaksjon på en rekke skandaler i store internasjonale firmaer og usikkerhet vedrørende myndighetsapparatet og offentlig ledelse rundt årtusenskiftet (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008; Gardner, Cogliser, Davis & Dickens, 2011). Northouse (2018) eksemplifiserer dette gjennom å peke på skandalene rundt WorldCom og Enron, konseptet «fake news», terrorhandlingene den 11. september 2001 og frykt for utenlandske makters påvirkning under presidentvalg. Alle disse hendelsene har bidratt til å skape frykt og usikkerhet blant befolkningen, og som en følge av dette har det vokst fram et krav om mer troverdig og ekte ledelse

---

(Northouse, 2018). Den akademiske interessen for autentisk ledelse, med påfølgende forskning, utviklet seg som en følge av dette, dramatisk på begynnelsen av 2000-tallet. Autentisk ledelse som ledelsesteori har i denne perioden vokst fram til å bli en sentral, moden ledelsesteori (Gardner, Cogliser, Davis & Dickens, 2011).

Sentrale egenskaper ved autentiske ledere er at de har godt humør og er positive, gjennom å gi sine ansatte tro på fremtiden, samt at de fokuserer på muligheter og styrker (Kvålshaugen, 2007). Autentiske ledere er konsistente når det kommer til deres «ord, handlinger og verdier» (Yukl, 2013, s.339). Dette innebærer også at atferden som utvises av autentiske leders atferd, er i tråd med ledernes faktiske verdier (Yukl, 2013, s. 339). Videre har de selvinnsett, og er seg selv på godt og vondt. Mennesker som handler i tråd med egne verdier vil oppleve følelse av autentisitet eller ekthet (Ryan & Deci, 2001). Autentiske ledere legger ikke skjul på styrker og svakheter, og forsøker heller ikke å etterligne noen andre eller være noe man ikke er (Kvålshaugen, 2007). Videre legger autentiske ledere vekt på dialog (Kvålshaugen, 2007). En autentisk leder har altruistiske motiver, og søker dermed ikke posisjoner med makt for maktens skyld, men for å få gjennomslag for gode verdier og tanker (Yukl, 2013). Et sentralt trekk ved autentisitet som konsept, er at man ikke er enten autentisk eller ikke-autentisk som leder (Erickson, 1995). Det kan dermed hevdes å være mer hensiktsmessig å omtale ulike grader av autentisitet (Avolio og Gardner, 2005). Dette stemmer overens med funnene i en undersøkelse om autentisitet blant norske ledere, hvor resultatene tydet på at det for ledere var «vanskelig å alltid være autentisk» (Kvålshaugen, 2007). I norsk sammenheng peker Kvålshaugen (2007) på at en autentisk leder kan karakteriseres som «hel ved». I dagligtale vil antakelig «troverdige» ledelse være et begrep som man i Norge kjenner seg mer igjen i enn «autentisk» ledelse (Kvålshaugen, 2007). Kotter argumenterer for at det å være en troverdig leder, er helt sentralt for å få de ansatte til å tro på budskapet (Kotter, 1990, s. 60). Dette kan blant annet utvikles gjennom «integritet og pålitelighet, og samsvaret mellom ord og handlinger» (Kotter, 1990, s. 60).

Autentisitet hos ledere kan karakteriseres som en «leadership multiplier» (Chan, Hannah & Gardner, 2005, s.4), og forskning tyder på en rekke positive effekter av autentisk ledelse (Gardner, Avolio & Walumbwa, 2005; Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005; Yukl, 2013). For det første tyder forskning på at autentisk ledelse har positiv effekt når det kommer til forholdet mellom leder og følger, og at dette gir utslag i følgernes økte tillit til leder, engasjement, trivsel og bærekraftige jobbprestasjoner<sup>5</sup> (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, s. 346). Autentiske ledere fremstår som positive rollemodeller, og bidrar dermed til å utvikle autentiske følgere (Ilies et al,

---

<sup>5</sup> Gardner et al (2005) omtaler dette som heightened levels of follower trust in the leader, engagement, workplace well-being, and sustainable performance



---

2005). Yukl (2013) peker på at følgerne identifiserer seg mer med autentiske ledere, samt at det bidrar til økt grad av identifisering med teamet og organisasjonen. Dette vil igjen kunne bidra til at personellet ønsker å fortsette og kjempe under krevende forhold (Kolditz & Brasil, 2005). En undersøkelse fra krigsskolen blant Forsvarets kommende ledere, viser at det er sammenheng mellom det å oppfatte seg selv som «likefram og ekte, og oppfatningen hos andre om at lederen har høy grad av personlig omtanke» (Holth & Boe, 2010, s. 21). Utvalget bestod imidlertid av kun 16 kadetter, og det lave antallet kan prege resultatenes validitet (Holth & Boe, 2010).

For det andre kan autentisk ledelse overfor andre, i seg selv ha en positiv innvirkning på lederens atferd, da autentisk ledelse og autentisk følgerskap virker inn på hverandre, og er gjensidig forsterkende (Gardner et al, 2005).

For det tredje tyder forskning på at autentiske ledere har en positiv effekt på organisasjonen (Ilies et al, 2005; Kvålshaugen, 2007). Autentiske ledere har blant annet en positiv effekt på den etiske atferden i organisasjonen (Northouse, 2018).

**Definisjoner av autentisk ledelse.** Autentisk ledelse er en kompleks prosess (Northouse, 2018). Flere forskere ser på autentisk ledelse og utvikling av autentisk ledelse i sammenheng (Luthans & Avolio, 2003). Chan (2005) anfører at det finnes en rekke ulike definisjoner, som er skrevet med ulike tilnærminger og med forskjellige fagteoretiske utgangspunkter. Autentisk ledelse kan ifølge Northouse (2018) sees fra tre ulike perspektiver. Det intrapersonelle perspektivet tar utgangspunkt i lederen selv, og det som foregår inne i lederen. Perspektivet omfatter blant annet lederens forståelse og kunnskap om seg selv, samt selvregulering (Northouse, 2018, s. 198). Det andre perspektivet er interpersonelt, og omhandler lederens forhold til omverdenen og sine følgere. Autentisk ledelse skjer dermed i en vekselvirkning hvor lederen påvirker sine følgere, og følgerne påvirker lederen (Northouse, 2018). Den tredje tilnærmingen til autentisk ledelse omtales av Northouse som utviklingsperspektivet. Dette perspektivet tar utgangspunkt i at autentisk ledelse innebærer et dynamisk element, og som dermed kan utvikles hos den enkelte leder over tid. Det er likevel interessant når man undersøker teorien nærmere, at man ofte finner ikke bare et, men flere av de tre perspektivene innbakt i de ulike definisjonene.

Luthans & Avolio (2003) var blant de første forskerne som definerte autentisk ledelse, og beskriver en autentisk leder som en som er «confident, hopeful, optimistic, resilient, transparent, moral/ethical, future-oriented, and gives priority to developing associates to be leaders» (s. 243). Videre beskriver Luthans og Avolio at autentisk ledelse «as a process that draws from both positive psychological capacities and a highly developed organizational context, which results in both greater self-awareness and self-regulated positive behaviors on the part of leaders and associates, fostering positive self-development» (Luthans & Avolio (2003, s. 243). I denne tilnærmingen finner man

---

elementer av både det intrapersonelle («developing associates to be leaders»), det interpersonelle («self awareness og self-regulated positive behaviors») og utviklingsperspektivet («fostering positive self development»).

Hvis man legger et sosiologisk standpunkt til grunn må man skille mellom begrepene autentisitet og oppriktighet, da autentisitet handler om et konsept hvor man er tro mot seg selv. Dette til forskjell fra oppriktighet som omhandler i hvilken grad man fremstår som ærlig og overfor andre (Erickson, 1995, s. 124).

I en artikkel fra 2003 undersøkte psykologen Michael Kernis konseptet *selvtillit*, og hva som er forskjellen mellom høye og optimale nivåer av selvtillit (Kernis, 2003). Utover å undersøke selvtillit foreslo han i artikkelen et konstruksjon av begrepet autentisitet. Kernis opererer med fire komponenter som til sammen utgjør autentisitet. Dette er innsikt, balansert prosessering, handling, samt en relasjonell komponent. Flere forskere bygget på denne konstruksjonen, blant annet Walumbwa et al som lanserte en grunnleggende konstruksjon av autentisk ledelse i 2008.

Det finnes flere tilnærminger til det å definere autentisk ledelse. Avolio, Luthans og Walumbwa definerer autentiske ledere på følgende måte:

*«those who are deeply aware of how they think and behave and are perceived by others as being aware of their own and others values/moral perspectives, knowledge, and strenghts; aware of the context in which they operate; and who are confident, hopeful, optimistic, resilient and of high moral character»* (2004, s.4).

I etterkant av en samling i 2004 om autentisk ledelsesutvikling, avholdt av Gallup Leadership Institute at the University of Nebraska-Lincoln, ble det utgitt en spesialutgave av *The Leadership Quarterly*<sup>6</sup>. Samlingen tok sikte på å igangsette tverrfagligdialog mellom både akademikere og praktikere, og var bredt sammensatt med deltakere sektorer og områder som finans, politikk, utdanning og Forsvaret (Avolio og Gardner, 2005). Spesialutgaven kan trolig sies å ha fungert som et kompass, og guidet videre utvikling av fagområdet (Avolio, 2013). I spesialutgaven foreslår Avolio og Gardner et videreutviklet rammeverk for autentisk ledelse, samt sammenligner autentisk ledelse med andre former for positive ledelsesformer (Avolio og Gardner, 2005).

Ilies et al (2005) undersøkte autentisk ledelse i relasjon til hvordan dette påvirker følgernes velvære når det kommer til «positive følelser, selvtillit, håp og måloppnåelse for psykisk og sosial velvære» (s. 374). På bakgrunn av dette oppstilte Ilies et al en konstruksjon av autentisk ledelse bestående av fire elementer; selvinnsikt, unbiased prosessering, autentisk atferd og autentisk relasjonell orientering (Ilies et al, 2005, s. 376). Basert på de fire grunnelementene argumenterer Ilies

---

<sup>6</sup> Spesialutgaven er følgende utgave: *The Leadership quarterly*, Volume 16, Issue 3, Juni 2005

---

et al for at dette vil gi en rekke fordeler. For det første vil selvinnsikt og unbiased prosessering føre til selvaksept og mestring av omgivelsene, samt bidra til klarhet i hva som er ens hensikt med livet. Dette vil også bidra til personlig vekst og utvikling. For det andre vil autentisk relasjonell orientering kunne bidra til bedre personlige forhold (Ilies et al, 2005, s. 376). Det kan argumenteres for at Ilies et al gjennom dette legger interperspektivet til grunn, og definerer autentisk ledelse ut ifra hvordan lederen påvirker sine følgere. Samtidig argumenterer Ilies et al, at gjennom at autentisk ledelse bidrar til følgerens velvære, vil dette falle tilbake på lederen selv. Dette vil igjen blant annet kunne styrke lederens selvrealisering og utvikling, følelse av flyt<sup>7</sup>, samt selvregulering og selvtillit (Ilies et al, 2005, s. 377). Slik sett vil autentisk ledelse, gjennom at en leder er tro mot seg selv, kunne føre til at lederen «lever et godt liv» (Ilies et al, 2005, s. 376). Sistnevnte vil dermed innebære at autentisk ledelse også virker på intraperspektivet.

I en artikkel fra 2008 fremsetter Walumbwa et al en definisjon som blant annet bygger på arbeidet til Kernis (2003), samt deres tidligere definisjon fra 2004, og definerer autentisk ledelse på følgende måte:

«as a pattern of leader behavior that draws upon and promotes both positive psychological capacities and a positive ethical climate, to foster greater self-awareness, an internalized moral perspective, balanced processing of information, and relational transparency on the part of leaders working with followers, fostering positive self-development (Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J., 2008, s. 94).

Den ovennevnte definisjonen innebærer at Walumbwa et al ser autentisk ledelse som en prosess, og bygger dermed på utviklingsperspektivet. Med bakgrunn i den ovennevnte konstruksjonen av hva autentisk ledelse innebærer, utviklet Walumbwa et al et måleverktøy, Authentic leadership questionnaire, forkortet ALQ. Måleverktøyet tar utgangspunkt i at det foreligger fire underliggende dimensjoner av autentisk ledelse. De fire komponentene er selvinnsikt (self-awareness), internalisert moralsk perspektiv (internalized moral perspective), balansert informasjonsprosessering (balanced processing of information) og relasjonell åpenhet (relational transparency) (Walumbwa et al, 2008).

I tråd med Walumbwa et al peker Avolio & Gardner (2005) på at en autentisk leder innehar høy grad av *selvinnsikt*. Selvinnsikt hos en leder oppstår når man er bevisst på, og har innsikt i, hvordan man virker inn på konteksten man opererer i over tid (Silvia & Duval, 2001). Dette innebærer at man er klar over egne styrker og svakheter, samt hvordan dette påvirker menneskene rundt en selv. Ved å kjenne seg selv vil man også bli i stand til å forstå hvorfor man handler og agerer

---

<sup>7</sup> Ilies et al (2005) omtaler dette som «flow experiences»

---

på en gitt måte. Selvinnsikt er ikke en statisk tilstand, men snarere en prosess. I denne prosessen blir lederen kjent med og forstår sine «unike talenter, styrker, følelse av mening, kjerneverdier, tro og ønsker» (Avolio & Gardner, 2005, s. 324). Gardner et al (2005) har i sin forskning funnet fire elementer hvor selvinnsikt er sentralt, og som er særlig relevante vedrørende utvikling av autentisk ledelse; verdier, identitet, følelser og motiver/mål (s.350-353).

*Den andre komponenten til Walumbwa et al (2008) er internalisert moralsk perspektiv.*

Denne komponenten tar utgangspunkt i lederens atferd. Den er ikke basert på ønsker eller mål som lederen måtte ha. Man kan se og registrere atferden man utviser, det er ikke sentralt hva slags atferd man ønsker å utvise, men slik den kommer til syne i faktiske handlinger. At en leder har et internalisert moralsk perspektiv innebærer videre at man er bevisst på hvorvidt atferden er i tråd med ens egne verdier. Dersom disse ikke er på linje, vil en autentisk leder reflektere over dette, og rette opp i denne diskrepansen (Walumbwa et al, 2008).

Den tredje komponenten omtaler Walumbwa et al (2008) som *balansert informasjonsprosessering*. Denne komponenten omhandler en leders selvregulerende atferd (Northouse, 2018). I dette ligger evnen lederen har til å innhente og bearbeide informasjon, for deretter å agere på en måte som er hensiktsmessig sett ut ifra den informasjonen man har (Walumbwa et al, 2008.) Dette innebærer at man er åpen for nye tanker og spørsmål, samt evner å lytte til mennesker som presenterer ny informasjon. Balansert informasjonsprosessering krever at man aktivt søker etter (faktabasert) informasjon, samt at man i forlengelsen av dette har tilstrekkelig kognitiv fleksibilitet til å endre og justere egen oppfatning hvis man mottar ny informasjon som tilsier dette (Northouse, 2018).

Den fjerde og siste komponenten som til sammen utgjør den grunnleggende konstruksjonen for konseptet autentisk ledelse omtaler Walumbwa et al (2008) som *relasjonell åpenhet*. En autentisk leder er transparent i sin atferd, og kommuniserer et budskap på en ærlig og likefram måte (Northouse, 2018). Dette innebærer at man kommuniserer budskapet overfor sine ansatte uten å legge skjul på kompleksiteten og utfordringene man vil møte på. Dette til forskjell fra transformasjonsledelse hvor en sterk, karismatisk leder på en emosjonell og kraftfull måte, kommuniserer ut sine visjoner, som ofte kan fremstå både forenklete og naive (Northouse, 2018). En autentisk leder vil derimot ikke forenkle bildet av situasjonen, men heller gi en nøktern fremstilling av situasjonen slik den faktisk er. Autentiske ledere må likevel være bevisst sin relasjonelle åpenhet og anpasse denne basert på kontekstuelle forhold. Den som alltid viser alt, og fremstår som en åpen bok i enhver sammenheng, vil oppleve utfordringer. I dette ligger det at en autentisk leder evner å legge bånd på upassende følelser (Gardner et al, 2005; Northouse, 2018).

---

Utover de individuelle studiene hvor ulike forskere og forskergrupper har fremsatt definisjoner av autentisk ledelse er det også foretatt en studie av de tidligere studiene. I en metastudie fra 2011 undersøkte Gardner, Cogliser, Davis & Dickens, 91 tidligere forskningsartikler og publikasjoner innen autentisk ledelse. Gjennom dette arbeidet ble det identifisert 13 ulike definisjoner av autentisk ledelse (Gardner, Cogliser, Davis & Dickens, 2011). Et av hovedfunnene var blant annet behovet for å utvikle flere målemetoder for autentisk ledelse, herunder benytte seg av eksperimentelle design, samt kvalitative metoder (Gardner et al, 2011, s. 1141). Det ble videre pekt på at spørreundersøkelser for å måle autentisk ledelse kan være påvirket av en bias den enkelte har for å svare det som er sosialt akseptabelt. Dette omtaler Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff (2003) som «social desirability bias» (s. 887).

Northouse (2018) legger til grunn et prosess- og utviklingsperspektiv, og bygger på de fire ovennevnte komponentene identifisert av Walumbwa et al (2008). Disse fire komponentene, sammenholdt med en leders kritiske livshendelser, iboende psykologisk kapasitet og moralsk oppfatning, utgjør Northouse sin konseptualisering av autentisk ledelse (Northouse, 2018, s. 204).

**Autentisk ledelse og andre verdibaserte ledelsesteorier.** Toneangivende forskere innen autentisk ledelse argumenterer for at teorien er av grunnleggende karakter, og at den overstiger<sup>8</sup> andre teorier når det kommer til hva som kan anses som godt lederskap (Gardner, Avolio & Walumbwa, 2005, s. xxiii). Teorien hevdes å være av grunnleggende karakter, og utgjør en «root construct» for andre ledelsesteorier innen den positive psykologien (Avolio & Gardner, 2005, s. 328; Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005). Autentisk ledelse kan inneha elementer fra ulike former for positive ledelsesteorier, som transformasjonsledelse, karismatisk, tjenende og spirituell ledelse mv. (Avolio & Gardner, 2005).

Autentisk ledelse, transformasjonsledelse, etisk ledelse og andre sammenlignbare teorier omtales som «den nye sjangeren» av ledelsesteorier (Hannah, Sumanth, Lester & Cavarretta, 2014). En annen tilnærming er å omtale autentisk, etisk og tjenende ledelse som «moralske tilnærminger» til lederteorier (Lemoine, Hartnel & Leroy, 2019). Yukl (2013) omtaler transformasjonsledelse, tjenende ledelse, autentisk ledelse og spirituell ledelse under en felles knagg kalt etisk ledelse (s. 335). Sentrale verdier innen etisk ledelse er integritet, altruisme, ydmykhet, empati, personlig vekst, rettferdighet og myndiggjøring<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Gardner et al bruker begrepet «transcend»

<sup>9</sup> Yukl (2013) benytter begrepet empowerment. Språkrådet anbefaler bruk av begrepet myndiggjøring. <https://www.sprakradet.no/svardatabase/sporsmal-og-svar/empowerment/> Det handler om gi underordnede autonomi, ta de med på råd, motivere underordnede til å uttrykke bekymring eller komme med andre forslag til lederen om hvordan man kan løse en oppgave (Yukl, 2013).

---

Spirituell ledelse handler om hvordan ledere kan «øke den indre motivasjonen blant sine følgere gjennom å skape forhold som styrker deres følelser av spirituell mening på jobb» (Yukl, 2013, s. 338). I dette ligger det at det må være konsistens mellom de ansattes verdier og de krav, mål og forventninger virksomheten setter (Yukl, 2013). Videre kan spirituelle ledere øke graden av opplevd mening med jobben gjennom å kople dette opp imot følgernes verdier og egen identitet (ibid). Fokuset på verdier, altruisme og det å gjøre arbeidet meningsfullt, gjør at det er flere likhetstrekk mellom autentisk ledelse og spirituell ledelse.

Tjenende ledelse handler om å «hjelp andre til å nå delte mål, gjennom å legge til rette for utvikling, myndiggjøring, kollektivt arbeid som er i tråd med følgernes helse og langsiktige velferd (Yukl, 2013, s. 339). En tjenende leder må stå for det som er riktig og rettferdig, selv om dette kan gå på bekostning av virksomhetens økonomiske resultater (Yukl, 2013). Det er videre sentralt å etablere tillit gjennom åpenhet og transparens. Videre bygges tillit ved at handlinger samsvarer med verdier, samt at lederen viser følgerne tillit (Yukl, 2013). Det er dermed flere likheter mellom autentisk ledelse og tjenende ledelse. Til forskjell fra autentisk ledelse hvor fokuset er selvinnsikt og det å søke tilbakemelding for å bidra til personlig vekst, fokuserer en tjenende leder i større grad på å gi verdi til flere «stakeholders» (Lemoine et al, 2019).

Autentisk ledelse kan karakteriseres som en videreutvikling av teorien om transformasjonsledelse (Li, 2013, s.12). Transformasjonsledelse overtok utover 80-tallet for transaksjonsledelse, og ble den mest innflytelsesrike lederskapsteorien, og størstedelen av ledelsesforskning de siste tre tiårene knytter seg til transformasjonsledelse (Walumbwa & Wernsing, 2013; Johansen, Foss & Boe, 2019, s. 20). Transformasjonsledelse kom som en erkjennelse av at lederen kunne påvirke de ansattes motivasjon og mål til å sammenfalle med virksomhetens mål, gjennom å stimulere til kreativitet og anerkjennelse av den enkelte ansattes behov (Walumbwa & Wernsing, 2013, s. 393). Transformasjonslederen kjennetegnes ved en atferd som består av fem faktorer; 1) idolisert ledelse, 2) idealisert innflytelse, 3) inspirerende motivasjon, 4) intellektuell stimuli og 5) individuelle hensyn (Walumbwa & Wernsing, 2013). Faktorene reflekterer hhv. de emosjonelle, etiske/moralske komponent ved lederen, lederens evne til å inspirere følgerne til å nå ambisiøse mål, lederens evne til å stimulere følgerne til kreativ og kritisk tenkning, samt lederens evne til å utvikle og gi følgerne nødvendig psykososial støtte (Walumbwa & Wernsing, 2013). Til forskjell fra transformasjonsledelse, er den etiske og moralske komponenten ved ledes atferd sentral innen autentisk ledelse. Karisma (idealisert innflytelse) er en grunnleggende komponent innen transformasjonsledelse (Arnulf, 2013). Karisma er imidlertid ikke en del av autentisk ledelse. En autentisk leder «may or may not be charismatic» (George, 2003, sitert i Avolio & Gardner, 2005).

---

**Autentisk ledelsesutvikling.** Autentisk ledelse kan utvikles (Avolio & Luthans, 2005).

Autentisk ledelse og utvikling av autentiske ledere henger tett sammen, og blant annet Avolio har valgt å se disse i sammenheng i hans forskning (Avolio, 2013). Avolio peker på at «becoming authentic is, in my view, the ultimate human journey» (Avolio, 2011, s. x)<sup>10</sup>. Autentisk ledelsesutvikling kan defineres som:

“ongoing processes whereby leaders and followers gain self-awareness and establish open, transparent, trusting and genuine relationships, which in part may be shaped and impacted by planned interventions such as training” (Avolio & Gardner, 2005, s. 322).

Utvikling av grunnlaget for autentisk ledelse fokuserte i første omgang på lederen. Senere har teorien vokst på tvers av nivåer til også å omfatte følgere, grupper og organisasjoner (Avolio, 2013). Autentisk ledelse kan utvikles gjennom å bli bevisst på en selv og hvem man er, herunder kjerneverdier og identitet (Gardner et al, 2005), samt at man kan uttrykke dette overfor sine ansatte (Kvålshaugen, 2007). Videre krever autentisk ledelsesutvikling at man evner å regulere seg selv (Gardner et al, 2005).

Gardner et al (2005) peker videre på at nøkkelbegivenheter i en persons liv, samt ens personlige historie og erfaringer virker som antecedenter når det kommer til det å utvikle seg som autentisk leder. Såkalte nøkkelbegivenheter som trigger autenticitet kan være både dramatiske og mer diskrete, men innebærer endringer på det personlige plan som fører til personlig vekst og utvikling (Gardner et al, 2005). Faktorer som kan virke inn på ens historie kan være påvirkning fra familie og venner, utfordringer, samt utdanning og erfaring (Gardner et al, 2005).

**Autentisk ledelse og gender.** Eagly (2005) viser til at kvinner i lederposisjoner bør fokusere på å utvikle de relasjonelle aspektene ved autentisk ledelse. Bakgrunnen for dette er utfordringen med at følgere må tillegge ledere legitimitet til å fastsette verdier på vegne av gruppen (Eagly, 2005). Dette er ifølge Eaglys undersøkelser vanskeligere for kvinner, men også for ledere som tradisjonelt ikke har innehatt lederposisjoner. Fokus på å styrke de relasjonelle sidene ved autenticitet vil kunne bidra til å minke denne utfordringen (Eagly, 2005).

**Kritikk og innvendinger mot teorien om autentisk ledelse.** I en artikkel i *The Leadership Quarterly*, advarer Alvesson og Einola (2019) mot det de kaller overdreven positivitet. Forfatterne bruker teorien om autentisk ledelse som utgangspunkt for «advarselen», men sier samtidig at artikkelen også gjelder andre former innen de positive ledelsesteoriene som transformasjonsledelse, tjenende ledelse, etisk ledelse og spirituell ledelse (Alvesson & Einola, 2019). I artikkelen karakteriserer forfatterne den positive psykologien generelt, og autentisk ledelse spesielt som at

---

<sup>10</sup> Sidetallet er bokstav x, i bokens forord.

---

«Many concepts are ill-defined, tautological, ideological and resist rigorous study» (Alvesson & Einola, 2019, s. 1). Videre sammenfatter Alvesson & Einola utfordringene i fire generelle problemkategorier som omfatter (1) selve grunnlaget for autentisk ledelse, (2) teoriutvikling, (3) autentisk ledelse i praksis, samt (4) autentisk ledelse sett i forhold til andre ledelsesteorier innen «den nye sjangeren» (Alvesson & Einola, 2019, s. 4 og 5.)

Vedrørende (1) selve grunnlaget for autentisk ledelse, har forskere pekt på at det behøves mer dokumentasjon og empiriske bevis (Cooper, Scandura & Schriesheim, 2005). Behovet for ytterligere forskning for å bevise sammenhengen mellom autentisk ledelse, ansatte og organisasjoners yteevne er sentralt (Kvålshaugen, 2007). Kvålshaugen omtalte i 2007 autentisk ledelse som en relativt fersk ledelsesteori. Bruce Avolio (2013) peker på at det fortsatt er mye som gjenstår for å forstå grunnkonstruksjonen for autentisk ledelse og autentisk lederutvikling. Fem år senere kan det argumenteres for at det fortsatt er uklarheter vedrørende hvordan, og i hvilke kontekster, autentisk ledelse fører til positive effekter for virksomheten (Northouse, 2018). Til tross for utfordringene som nevnt ovenfor, kan autentisk ledelse allerede i 2011 hevdes å være en sentral, moden ledelsesteori (Gardner et al, 2011).

Når det kommer til (2) teoriutvikling har det blitt rettet kritikk mot teorien og definisjonene som angitt ovenfor. Flere forskere argumenterer for at det er utfordringer knyttet til hvordan autentisk ledelse defineres (Cooper et al, 2005; Shamir & Eilam, 2005; Alvesson & Einola, 2019). Cooper et al (2005) peker på at bredden i de første definisjonene av autentisk ledelse som fremsatt av Luthans & Avolio i 2003 og Avolio et al i 2004, var utfordrende, da de inneholdt elementer fra flere domener som «trekkteori, tilstander, atferd, kontekst og evner» (Cooper et al, 2005, s. 478). Videre var det problematisk at definisjonene ikke skilte mellom individ, dyadiske forhold, grupper eller organisasjoner, samt at det måtte klargjøres hvilket perspektiv man definerte ut ifra; en selv, overordnet, underordnet eller sideordnet (Cooper et al, 2005). På den andre side kan det trolig hevdes at de første definisjonene ble gjort brede med hensikt i en tidlig fase av teoriutviklingen (Avolio & Gardner, 2005). Dette ble gjort, slik at man skulle ha et bredt grunnlag og bygge på, samtidig som man tok høyde for kompleksiteten i begrepet.

I tillegg til kritikken mot definisjoner som fremsatt av Cooper et al, peker også Shamir & Eilam (2005) på bredden i definisjonene som utfordrende. Til forskjell fra kritikken fra Cooper et al, argumenterer Shamir & Eilam for at autentisk ledelse inneholder elementer fra tre ulike konsepter, henholdsvis det å være en autentisk leder, autentisk lederskap og autentisk lederskapsutvikling (Shamir & Eilam, 2005). Shamir & Eilams foreslåtte løsning på denne utfordringen innebærer en smalere definisjon inneholdende fire karakteristika for autentiske ledere; 1) være tro mot seg selv, 2)



---

motiveres av sin personlige overbevisning, 3) de er ekte, og ikke kopier, samt 4) deres handlinger er basert på personlig verdier og overbevisning.

I tillegg til den faglige kritikken som fremgår ovenfor, er det som nevnt også reist en bekymring vedrørende kvaliteten på forskningen til Walumbwa. Samlet sett utgjør dette momenter som det er verdt å være bevisst på, og som kan spille inn på vekten man tillegger forskningsfunnene.

Det kan videre stilles spørsmål ved hvorvidt teorien om autentisk ledelse er tydelig nok på hvordan (3) teorien om autentisk ledelse virker i praksis, hvor blant annet Alvesson & Einola (2019) argumenterer for at den ikke i tilstrekkelig grad tar for seg hvordan en autentisk leder faktisk skal lede. I enkelte kontekster kan autentisk ledelse trolig også virke mot sin hensikt. Dette kan eksempelvis gjelde situasjoner hvor den såkalte «generasjon millennium» skal ledes. Anderson, Baur, Griffith & Buckley (2017) viser blant annet til at yngre generasjoner setter individualisme høyere enn eldre generasjoner, og at dette kan virke negativt inn på hvorvidt man utvikler verdier i samsvar med eldre rollemodeller. Dette vil være noe som Forsvaret må være seg bevisst når det kommer til utdanning og utvikling av sine yngre ledere. Et annet aspekt omhandler ledere som utviser uønsket atferd og behandler sine ansatte dårlig, under et dekke av å være autentisk eller ekte. En leder som er en autentisk «dust» er verken autentisk eller effektiv som leder, og dette kan ikke betegnes som noe annet enn dårlig ledelse (Zander, 2013). En autentisk leder må videre være bevisst at man ikke er for åpen om egen frykt eller usikkerhet, da dette vil kunne underminere følgernes tro på og selvsikkerhet (Yukl, 2013).

En annen innvending gjelder autentisk ledelse i praksis, hvor det er utfordrende med ledelse som et relasjonelt fenomen, og autentisk ledelse hvor det er sentralt at man er «true to yourself» (Ladkin & Spiller, 2013, s. 1 og 2). Ledelse påvirkes av kontekst (Fosse, 2019), og lederens «self» kan dermed ikke sees i et vakuum (Ladkin & Spiller, 2013). Videre kan for mye fokus på selvrefleksjon bli innadrettet, og noe som potensielt kan føre til en leder som fremstår både som distansert og «elitistisk» (Ladkin & Spiller, 2013, s.3).

Det kan videre argumenteres for at en leder blir såpass opphøyet og blir en slags mytisk figur, noe som kan føre til at selve personen blir borte i det bildet følgerne har skapt av lederen. Dette kan eksemplifiseres gjennom at den opprinnelige autentiske personen Mandela, risikerer å bli borte i «figuren» Mandela (Ladkin & Spiller, 2013). Dette vil igjen kunne være utfordrende ved autentisk ledelse i praksis.

Den moralske komponenten i autentisk ledelse er omdiskutert (Cooper et al, 2005). Det argumenteres for at den moralske komponenten kan bidra til å utvanne konseptet om autentisk ledelse, og at dette ikke er en del av autentisk ledelse, men kun en konsekvens av det å være autentisk (Cooper et al, 2005). Avolio & Gardner (2005) på den andre siden argumenterer for at et

---

positivt moralsk perspektiv er særlig viktig når det kommer til utvikling av autentisk ledelse. I forlengelsen av at den moralske komponenten er omdiskutert, peker Sidani & Rowe (2018) på at det i tilfeller hvor det er overlapp mellom en leders og en følgers moral og handlemåter, vil lederen kunne fremstå som autentisk for følgeren, uten at vedkommende kan karakteriseres som en autentisk leder av den grunn. Cooper et al (2005) viser også til denne potensielle konseptuelle svakheten ved utvikling av autentiske ledere, og omtaler det som at autentisitet «is in the eye of the beholder» (s. 484).

Den fjerde innvendingen omhandler (4) autentisk ledelse sett i forhold til andre ledelsesteorier innen «den nye sjangeren». Innvendingen går blant annet på hvorvidt transformasjonsledelse og de øvrige positive ledelsesteorier kan fremstå som like. Antonakis Antonakis, Basardoz, Jacquart & Shamir (2016) viser til at uklar begrepsbruk vedrørende transformasjonsledelse og karismatisk ledelse «has made the fog over the leadership landscape thicker still» (Antonakis et al, 2016, s. 294). Det kan dermed stilles spørsmål ved hvorvidt teoriene innen den nye sjangeren, autentisk ledelse inkludert, inneholder (for) mye av de samme elementene, hvilket kan gå på bekostning av målingenes diskriminante validitet (Cooper et al, 2005, s. 477; Martinsen, Fosse & Johansen, 2019, s. 173).

Utover de fire ovennevnte hovedkategoriene av innvendinger som Alvesson & Einola (2019) opererer med, kan det også argumenteres med at effekten av autentisk ledelse bør vektles lavere som en følge av at negativitet resonnerer sterkere enn positivitet i den menneskelige psyken. Denne effekten kan omtales som «bad is stronger than good» (Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer & Vohs, 2001). Til tross for det ovennevnte tyder mye på at autentiske ledere er effektive ledere (Kvålshaugen, 2007).

**Autentisk ledelse i en militær kontekst.** Forskning tyder på at autentiske ledere er effektive i en farlig og omskiftelig kontekst (Kolditz & Brazil, 2005). Samtidig viser Kolditz (2007) til at det autentiske elementet i godt lederskap i ekstreme situasjoner oppnås gjennom erfaring, «they are caught, not taught» (s. 69). Autentiske ledere fremstår som gode rollemodeller og vektlegger å utvikle sine følgere (Gardner et al, 2005). Det vil videre bidra til et godt arbeidsklima i organisasjonen basert på inkludering, omsorg, engasjement og etisk opptreden, som igjen vil utgjøre et godt fundament for organisasjonens resultater (Gardner et al, 2005). På den andre side har en masteroppgave ved Forsvarets høgskole undersøkt hvorvidt autentisk ledelse modererte konsekvensene av destruktiv ledelse overfor underordnede (Maur, 2016). Maurs funn tyder på at autentisk ledelse ikke moderer sammenhengen mellom destruktiv ledelse og utfallsvariablene utmattelse, jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse. Dette kan imidlertid karakteriseres som overraskende, sett hen til det teoretiske grunnlaget for autentisk ledelse (Maur, 2016).

---

I en artikkel i *Cogent psychology* har Olav Kjellevold Olsen og Roar Espevik (2017) undersøkt hvorvidt moralske rettferdighetsbetraktninger, moralsk identitet og psykologisk robusthet predikerer autentisk ledelse blant norske offiserer. Resultatene indikerer at en leders evne til å resonnerer moralsk, samt motivasjon til å handle moralsk, bidrar til å autentisk ledelse i praksis (Olsen & Espevik, 2017, s. 2).

I en artikkel i *Scandinavian journal of military studies* har Kjellevold Olsen, Johansen og Hystad (2021) undersøkt hvordan lederskapsidealene blant offiserer tilhørende generasjon x<sup>11</sup> og y<sup>12</sup>, virker inn på utøvelse av lederskapet i praksis. Utgangspunktet for undersøkelsen var teorien om autentisk ledelse, da dette er en ledelsesteori som i litteraturen fremstilles som en ideell form for ledelse (Olsen & Hystad, 2021). Resultatene viser at autentisk ledelse er noe som fremstår som et ledelsesideal for begge generasjoner, og at autentisk ledelse som lederteori har en plass i en militær kontekst (Olsen & Hystad, 2021, s. 19). Funnene viser videre at den yngre generasjonen oppfattet elementene internalisert moralsk perspektiv og balansert prosessering<sup>13</sup> som mindre ideelle enn det deres eldre kolleger gjorde (Olsen & Hystad, 2021, s. 20).

I farlige situasjoner, noe som ofte er tilfellet for en militær operasjon, vil det være svært viktig med optimistiske ledere preget av håp og resiliens/robusthet (Kolditz & Brazil, 2005). Intervjuer med både amerikanske og irakiske styrker viste at det motsatte også gjorde seg gjeldende. Svake relasjoner med leder bidro til at personellet manglet både tillit, håp og optimisme (Kolditz & Brazil, 2005, s. 350). Ledere som scorer høyt på autentisk ledelse kan derfor trolig hevdes å være særlig effektive i en slik kontekst, og kan vise seg å være uvurderlige i en høyrisikabel situasjon (Kolditz & Brazil, 2005), s.365). På den annen side har den tidligere nevnte undersøkelsen til Olsen & Espevik (2017) funnet at psykisk robusthet ikke predikerte autentisk ledelse blant norske offiserer, hvilket kan karakteriseres som uventet.

**Autentisk ledelse og Forsvarets ledelsesplattform.** Forsvarets grunnsyn på ledelse knesetter en rekke prinsipper for hva som regnes som god og effektiv ledelse i Forsvaret, og gjelder for både militære og sivile ledere på alle nivåer i virksomheten (Forsvaret, 2020). Forsvaret tufter ledelse og lederutvikling på en rekke teorier, metoder og verktøy, tilpasset Forsvarets oppgaver og virksomhet. Blant pilarene finner man Forsvarets verdigrunnlag med kjerneverdierne RAM<sup>14</sup>, prinsippet om kommando og kontroll<sup>15</sup>, prinsippet om balansert lederatferd, samt lederutviklingsmetoden MIL360.

---

<sup>11</sup> Offiserer født mellom 1965 og 1980

<sup>12</sup> Offiserer født mellom 1980 og 1998

<sup>13</sup> Internalisert moralsk perspektiv og balansert prosessering er et av fire elementer som utgjør autentisk ledelse, og det vil gjøres nærmere rede for disse begrepene under pkt. 2.4.

<sup>14</sup> RAM er en forkortelse for respekt, ansvar og mot

<sup>15</sup> I Forsvaret omtalt som K2

---

Kommandosystemet, med ulike former for kontroll og kommando (K2)<sup>16</sup> er et særlig kjennetegn ved ledelse i en militær kontekst (Forsvaret 2020). Kommando og kontroll er en av flere pilarer som Forsvaret baserer seg på når det kommer til hvordan man operasjonaliserer begrepet ledelse i Forsvaret. I tillegg til at grunnsynet sier noe om den atferdsmessige delen av ledelse, påvirkes også ledelse av en rekke andre forhold slik som personlighetstrekk<sup>17</sup> og intelligens (Martinsen, 2019a), forhold mellom leder og følger og øvrige kontekstuelle og kulturelle forhold (Fosse, 2019). Videre skal prinsippet om oppdragsbasert ledelse (OBL), fungerer som Forsvarets grunnleggende ledelsesfilosofi (Forsvaret, 2020). Grunnsynet omtaler tre overordnede kategorier for lederatferd; samspills- og relasjonsorientert atferd, oppdragsorientert atferd, samt utviklingsorientert atferd (Forsvaret, 2020, s. 9). En leder som evner å tilpasse sin atferd slik at oppdraget kan løses på best mulig måte, samtidig som teamets behov ivaretas, utøver balansert ledelse (Forsvaret, 2020). Forsvarssjefen sammenfatter dette på følgende måte i Forsvarets grunnsyn på ledelse, «Løs oppdragene, ta vare på folka våre» (Forsvaret, 2020, s. 4). Effektiv ledelse fordrer at de tre overordnede kategoriene både samlet og enkeltvis blir ivaretatt. Forsvarets modell for balansert lederatferd bygger på Gary Yukl «hierarkiske taksonomi for lederatferd» (Johansen, Fosse & Boe, 2019, s. 29). Yukl (2013) viser til tre opprinnelige metakategorier innen lederatferd; endrings- oppgave- og relasjonsorientert lederatferd. Senere har de tre metakategoriene blitt komplettert med *ekstern orientering*, som kan omtales som den fjerde metakategorien (Yukl, 2015).

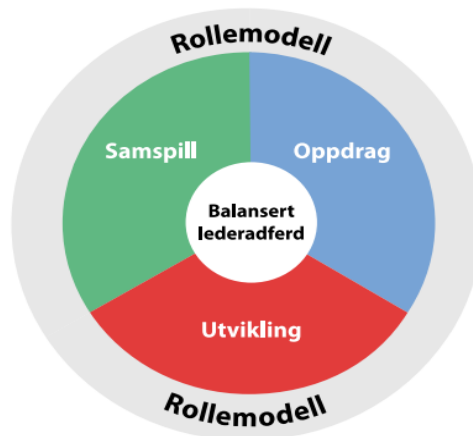
Lederen som rollemodell i Forsvaret er en sentral del ved ledelsesaspektet (Forsvaret, 2020). Forsvarets grunnsyn på ledelse (Forsvaret, 2020, s. 11) karakteriserer det «å være en god rollemodell er særlig viktig i Forsvaret. En god rollemodell setter fellesskapets verdier og interesser foran sine egne, samtidig som man er tro mot seg selv og egne verdier». Dette harmonerer godt med egenskaper som man finner i ledere som scorer høyt som autentiske ledere.

Forsvarssjefen peker på at ledelse i Forsvaret skal være verdibasert (Forsvaret, 2020, s. 4). Gardner et al (2005) har identifisert nettopp verdier som et av fire kjennetegn ved autentiske ledere. Videre pekes det på at ledelse skal være tillitsbasert ledelse, da dette er grunnleggende for at Forsvarets ledelsesfilosofi, oppdragsbasert ledelse (OBL), kan virke. Øverst på neste side fremgår modellen over balansert lederatferd, slik den er fremstilt i Forsvarets grunnsyn på ledelse (Forsvaret, 2020, s. 10).

---

<sup>16</sup> Begrepet kommando og kontroll inneholder mange fasetter; operativ kommando, operativ kontroll, mv.

<sup>17</sup> Total korrelasjon for personlighet og det å bli leder, og for personlighet og ledereffektivitet, er .48 (Martinsen, 2019a, s. 207). Dette innebærer en sterk sammenheng innen psykologisk forskning (Martinsen, 2019a).



Figur 2 – Modell over balansert ledelse

Forsvarets grunnsyn på ledelse, som blant annet inneholder ledelsesplattformen med balansert lederadferd og lederen som rollemodell, inneholder flere elementer med klare likhetstrekk til det som kjennetegner teorien om autentisk ledelse. Blant annet vises det til endringsaspektet ledere må beherske, og at dette krever «ledere som ser muligheter fremfor begrensninger» (Forsvaret, 2020, s. 4). Dette sammenfaller med egenskapene skissert av Avolio, Luthans og Walumbwa (2004), som beskriver at en autentisk leder blant annet har tro på fremtiden og er optimistisk. Grunnsynet på ledelse bygger på et positivt menneskesyn og erkjenner at «mennesker både kan og vil utvikle seg» (Forsvaret, 2020, s. 6). Dette kan karakteriseres å være i kjernen av hva som ligger i autentisk ledelse (Walumbwa et al, 2008, s. 94). Videre inneholder grunnsynet for ledelse en rettesnor for relasjoner mellom mennesker, ved at man «...omgås andre på en oppriktig, åpen og likefram måte, viser vi respekt og vekker tillit og troverdighet» (Forsvaret, 2020, s. 6). Denne rettesnoren kan sies å være tuftet på autensitet, da åpenhet, tillit, troverdighet og det å være likefram er sentrale aspekter ved autensitet (Kvålshaugen, 2007). Dette kan sammenfattes i relasjonell åpenhet, som er et av fire grunnelementer ved autentisk ledelse (Walumbwa et al, 2008, s. 94). Videre peker grunnsynet i en rekke sammenhenger på karakteristika ved gode ledere som er avhengig av at lederen kjenner seg selv, hvilket er et sentralt moment for autentisk ledelse. Passuser som «er fortrolig med egen frykt og usikkerhet» (Forsvaret, 2020, s. 6), «fleksibel og ydmyk overfor andres krav og forventninger, noe som krever stor forståelse av seg selv og omgivelsene» (Forsvaret, 2020, s. 10), samt «er tro mot seg selv og egne verdier» (Forsvaret, 2020, s. 10), peker alle på grunnsetningen «to thy own self true» (Gardner, Avolio & Walumbwa, 2005, s. xxiii).

---

Hannah & Sowdon (2013) argumenterer for at det som er spesielt med militær ledelse i Forsvaret, er ikke ledelse i seg selv, men konteksten<sup>18</sup> det skjer i (s. 291). Videre er systemtilnærmingen til ledelse under krevende forhold noe særskilt (Hannah & Sowdon, 2013, s. 295). Forsvarets særegne oppdrag og egenart ved at man kan havne i situasjoner hvor man må ofre og ta liv, samt forvalter store personelle og materielle ressurser på vegne av samfunnet, gjør at det stilles store krav til ledere som rollemodeller. Sentralt i denne sammenheng er blant annet at man «setter fellesskapet først» (Forsvaret, 2020, s. 10), og at det er «samsvar mellom ord og handlinger, samt at man er bevisst egne styrker og svakheter» (Forsvaret, 2020, s.10). Dette er alle elementer som kreves for å være gode rollemodeller. Kvålshaugen (2007) peker på at autentiske ledere i større grad fremstår som rollemodeller for sine ansatte. På bakgrunn av ovennevnte sammenligning mellom Forsvarets grunnsyn på ledelse og hva teorien sier om autentisk ledelse, kan det oppsummeringvis konkluderes at med kravene til hvordan Forsvarets ledere skal utøve balansert lederatferd, herunder fremstå som gode rollemodeller, i stor grad samsvarer med hva som ligger i konseptet autentisk ledelse.

Autentisk ledelse er ikke en konkurrent til balansert lederatferd, men bidrar til å utvikle forståelse av konseptet militære ledelse. Det er en tett kobling mellom autentisk ledelse og autentisk lederutvikling (Avolio, 2013). For å kunne si noe nærmere om forskjeller når det kommer til autentisk ledelse for studenter ved stabsskolen, og deltakere ved lederutviklingsprogrammet LUPRO, er det nødvendig å redegjøre nærmere for hva lederutvikling er, og hvorvidt dette er noe som gir effekt. Dette vil være tema for neste kapittel.

## 2.4 Lederutvikling

I hvilke grad ledelse er noe som kan læres, og hva slags effekt lederutviklingstiltak gir, har lenge vært omdiskutert (Day, 2000; Day, Fleenor, Atwater, Sturm & McKee, 2014). Nyere forskning tyder imidlertid på ledere kan trenes, og at lederutviklingsprogrammer er mer effektive enn hva man tidligere har trodd (Lacarenza et al, 2017). Samfunnet totalt sett bruker store beløp på ulike former for lederutviklingstiltak (Lacarenza et al, 2017). En undersøkelse fra 2015 viser at store deler av en organisasjons samlede budsjett for kompetanseutvikling allokeres til utvikling av virksomhetens ledere (Ho, 2016). En følge av dette er at man i de senere år har pekt på viktigheten av å analysere hvilke avkastning (Return of investment (ROI)) lederutvikling gir for virksomhetene (Abner, Valdez og Perry, 2020).

---

<sup>18</sup> Hannah & Sowdon (2013) viser til to sider ved konteksten når de peker på den interne konteksten, som utgjør militærprofesjonen, samt den eksterne konteksten som er operasjonsmiljøet (s. 292-293).

---

Ledelse virker inn på resultatene en virksomhet oppnår (Martinsen et al, 2019). Det kan dermed argumenteres for at lederutvikling er av strategisk viktighet for enhver organisasjon (Lacerenza et al, 2017). Likevel tyder funn på at det kun er en mindre andel<sup>19</sup> av virksomhetene, som er av den oppfatning at de har gjort et godt nok arbeid når det kommer til å utvikle sine ledere (Schwarz, Bersin & Pelster, 2014). Schwarz et al (2014) peker videre på at virksomhetene ikke i tilstrekkelig grad klarer å utvikle sine lederes evner og ferdigheter. Når man tar i betraktning kostnadene ved lederutvikling, samt innvirkningen lederen har på produktivitet og arbeidsmiljøet (Martinsen, 2019b), vil det være nyttig for enhver virksomhet å ha et klart bilde av hva som fungerer og hva som ikke fungerer når det kommer til lederutviklingstiltak (Lacerenza et al, 2017). Det kan trolig hevdes at det er ekstra viktig i en virksomhet som Forsvaret, sett hen til den særskilte konteksten en militær virksomhet opererer i (Johansen et al, 2019). Forsvaret er kjent for å utvikle gode ledere (Boe, 2020), og man har en antakelse om både at lederutvikling gir effekt og hva som gir effekt. Leder- og ledelsesutvikling er sentralt i Forsvaret, og gjennom Forsvarets grunnsyn på ledelse er ledere på alle nivåer pålagt å fokusere på å utvikle sine ledere (Forsvaret, 2020). Dette kan sies å være i tråd med organisasjonsteoretikeren Kotter (1990), som argumenterer for at lederens kanskje viktigste oppgave er å skape en kultur som fremmer god ledelse, hvilket blant annet innebærer å drive frem og utvikle fremtidige ledere i egne rekker.

Det har blitt skrevet og forsket på ledelse og lederteorier i over 100 år (Avolio, Reichard, Hannah, Walumbwa & Chan, 2009). Sammenlignet med forskningen innen ledelse generelt, har forskningen innen leder- og ledelsesutvikling spesifikt pågått over et relativt kort tidsrom (Day et al, 2014). En av de tidligste metastudiene om leder- og ledelsesutvikling indikerte at ledertrening har moderat effekt (Burke & Day, 1986). Metaanalysen tok for seg 70 tidligere studier utført mellom 1951 og 1982. Burke & Day konkluderte blant annet med at det var et stort behov for mer empirisk forskning før man kunne trekke sikrere konklusjoner (Burke & Day, 1986). Behovet for mer systematikk i forskningen når det kommer til området lederutvikling gjør seg fortsatt gjeldende i nyere tid (Day et al, 2014; Larsson, Bencker, Hyllengren & Brandebo, 2018).

**Begreper innen leder- og ledelsesutvikling.** Lederutvikling kan defineres som «den individuelle lederens personlige utvikling og læring i lederrollen» (Martinsen, 2019b, s. 394). Utviklingsløpet innebærer en prosess, hvor målet er «å øke lederens selvinnsikt, kunnskaper, ferdigheter og gunstige væremåter» (Martinsen, 2019b, s. 394). Utover 2000-tallet ble det fokus på skillet mellom lederutvikling og ledelsesutvikling (Lacerenza et al, 2017). Day et al definerer skillet på følgende måte: «Leader development focuses on developing individual leaders whereas leadership

---

<sup>19</sup> Andelen er på 13% (Schwarz, Bersin & Pelster, 2014).

---

development focuses on a process of development that inherently involves multiple individuals (e.g., leaders and followers or among peers in a self-managed work team)» (Day et al, 2014, s. 64). Day trekker dermed et hovedskille mellom den utviklingen som skjer på individnivå (det intrapersonelle), og det som skjer i relasjon mellom mennesker (det interpersonelle). Lederutvikling omhandler selvinnsikt, selv-regulering og evne til å motivere en selv (Lacerenza et al, 2017, s. 1687).

Ledelsesutvikling omfatter utvikling av den kollektive kapasiteten som organisasjonens medlemmer innehar når det kommer til effektive lederroller og ledelsesprosesser, og her er dermed sosial innsikt og sosiale ferdigheter sentralt (Lacerenza et al, 2017). I en senere artikkel, definerer imidlertid Day, Fleenor, Atwater, Sturm & McKee (2014) ledelsesutvikling bredt til også å inkludere lederutvikling. Til tross for at begrepene har ulikt innhold og defineres på ulike måter, benyttes de ofte om hverandre. Blant annet har Lacerenza et al i sin metastudie fra 2017 valgt å ikke differensiere mellom leder- og ledelsesutvikling, gjennom å inkorporere både leder- og ledelsesutvikling i sin undersøkelse. I Forsvaret har man valgt å legge seg på tilsvarende begrepsbruk, da man i Forsvarets grunnsyn på ledelse (2020) omhandler begrepsparet sammen, uten at man foretar en nærmere utdypning av hva som ligger i de to begrepene.

Lederutviklingsprogram<sup>20</sup> kan defineres som «programs that have been designed to enhance leader knowledge, skills, abilities, and other components» (Lacerenza et al, 2017, s. 1687). Lacerenza og et al sin definisjon bygger på David Day (2000), som peker på at kjernen ved lederutviklingstiltak er å bidra til endringer i deltakernes evner til å engasjere seg i lederrollen og ledelsesprosesser, på bakgrunn av tiltakene de blir utsatt for. Lederutviklingsprogram kan videre sies å inkludere alle typer av «leader, managerial, and supervisory training/development programs and/or workshops» (Day, 2000, s. 2). Hva som ligger innunder begrepet ledertrening og lederutvikling må dermed kunne sies å være bredt. Det finnes en rekke ulike alternativer til lederutviklingstiltak. Yukl (2013) peker på flerkildevurderinger/360-graders feedback, utviklingssentre, spesialoppgaver, jobbrotasjon, action-læring, mentorering, coaching, rollespill og simuleringer, programmer for personlig vekst, samt program for utendørs utfordringer.

Et sentralt element ved lederutvikling er selvutvikling (Yukl, 2013). Selvutvikling kan være et supplement til formelle lederutviklingstiltak, det kan fungere som et substitutt, eller for å legge til rette for utvikling gjennom erfaring (Yukl, 2013). Selvutvikling handler ifølge Scisco, Biech & Hallenbeck (2017) (referert i Yukl, 2013) om å lære utenfor en formell setting, samt være bevisst på at man kan vokse som leder og person gjennom å ha en lærende innstilling og tankesett.

---

<sup>20</sup> David Day (2000) og Lacerenza og kolleger (2017) bruker begrepet «leadership training programs»



---

**Begrepene trening og læring.** Begrepene trening og læring er sentralt når det kommer til lederutvikling. Trening og læring henger sammen, men er ikke sammenfallende begreper. Målet med trening er «å skape varige endringer i atferd og tankesett, slik at de ansatte besitter tilstrekkelig kompetanse for å utføre arbeidet» (Salas, Tannenbaum, Kraiger & Smith-Jentsch, 2012, s. 77). Salas, Tannenbaum, Kraiger & Smith-Jentsch (2012) peker videre på at mye læring skjer utenfor treningsarenaen, samtidig som man har trening som ikke fører til læring. Læring kan defineres som:

*«a desired outcome of training—a process of acquiring new knowledge and behaviors as a result of practice, study, or experience. It involves relatively permanent changes in cognition, behavior, and affect» (Salas, Tannenbaum, Kraiger & Smith-Jentsch, 2012, s.77).*

**Effekten av lederutviklingstiltak.** Utvikling av ledere er krevende da det krever forståelse av en rekke komplekse prosesser (Day et al, 2014, s. 64). Det er ikke tilstrekkelig i seg selv at en virksomhet beslutter at en spesifikk ledelsesteori skal benyttes for å utvikle ledere. For at lederutviklingstiltakene skal ha effekt kreves det noe mer (Day et al, 2014). Sentralt i denne sammenheng er å se på lederutvikling som en prosess som foregår over tid, og på flere nivåer (Day et al, 2014)<sup>21</sup>. Det pekes videre på at utviklingen må skje på flere nivåer, og både gjennom intrapersonelle og interpersonelle prosesser (Day et al, 2014, s. 64).

Avolio, Reichard, Hannah, Walumbwa & Chan (2009) fant at lederutviklingstiltak hadde en gjennomsnittlig positiv effekt på 66% av deltakerne, sammenlignet med kun 34% av kontrollgruppen. Selv om de fant at lederutviklingstiltak virker og gjør en forskjell, er det også store forskjeller når det kommer til hva som virker (Avolio, Reichard, Hannah, Walumbwa & Chan, 2009, s. 778). Metastudien tok for seg 200 «lab and field studies», og undersøkte hvordan lederutviklingstiltak virket inn på deltakerne.

I en metaanalyse fra 2014 tok Day et al, for seg de siste 25 års teori og empiri om leder- og ledelsesutvikling (Day et al, 2014). Studien fokuserte primært på forskningsartikler publisert i The Leadership Quarterly. Day et al peker på at selv om forståelse for lederskaps- og ledelsesutvikling har gjort et betydelig framskritt de siste 25 årene, så behøves det et «sterkere evidensbasert grunnlag for ledelsesutvikling (Day et al, 2014, s. 63). Videre konkluderer forfatterne med at området fortsatt kan karakteriseres som «relativt umodent» (Day et al, 2014, s. 80).

I en stor metaanalyse foretatt i 2017 ble effekten av lederutviklingstiltak undersøkt, samt hvordan lederutviklingstiltakene bør «utformes, leveres og implementeres for å gi mest mulig effekt» (Lacerenza et al, 2017, s. 1687). Analysen tok for seg 335 tidligere studier om lederutviklingstiltak. Antall deltakere var 26573 (N=26573). Resultatene fra studien tyder på at effekten av

---

<sup>21</sup> Day (2014) omtaler dette som «multilevel and longitudinal»

---

lederutviklingstiltak har vært betydelig større enn tidligere antatt (Lacerenza et al, 2017). Studien tok utgangspunkt i Kirkpatrick's (1959) fire kriterier (reaksjoner, læring, overføring og resultater)<sup>22</sup>, for å undersøke hvilke tiltak som er forbundet med effektiv lederutvikling.

Kriteriet *reaksjoner*, handler om hvilke holdninger deltakerne har til utviklingstiltaket. Lacerenza et al (2017) peker på at dette kan være oppfatninger av hvilke nytte de vil ha av kurset, samt hvor tilfredse de er med kurset og instruktørene. Sentralt i denne sammenheng er hvor motiverte deltakerne var for å gjennomføre kurset, da motivasjon og holdninger til ledertreningen virker inn på programmets effektivitet (Day, 2000). Salas, Tannenbaum, Kraiger & Smith-Jentsch (2012) peker blant annet på at det er avgjørende at deltakeren er motivert og har tro på egne ferdigheter. Det andre kriteriet, *læring*, handler om hvorvidt deltakerne tilegner seg ny kunnskap eller evner som en følge kurset (Lacerenza et al, 2017).

Videre viser Salas et al (2012) til at det er sentralt for læringsutbyttet, at nærmeste leder legger til rette for at man får praktisert det man har lært. Videre vil oppmuntring og støtte fra nærmeste leder når det kommer til lederutvikling, bidra til at man får effekt av ledertreningen (Salas et al, 2012). Det tredje kriteriet, *overføring*, handler om hvorvidt man overfører atferden man tilegnet seg under kurset til jobbsituasjonen. Det er vesentlig å evaluere hvorvidt deltakerne faktisk tar med seg det man har lært inn i jobben (Lacerenza et al, 2017). Det fjerde kriteriet, *resultater*, og handler om hva organisasjonen får igjen, sammenlignet med de ressurser man har lagt inn i lederutviklingstiltaket (Lacerenza et al, 2017).

Metastudien fant at den samlede effekten av lederutviklingstiltak var signifikant og positiv<sup>23</sup> (Lacerenza et al, 2017, s. 1695). Funnene tyder på at lederutviklingstiltak har større effekt enn tidligere metastudier har indikert (Lacerenza et al, 2017, s. 1700). Resultatene fordelt på Kirkpatrick's fire kriterier (reaksjoner, læring, overføring og resultater) var ikke signifikant forskjellig fra hverandre. Lacerenza et al fant at effekten på *reaksjoner* var .63, på *læring* .73, på *overføring* .82, samt .72 på *resultater*. Dette indikerer at effekten av lederutviklingsprogram trolig er tilnærmet lik på tvers av de fire kriteriene (Lacerenza et al, 2017, s. 1701). Videre tyder undersøkelsen på at lederutviklingstiltak har positiv innvirkning både på organisasjonen og på underordnede. Effekten på det organisatoriske nivået var imidlertid høyere enn på underordnede, hvilket kan karakteriseres som overraskende (Lacerenza et al, 2017).

Undersøkelsen tok for seg 15 konkrete momenter som kan inndeles i de tre kategoriene *utforming av ledertreningen*, *leveringsmetode*, samt *implementering*. På bakgrunn av en analyse av

---

<sup>22</sup> Reactions, learning, transfer and results er begrepene som benyttes av Kirkpatrick (1959), og som også Lacerenza et al legger til grunn i metastudien fra 2017.

<sup>23</sup> Cohen's d corrected for unreliability in the criterion .76, 95% konfidensintervall [.64, .89]

---

moderatorvariabler, fant Lacarenza et al, at ni av de 15 momentene gir positiv effekt. De ni momentene som gir positiv effekt på lederutviklingstiltak er 1) behovs-/jobbanalyse, 2) obligatorisk oppmøte, 3) oppdeling og mellomrom mellom øktene, 4) deltakernes hierarkiske nivå, 5) instruktør, 6) leveringsmetode, 7) tilbakemelding, 8) kilde for tilbakemeldinger, samt 9) treningsarena.<sup>24</sup> Både empiri og teori tyder på at disse moderatorene har en sterk innvirkning på effekten av ledertreningstiltakene (Lacarenza et al, 2017).

For det første bør det foretas en behovs- /jobbanalyse slik at man vet hva slags lederutviklingstiltak som egner seg, både når det kommer til hvilket behov virksomheten har sett opp imot den enkelte leders treningsbehov. Et lederutviklingstiltak som vektlegger transaksjonsledelse, vil egne seg dårlig i en virksomhet som har behov for ledere som utviser atferd i retning av transformasjonsledelse (Lacarenza et al, 2017, s. 1689). Funnene indikerer at en forutgående jobb-behovsanalyse styrker de to kriteriene *læring* og *overføring*, men at det ikke styrker kriteriet *resultater* (Lacarenza et al, 2017, s. 1701).

For det andre bør det være obligatorisk oppmøte. På den ene siden øker obligatorisk oppmøte kriteriet *resultater for virksomheten* gjennom at flere deltakere gjennomfører programmet. På den andre siden minker kriteriet *overføring* da obligatorisk oppmøte fører til at deltakerne i snitt er mindre motiverte (Lacarenza et al, 2017, s. 1701).

Når det kommer til hvorvidt man bør dele opp øktene, fant Lacarenza et al noe overraskende sett i forhold til gjeldende teori, at dette ikke bidrar til å øke kriteriet *læring*. Imidlertid ble kriteriene *overføring* og *resultat* styrket av at man delte opp programmet i flere enheter spredt utover et visst tidsrom (Lacarenza et al, 2017).

For det fjerde undersøkte Lacarenza et al hvilken innvirkning lederutviklingstiltak hadde sett i forhold til deltakernes hierarkiske nivå. Lederutviklingstiltak hadde god effekt på ledere på både lavere, midlere og høyere nivåer når det kommer til kriteriene *læring* og *resultater*. Imidlertid var effekten mindre for ledere på høyere nivåer når det kommer til kriteriet *overføring*, hvilket trolig kan forklares med at ledere på dette nivået er mer fastlåste i sin atferd enn ledere på lavere nivåer (Lacarenza et al, 2017, s. 1702). Tiltak som spesifikt øker kriteriet *overføring*, bør derfor inkorporeres i ledertreningen for ledere på høyere nivåer. Dette kan eksempelvis være å benytte flere metoder, utføre behovsanalyse, gi tilbakemelding, gjennomføre treningen ansikt til ansikt, samt gjøre oppmøte frivillig.

---

<sup>24</sup> Needs analysis, training attendance policy, spacing effect, trainees' level of leadership, training instructor, delivery method, feedback, source of feedback, samt training arena, er de engelske termene som Lacarenza et al legger til grunn i metastudien fra 2017.

---

Det femte suksesskriteriet omhandler instruktører. Lacarenza et al fant at både interne og eksterne instruktører kan gi god effekt. Interne på den ene siden da de kan få deltakerne til å føle støtte fra virksomheten siden de har avsatt en egen ressurs til å ta seg av treningen. Samtidig kan også en ekstern instruktør være effektiv, da det kan få deltakeren til å føle seg verdsatt av egen organisasjon siden organisasjonen har betalt for å ha hentet inn en ekstern person. På den andre siden er ikke lederutviklingstiltak som den enkelte selv har administrert like effektivt (Lacarenza et al, 2017, s. 1702).

For det sjette, tyder resultatene på at en metode som er nært knyttet til praksis gir best effekt. I Forsvaret omtales dette gjerne som «train as you fight» (Martinsen et al, 2019, s. 180). Imidlertid gjelder dette i de tilfeller hvor man kun kan benytte seg av en leveransemetode. Dersom man har tid og ressurser til å gjennomføre treningen ved hjelp av flere ulike metoder, som informasjons- eller demonstrasjonsbaserte metoder (Lacarenza et al, 2017, s. 1690), vil dette kunne ha en positiv effekt for ledertreningen i størrelsesorden mer enn et standardavvik (Lacarenza et al, 2017, s. 1702). En kombinasjon av de tre ulike leveringsmetodene gir dermed størst effekt (Salas, Tannenbaum, Kraiger & Smith-Jentsch, 2012).

Det syvende suksesskriteriet er tilbakemeldinger. Dette styrker effekten av lederutviklingstiltaket signifikant, og virker positivt inn på både læring, overføring og resultater (Lacarenza et al, 2017, s. 1702). Det ble imidlertid funnet at effekten av 360 graders feedback, i Forsvaret operasjonalisert som mil 360, er mindre enn hva man tidligere har antatt. Når det kommer til effekten var det ifølge metastudien til Lacarenza et al «ingen signifikante forskjeller mellom program som bruker 360 graders feedback, sammenlignet med programmer som bruker en-kilde feedback (2017, s. 1699). Funnene kan tyde på at denne metoden potensielt reduserer effekten når det kommer til kriteriene læring og overføring, men styrker kriteriet *resultater*. Funnene kan karakteriseres som overraskende, gitt den omfattende bruken av 360 graders tilbakemeldinger. Likevel viser Lacarenza et al til at ytterligere forskning er nødvendig (2017, s. 1702), men at man bør utvise forsiktighet når det kommer til bruk av ekstra ressurser på 360 graders feedback (2017, s. 1704).

For det åttende, tyder funnene på at trening som finner sted på jobben (on-site) gir bedre resultater, enn utenfor arbeidsplassen (Lacarenza et al, 2017, s. 1703). Dette kan også spores tilbake til mantraet «train as you fight» (Martinsen et al, 2019, s. 180). Imidlertid er trening på jobben eller andre steder like effektive når det kommer til kriteriene læring og overføring (Lacarenza et al, 2017 s. 1703).

Det niende suksesskriteriet er ifølge Lacarenza et al (2017), at ledertrening som skjer ansikt til ansikt gir større effekt enn virtuelle, web-baserte treningstiltak (Lacarenza et al, 2017, s. 1703).

---

Resultatene tyder også på at innholdet i programmet innvirker på effekten. Det gir effekt å kombinere trening på både «harde», faglige ferdigheter, og «softe» ferdigheter som interpersonlige og relasjonelle, intrapersonelle ferdigheter (Lacerenza et al, 2017, s. 1703). Empiri og teori tyder på at de «harde» ferdighetene er enklere å lære og overføre, men at de «softe» ferdighetene har størst innvirkning på de organisasjonsmessige resultatene (Lacerenza et al, 2017, s. 1703). Funnene tyder videre på at et treningsprogram hvor både praktikere og teoretikere er involvert, gir størst effekt (Lacerenza et al, 2017).

Oppsummeringsvis kan det pekes på viktigheten av at man ikke kan legge til grunn «enhetsstøvelen» når det kommer til lederutviklingstiltak. Virksomheter må videre være bevisst på at ulike typer lederutviklingstiltak virker ulikt inn på *reaksjoner, læring, overføring og resultater*. Ledertreningsprogrammene må utformes på bakgrunn av dette, slik at det justeres og tilpasses basert på hva man ønsker å oppnå, hvem man ønsker å utvikle, samt hvilke behov virksomheten har (Lacarenza et al, 2017).

**Lederutvikling i Forsvaret.** Pilarene for hvordan Forsvaret praktiserer utdanning og utvikling av ledere i Forsvaret, bygger på anerkjent internasjonal forskning (Forsvaret, 2020), samt at man ser hen til andre land Norge arbeider tett med innen rammen av NATO-samarbeidet, samt i en NORDEFCO-ramme. De ovennevnte pilarene forankrer og setter militære ledelse inn i en ramme som skal gjennomsyre hvordan ledere utvikles og utdannes i Forsvaret. Rammeverket for lederutvikling av militært personell i Forsvaret kan sies å bestå av oppdragsfokus, utviklingsfokus og rollemodell, sammenholdt med ledelsesfilosofien oppdragsbasert ledelse (Martinsen, Fosse & Johansen, 2019, s. 179). Dette må sees i sammenheng med god, generell ledelse som kan sammenfattes i endringsoppgave- og relasjonsorientering (Martinsen et al, 2019).

Leder- og ledelsesutvikling må «foregå både som en del av utdanningen og i linjen» (Forsvaret, 2020, s. 17). Lederutvikling skjer på mange ulike måter, hvorav erfaring er sentralt (Yukl, 2013, s. 370). David Day (2000) omtaler en rekke konkrete eksempler på lederutviklingstiltak, som 360 graders feedback, coaching, mentorering, nettverk, arbeidsoppgaver og action-learning. Forsvaret benytter seg av alle disse tiltakene når det kommer til lederutvikling. I tillegg har man en rekke lederutviklingsprogram som LUPRO, og utdanning på forskjellige nivåer, herunder stabsstudiet.

Fagplanen for lederutviklingsprogrammet LUPRO av 2014, definerer lederutvikling som «å utvikle seg i lederrollen» (Luktvaslimo, 2014, s. 4). I denne forståelse ligger det organisatoriske aspektet innebygd (Luktvaslimo, 2014). Dette innebærer at det har skjedd en endring over tid, da man i Forsvaret i dag omtaler både leder- og ledelsesutvikling eksplisitt (Forsvaret, 2020). LUPRO skal videre bidra til «bedret rolleutøvelse gjennom økt selvforståelse (selvinnsikt + selvutsikt + selvregulering), økt kompetanse om ledelse og tilstøtende begreper, samt økt rolleforståelse»

---

(Luktvaslimo, 2014, s. 4). Når det kommer til læringsutbytte etter gjennomført program, tar kurset sikte på at deltakerne skal «forstå hvilke mentale prosesser som kan føre til egenutvikling som leder, og vite hvordan disse prosessene kan påvirkes positivt for seg selv og andre», samt øke sine relasjonelle og utviklingsmessige lederferdigheter» (Luktvaslimo, 2014, s. 8). Videre skal kurse bidra til ferdigheter som påvirker deltakerens «kommunikative handlingsregister», samt «kunne utnytte økte ferdigheter innen tilbakemelding til det beste for egen og andres utvikling på jobben» (Luktvaslimo, 2014, s. 8). Enkeltvis og samlet, utgjør disse læringsutbyttene kunnskap og ferdigheter som samsvarer i stor grad med teorien om autentisk ledelse. Blant aspektene man gjenfinner i autentisk ledelse er; det positive menneskesynet (Walumbwa et al, 2008), selvinnsikt (Ilies et al, 2005; Avolio & Gardner, 2005), selvregulering (Walumbwa et al, 2008), balansert informasjonsprosessering (Walumbwa et al, 2008), samt relasjonelle ferdigheter (Ilies et al, 2005, Gardner et al, 2005). LUPRO er delt inn i flere moduler, som er fordelt utover et gitt tidsrom (Luktvaslimo, 2014, s.10).

Stabsskoleutdanningen, inneholder elementer av lederutvikling, som mentorering, gjennomføring av mil 360. I tillegg utgjør teori om lederutvikling en del av faget militær ledelse. Likevel er det faget og det teoretiske som er det sentrale på stabsskolen. Studentene måles og evalueres på hvordan man akademisk presterer innen fag som politikk, strategi, militærhistorie, militær ledelse, grenvise fordypninger, samt fellesoperasjoner og diverse valgfag. I så måte har dette karakter av å være det Martinsen omtaler som lederutdanning, hvor det sentrale er «tilegnelse og forståelse av begrepsmessig kunnskap (pensum, teori etc.» (Martinsen, 2019b, s. 394). Hovedhensikten med stabsskolen kan dermed være å gi lederne formell teoretisk kompetanse for å kunne bekle lederstillinger (Martinsen, 2019b, s. 394).

Når det kommer til empiriske studier i Forsvaret om lederutvikling, kan det blant annet vises til to empiriske studier foretatt av en forskningsgruppe innen operativ psykologi fra Universitet i Bergen. Denne gruppen evaluerte i 2007 fire<sup>25</sup> av Forsvarets lederutviklingsprogrammer, herunder LUPRO. Hensikten var å undersøke opplevd utbytte etter deltakelse på lederutviklingsprogrammene. Til grunn for undersøkelsen ble det sendt spørreskjemaer til 360 personer, hvorav 195 svar inngikk i de endelige analysene (Bergheim, Westli & Eid, 2007). Et av hovedfunnene fra undersøkelsen var at «deltakerne generelt var svært fornøyd med utbyttet av lederutviklingsprogrammene» (Bergheim, Westli & Eid, 2007, s. 3).

Forskningsgruppen som nevnt ovenfor, har videre undersøkt om Forsvarets lederutviklingsprogram «kan sies ha bidratt til å utvikle bedre og mer autentiske ledere» (Westli,

---

<sup>25</sup> Lederutviklingsprogrammene som var med i evalueringen var: UFO, LUPRO, KvinnTopp og Q-grupper

---

Bergheim & Eid, 2012). Et av hovedfunnene fra undersøkelsen var at deltakerne selv mente de hadde utviklet seg. Samtidig peker Westli et al (2012) på at det ikke er sikkert at medarbeiderne var av samme oppfatning, samt at det også var usikkert hvorvidt lederne faktisk var blitt mer autentiske.

## 2.5 Hypotese

Hvordan Forsvaret utvikler sine ledere bygger på Forsvarets grunnsyn på ledelse. Autentisk ledelse, kan betraktes som en kontekstfri ledelsesteori, og fremstilles som en ideell form for ledelse i forsknings- og ledelseslitteraturen (Avolio & Gardner, 2005; Chan et al, 2005; Walumbwa et al, 2008). I Forsvarets grunnsyn på ledelse finner man igjen mange elementer fra teorien om autentisk ledelse. Dette tilsier at autentisk ledelse er noe Forsvaret tror på og som man antar gir effektive ledere med en ønsket lederatferd.

Studentene på stabsskolen har hatt rikelig med anledning, både gjennom utfordringer, erfaring, utdanning og programmer, til å bli gode ledere. Dette kan karakteriseres som nøkkelbegivenheter i ens liv som styrker graden av autentisk ledelse (Gardner et al, 2005). Stabsskolestudentene er ledere på midlere nivå, som har bekledt en rekke lederposisjoner fra de lavere gradsnivåene og opp til der de er i dag. Dette er karriereoffiserer som har gjennomgått en omfattende, kontinuerlig selektering, og som er utpekt til å skulle stige ytterligere i gradene over de kommende år. Videre har flere i denne gruppen trolig blitt mentorert, med tanke på å utvikle seg som ledere. Dette gir grunn til å anta at Forsvarets militære ledere som har kommet gjennom nåløyet og fått opptak til stabsskolen, presumptivt vil være de beste lederne i Forsvaret på sitt nivå. Videre viser analysen under kapittel 2.3 om autentisk ledelse og Forsvarets lederplattform, at det er klare likhetstrekk mellom autentisk ledelse, og hva som anses som god ledelse i Forsvaret. På bakgrunn av ovennevnte har denne gruppen ledere hatt gode muligheter for å styrke de fire komponentene selvinnsikt, internalisert moralsk perspektiv, balansert informasjonsprosessering og relasjonell åpenhet, som utgjør grunnkonstruksjonen for autentisk ledelse (Walumbwa et al, 2008).

Den andre gruppen, deltakerne på LUPRO, representerer en annen gruppe ledere, både militære og sivile, med annen type erfaring og utdanning. Personellet har mindre variert ledererfaring og utdanning innen ledelse, enn gruppen som tas opp som studenter på stabsskolen. De er på et annet spor når det kommer til fremtidige karrierer i Forsvaret enn stabsskolestudentene, og det er grunn til å anta at de gjennomgående har hatt færre systematiske muligheter til å utvikle seg som autentiske ledere.

Dette danner dermed basis for oppgavens hypotese om at studentene på stabsskolen scorer høyere på autentisk ledelse enn deltakerne på lederutviklingsprogrammet LUPRO.

---

## 3 Metode

Dette kapittelet vil beskrive metodiske valg og vurderinger som ligger til grunn for undersøkelsen. Det vil først redegjøres for vitenskapsteoretisk utgangspunkt og forskningsdesign. Dernest vil det redegjøres for datagrunnlaget som oppgaven bygger på. Til slutt vil potensielle utfordringer knyttet til reliabilitet og validitet drøftes, herunder frafall og manglende data.

### 3.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt og forskningsdesign (undersøkelsesdesign)

Hovedformålet med all forskning er «å frembringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten» (Jacobsen, 2015, s. 15). Oppgaven benytter samfunnsvitenskapelig metode som vitenskapsteoretisk utgangspunkt.

Problemstillingen som skal undersøkes er relativt avgrenset, samt at det finnes få variabler. I tillegg er det et større antall personer som benyttes som datakilder. Et ekstensivt innretning på designet er dermed hensiktsmessig (Busch, 2013). Videre bygger oppgaven på kvantitative data, hvilket er godt forenlig med et ekstensivt forskningsdesign (Busch, 2013). Fordeler ved ekstensivt opplegg er muligheten for å håndtere store mengder data, samt potensialet for generalisering og overførbarhet til andre tilfeller. På den andre siden gir et ekstensivt design begrenset mulighet for å gå i dybden (Busch, 2013). Likevel er det i dette tilfellet et relativt avgrenset problem som undersøkes, slik at det ekstensive oppleggets svakheter når det kommer til det å gå i dybden på uklare og komplekse problemer ikke gjør seg gjeldende i stor grad.

Spørreundersøkelsen er en tverrsnittsundersøkelse, hvilket gjør en i stand til å studere et øyeblikksbilde av virkeligheten. Denne type måling gir et bilde av hva situasjonen var på det tidspunktet da undersøkelsen ble foretatt (Jacobsen, 2015). Svakheten ved en slik type måling, sett i forhold til longitudinelle målinger, er at den ikke kan fortelle noe om utvikling over tid (Cresswell & Cresswell, 2018).

### 3.2 Datagrunnlag og prosedyre

Opgaven bygger på en spørreundersøkelse foretatt i 2014, gjennomført ved henholdsvis et kull ved stabsskolen ved Forsvarets høgskole, og to kull ved LUPRO. Oppgaven sammenligner gjennomsnittscorer i disse to gruppene som til sammen utgjør utvalget.

Populasjonen består av totalt 109 personer (N=109), hvorav 69 observasjoner fra stabsskolen og 40 observasjoner fra to kull fra programmet LUPRO. Imidlertid har 18 personer fra stabsskolen ikke besvart spørreundersøkelsen. Av populasjonen på 109, har dermed 91 personer, hvorav 51 fra stabsskolen, besvart undersøkelsen. Deltakernes snittalder var 42,6 år, og med et spenn fra 27-59 år.



---

Standardavviket (SD) for snittalder utgjør 5,8. Blant stabsskole-gruppens 51 studenter, var det 6 kvinner og 45 menn. Blant LUPRO-gruppens 40 deltakere, var det 19 kvinner og 21 menn.

Når det kommer til fordeling av militære og sivile, var det blant LUPRO-gruppens 40 deltakere, 23 sivile og 17 militære. Blant stabsskole-gruppens 51 studenter, var det 3 sivile og 48 militære.

Spørreskjemaet *Authentic leadership questionnaire* (ALQ 16)<sup>26</sup> er benyttet i forbindelse med undersøkelsen. Spørreundersøkelsen er oversatt av Forsvarets høgskole. Etter foregående avtale og godkjenning fra Rino B. Johansen ved FHS STS, har datamaterialet blitt gjort tilgjengelig for denne oppgaven. Dataene er fullstendig anonymiserte. Dataene utgjør en del av et større forskningskompleks ved Forsvarets høgskole benevnt «Stabsskolestudien». Denne studien er allerede godkjent av Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS<sup>27</sup>. Utover spørreskjemaet bestående av 16 spørsmål om forhold egnet til å måle autentisk ledelse, ble deltakerne gitt informasjon om undersøkelsen, herunder gitt samtykkeerklæring.

Statistikkprogrammet JAMOVI<sup>28</sup> ble benyttet til dataanalysen. Programmet er basert på kodespråket R<sup>29</sup>. Svarene utvalget gav på spørreskjemaet «ALQ 16 – Ledervurdering», ble innlagt i programmet. Den validerte skalaen ALQ, består av 16 spørsmål, som måler de fire underliggende komponentene selvinnsikt, internalisert moralsk perspektiv, balansert informasjonsprosessering og relasjonell åpenhet (Walumbwa et al, 2008). Respondentene vurderte både seg selv (ALQ SS) og sine sideordnede (ALQ Peer), samt at de gav en idealscore for autentiske ledere (ALQ Ideal). Respondentenes besvarelser på de 16 spørsmålene ble slått sammen til gjennomsnittsscorer for de tre variablene, ALQ Peer, ALQ Ideal og ALQ SS. De tre variablene utgjør ulike sider ved det samme fenomenet autentisk ledelse. Kontrollvariabler som kjønn, personellkategori og alder ble ikke kontrollert mot funnene, da dette kan gi spuriøse sammenhenger (Becker, 2005).

I utgangspunktet var det ikke skilt mellom enhetene fra henholdsvis LUPRO og Stabsskolen. Det er imidlertid opplyst at deltakerne på stabsskolen hadde deltatt på øvelse, og observasjonene med resultater fra JOPG<sup>30</sup> og JE<sup>31</sup> ble dermed benyttet til å skille observasjonene fra stabsskolen og LUPRO fra hverandre. På bakgrunn av dette ble deltakerne sortert gjennom å opprette en ny

---

<sup>26</sup> Spørreskjemaet er inntatt som vedlegg 2

<sup>27</sup> Se Vedlegg1: Forespørsel om deltagelse i spørreundersøkelse.

<sup>28</sup> The jamovi project (2021). jamovi. (Version 1.6) [Computer Software]. Retrieved from <https://www.jamovi.org>.

<sup>29</sup> R Core Team (2020). R: A Language and environment for statistical computing. (Version 4.0) [Computer software]. Retrieved from <https://cran.r-project.org>. (R packages retrieved from MRAN snapshot 2020-08-24).

<sup>30</sup> JOPG er en forkortelse for Joint operation planning group

<sup>31</sup> JE er en forkortelse for Joint effort

---

kategori, «Institusjon», på nominalnivå for observasjonene fra LUPRO og stabsskolen. Variabelen ble lagt inn på bakgrunn av veiledningen for JAMOVI, utviklet av Navarro & Foxcroft (2019).

Deretter ble det foretatt en hypotesetesting ved bruk av Independent sample T-test, med bakgrunn i hypotesen LUPRO < Stabsskolen, som redegjort for under kap. 2.5. Sikkerhetsnivå på 95 % ( $CI_{95}$ ) ble valgt, hvilket tilsvarer signifikansnivå på 5% (Jacobsen, 2015, s. 366). Det ble deretter foretatt uavhengige T-tester (independent samples t-test) for å sammenligne forskjeller mellom de to ulike gruppene (Jacobsen, 2015, s. 360; Navarro & Foxcroft, 2019, s. 252). Welch's test ble benyttet da standardavvikene i de to ulike gruppene ikke er tilsvarende (Navarro & Foxcroft, 2019, s. 260).

**Authentic leadership questionnaire (ALQ).** ALQ er et ofte benyttet verktøy for å måle autentisk ledelse (Walumbwa et al, 2008). Autentisk ledelse er et abstrakt, kvalitativt begrep. Begreper av denne typen kan imidlertid ikke måles direkte, men må måles indirekte gjennom at man finner indikasjoner ved dem (Jacobsen, 2015). Videre må det stilles flere spørsmål da begrepet «autentisk» er flerdimensjonalt (Jacobsen, 2015). I dette tilfellet er utvalget stilt 16 spørsmål. Svaralternativene er rangert i en Likert-skala (Jacobsen, 2015), bestående av fem lukkede svaralternativer. Skalaen er metrisk, og går fra 0 til 4, der 0 er «ikke i det hele tatt», 1 er «en gang iblant», 2 er «noen ganger», 3 er «ganske ofte» og 4 er «ofte, om ikke alltid». I utgangspunktet karakteriseres resultater fra en spørreundersøkelse som primærdata (Jacobsen, 2015, s. 140). Siden undersøkelsen i dette tilfellet bygger på informasjon som er samlet inn av andre, må dataene denne oppgaven bygger på karakteriseres som sekundærdata (Jacobsen, 2015).

### 3.3 Reliabilitet og validitet

Empirien som er samlet inn må tilfredsstillende to krav; validitet og reliabilitet (Jacobsen, 2015). Validitet knytter seg til hvorvidt empirien er gyldig, og reliabilitet omhandler hvorvidt den er pålitelig (Busch, 2018, s. 61). Pålitelighet omhandler kvaliteten på målingen, og sier noe om hvorvidt man kan «stole på dataene som er kartlagt» (Busch, 2018, s. 62). Gyldighet handler om hvorvidt det man måler er relevant for den problemstillingen man undersøker (Busch, 2018). Når det kommer til generalisering, det vil si om man kan overføre resultatene fra en populasjon og virksomhet til andre tilfeller som ikke er undersøkt, omtales dette av Jacobsen (2015) som «ekstern gyldighet».

For at man skal kunne utarbeide en effektiv statistisk analyse på bakgrunn av mange enheter, er begrepsmessig gyldighet viktig (Jacobsen, 2015). Dette kan omtales som den indre gyldigheten (Jacobsen, 2015, s. 351). Siden resultatene er innsamlet av andre må det vurderes nøye hvorvidt de er overførbare til ens eget forskningsspørsmål (Busch, 2013). Spørreskjemaene er en del av en tidligere større studie, «stabsstudien», hvilket er utarbeidet nettopp med tanke på den type undersøkelser som gjøres i denne oppgaven. Dette tilsier at dataene er overførbare til undersøkelsen i denne oppgaven. Videre er spørreundersøkelsen et mye benyttet og internasjonalt anerkjent

---

verktøy, utviklet av Walumbwa et al (2008), for måling av autentisk ledelse. Jones & Grint (2013) peker imidlertid på utfordringen ved å benytte spørreundersøkelser til å måle et komplekst fenomen som autentisk ledelse. Likevel tilsier det ovennevnte at den indre gyldigheten er ivaretatt i tilstrekkelig grad.

Den ytre gyldigheten, kan også omtales som ekstern gyldighet, omhandler i kvantitative studier hvorvidt man kan «generalisere fra et utvalg enheter som vi har studert, til en større populasjon som vi ikke har studert» (Jacobsen, 2015, s. 363). I dette tilfellet tilsvarer populasjonen utvalget, og består av 109 enheter. Når hele populasjonen undersøkes, vil eventuell utvalgsproblematikk være nær irrelevant (Jacobsen, 2015). Videre kan tiden som har gått siden spørreundersøkelsen ble foretatt virke inn på den eksterne validiteten. Utgangspunktet er at man ikke kan generalisere til noe annet enn «til det tidspunkt undersøkelsen er foretatt på» (Jacobsen, 2015, s. 377). Det er syv år siden spørreundersøkelsen ble gjennomført. Man kan anta at holdninger blant Forsvaerts personell holder seg stabile fra 2014 og fram til i dag, men man kan likevel ikke bevise dette når det kun er foretatt en tverrsnittsstudie. Dette vil innebærer et usikkerhetsmoment når det kommer til hvorvidt man kan generalisere fra observasjonene i undersøkelsen, og til dagens mellomledere i Forsvaret.

Eventuelle frafall vil påvirke hvordan funnene egner seg for generalisering (Jacobsen, 2015), og sier dermed noe om funnenes eksterne gyldighet. Systematisk skjevhet når det kommer til frafall kan innebære en alvorlig trussel mot undersøkelsens eksterne validitet (Jacobsen, 2015). Frafall kan skyldes en rekke ulike forhold. Det kan bestå i at frafall ved at enkelte respondenter ikke har besvart spørreundersøkelsen i det hele tatt, eller frafall av variabler i forbindelse med at enkelte spørsmål ikke har blitt besvart (Jacobsen, 2015). Det har forekommet noen få frafall på enkeltspørsmål. Når frafall hvor spørreskjemaet ikke er besvart i det hele tatt, så har 91 personer av det totale utvalget N, på 109, besvart undersøkelsen. Dette innebærer et frafall på 18 personer, og den totale svarprosenten er dermed 83,5%. Alle disse 18 frafallene kommer fra stabsskole-gruppen. og er studenter ved stabsskolen som ikke har besvart skjemaet. Dette kan dermed tilsi at frafallet er systematisk. Det er imidlertid ikke foretatt noen analyse av systematiske frafall. Selv om frafall er systematiske på forhold som kan undersøkes, kan man «aldri være sikre på at det ikke er skjevt på andre områder» (Jacobsen, 2015, s. 365). Det omfattende frafallet blant stabsskole-gruppen kan skyldes pågående øvelser, oppdrag, sykdom eller annet. Systematiske frafall bidrar til at man må tolke funnene med en viss forsiktighet.

---

## 4 Resultater

### 4.1 Deskriptiv statistikk

I dette kapitlet presenteres deskriptiv statistikk med en analyse av gjennomsnittscorene for variablene Peer, Ideal og SS mellom gruppene av stabskolestudenter og LUPRO deltakere. Tabell 1 og tabell 2 gir uttrykk for resultatene av de statistiske analysene, og er forklart i det følgende.

**ALQ Peer.** Den gjennomsnittelige (mean) scoren på ALQ Peer for LUPRO-gruppen var 2.85, med et standardavvik (SD) 0.25. For stabsskole-gruppen var gjennomsnittet 2.58 med et standardavvik på .3. En Welch's T independent samples t-test viste at denne forskjellen mellom gruppene utgjorde 2.63%. Dette er signifikant ( $t(87,8) = 4,53$ ,  $p > .95$ ,  $CI_{95} = [-inf, 0,36]$ ,  $d = .95$ ), hvilket indikerer at studenter i gruppen av LUPRO deltakere er scoret høyere på autentisk ledelse av sine sideordnede, enn i gruppen av stabsstudenter.

**ALQ Ideal.** Den gjennomsnittelige (mean) scoren på ALQ Ideal for LUPRO-gruppen var 3.44, med et standardavvik (SD) .38. For stabsskole-gruppen var gjennomsnittet 3.21 med et standardavvik på .37. En Welch's T independent samples t-test viste at denne forskjellen mellom gruppene utgjorde 2.32%. Dette er signifikant ( $t(80,5) = 2,84$ ,  $p > .95$ ,  $CI_{95} = [-inf, .37]$ ,  $d = .61$ ), hvilket indikerer at studenter i gruppen av LUPRO deltakere har scoret høyere på hva de har satt som idealscore for ledere, enn gruppen av stabsstudenter.

**ALQ SS.** Den gjennomsnittelige (mean) scoren på ALQ SS for LUPRO-gruppen var 2.97, med et standardavvik (SD) .39. For stabsskole-gruppen var gjennomsnittet 2.73 med et standardavvik på .41. En Welch's T independent samples t-test viste at denne forskjellen mellom gruppene utgjorde 2.47%. Dette er signifikant ( $t(82,8) = 2,85$ ,  $p > .95$ ,  $CI_{95} = [-inf, .39]$ ,  $d = .61$ ), hvilket indikerer at studenter i gruppen av LUPRO deltakere har scoret høyere på en selvevaluering av autentisk ledelse, enn gruppen av stabsstudenter.

De statistiske analysene indikerer signifikante funn innen alle de tre variablene. Det er imidlertid ikke funnet støtte for hypotesen LUPRO < Stabsskolen. I stedet indikerer funnene at LUPRO-gruppen scorer signifikant høyere enn stabsskole-gruppen innen alle de tre variablene. Tabell 1 viser at frihetsgrader (degrees of freedom (df)) varierer mellom 87,8 og 80,5. Antallet frihetsgrader har liten betydning hvis enhetene i begge utvalgene er over 120<sup>32</sup> (Jacobsen, 205, s. 372).

---

<sup>32</sup> Da Welch's t er benyttet istedenfor student's t, er frihetsgradene ikke heltall. Forklaring på hvorfor Welch's t er benyttet, skyldes ulike standardavvik i de to gruppene (Navarro & Foxcroft, 2019, s. 260).

**Tabell 1:**

Independent Samples T-Test

		Statistic	df	p	Mean difference	SE difference	95% Confidence Interval		Cohen's d	Effect Size
							Lower	Upper		
ALQ PEER	Welch's t	4.53	87.8	1.000	0.263	0.0580	-Inf	0.359		0.952
ALQ IDEAL	Welch's t	2.84	80.5	0.997	0.232	0.0816	-Inf	0.368		0.613
ALQ SS	Welch's t	2.85	82.8	0.997	0.247	0.0869	-Inf	0.392		0.612

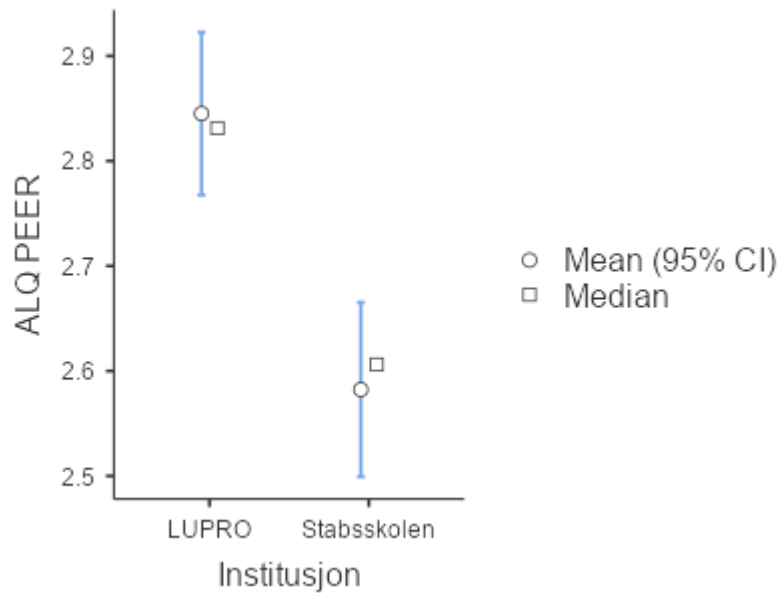
Note. H<sub>a</sub> LUPRO < Stabsskolen**Tabell 2:**

Group Descriptives

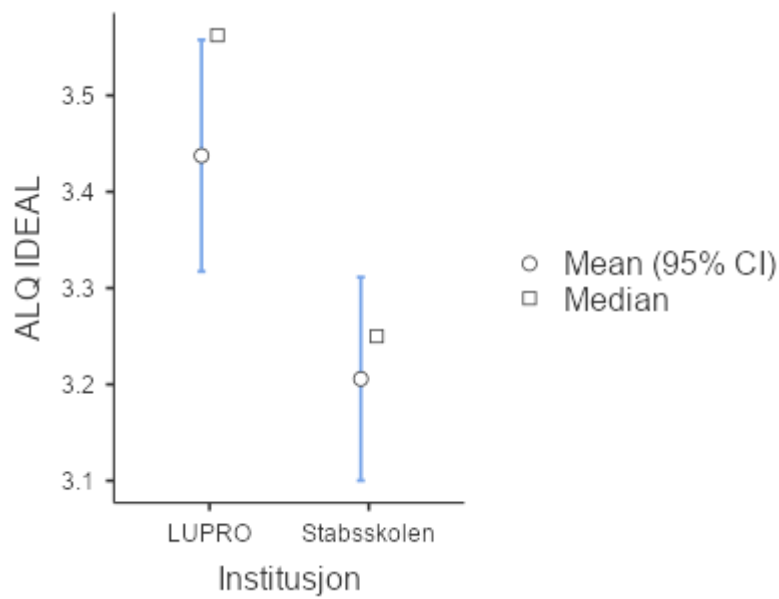
		Group	N	Mean	Median	SD	SE
ALQ PEER	LUPRO		40	2.85	2.83	0.250	0.0396
	Stabsskolen		50	2.58	2.61	0.300	0.0424
ALQ IDEAL	LUPRO		39	3.44	3.56	0.383	0.0614
	Stabsskolen		48	3.21	3.25	0.373	0.0539
ALQ SS	LUPRO		39	2.97	2.94	0.394	0.0631
	Stabsskolen		48	2.73	2.69	0.414	0.0597

Figur 3, 4 og 5 viser plotterdiagram som illustrerer forskjellene mellom de to gruppene når det kommer til de tre ovennevnte variablene.

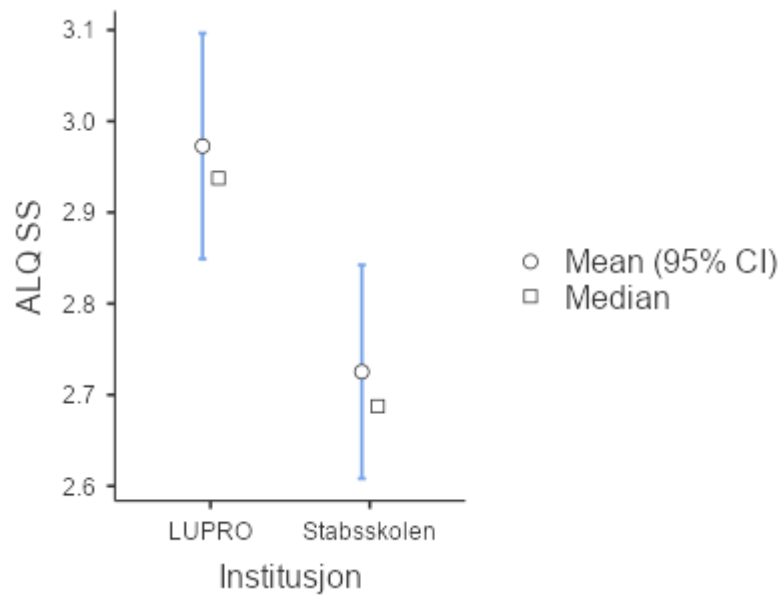
**Figur 3: ALQ PEER**



**Figur 4: ALQ IDEAL**



**Figur 5: ALQ SS**



---

## 5 Diskusjon

Denne oppgaven har sammenlignet to ulike grupper ledere i Forsvaret, og undersøkt om det er forskjeller mellom disse når det kommer til autentisk ledelse. Videre diskuteres oppgavens hypotese opp i mot de statistiske analyser og resultater. Deretter vil det redegjøres for begrensinger ved funnene, samt at det skisseres hvilke implikasjoner funnene kan ha for Forsvaret. Til slutt foreslås videre forskning innen oppgavens tematikk, samt at det gjøres vurderinger rundt forskningsetiske spørsmål.

### 5.1 Hypotese: studentene ved stabsskolen scorer høyere på autentisk ledelse enn deltakerne på LUPRO

Resultatene viser at deltakerne på lederutviklingsprogrammet LUPRO, scorer høyere på autentisk ledelse enn studentene på stabsskolen ved Forsvarets høgskole. Oppgavens hypotese om at studentene på stabsskolen, som presumptivt skal være de beste lederne på sitt nivå i Forsvaret, scorer høyere på autentisk ledelse enn deltakerne på LUPRO, støttes dermed ikke. Kvålshaugen (2007) argumenterer for at blant annet lederutvikling, eksponerte situasjoner og krysspress, organisasjonskultur og hyppig rotering i stilling, er blant faktorene som vil kunne virke inn på autentisk ledelse, både i negativ og positiv retning. Med utgangspunkt i disse faktorene drøftes det hvorvidt disse kan bidra til å forklare forskjellene i autentisk ledelse blant de to gruppene.

**Lederutvikling.** Stabsskolen bærer i mindre grad en LUPRO preg av å være et lederutviklingstiltak i tradisjonell forstand. Stabsskolen kan istedenfor karakteriseres som lederutdanning, hvor det sentrale er «tilegnelse og forståelse av begrepsmessig kunnskap (pensum, teori etc.» (Martinsen, 2019b, s. 394). På den andre side er LUPRO et rent lederutviklingsprogram som har til hovedhensikt å «tilføre deltakeren større innsikt og forståelse for seg selv, sine oppgaver og rolle som leder i Forsvaret spesielt (...)» (Luktvaslimo, 2014, s. 8). Det vil dermed være relevant å undersøke hvorvidt det at LUPRO-gruppen har deltatt på et rendyrket lederutviklingsprogram, kan bidra til å forklare forskjellen i autentisk ledelse blant de to gruppene.

Lacarenza et al (2017) identifiserte en rekke elementer som bidrar til at konkrete lederutviklingstiltak virker. Anbefalingene til Lacarenza et al (2017) vil drøftes med grunnlag i *utforming, levering og implementering* av lederutviklingstiltakene. Under elementet *utforming* finner man blant annet følgende moderatorvariabler fra Lacarenza et als (2017) undersøkelse; 1) behovs-/jobbanalyse, 2) obligatorisk oppmøte, 3) oppdeling og mellomrom mellom øktene, 4) deltakernes hierarkiske nivå, og 5) instruktør.



---

For det første bør det foretas en behovs-/jobbanalyse slik at man vet hva slags lederutviklingstiltak som egner seg, når det kommer til hvilket behov virksomheten har, sett opp imot den enkelte leders treningsbehov (Lacarenza et al, 2017). Dersom man foretar en behovs-/jobbanalyse, så bidrar dette til å styrke de to kriteriene *læring* og *overføring*, men ikke kriteriet *resultater* (Lacarenza et al, 2017, s. 1701). Det kan være grunn til å anta at det ofte foreligger behovs-/jobbanalyse når det kommer til stabsskolestudentene, da disse er tiltenkt lederstillinger på midlere og høyere nivåer utover i karrieren. Dette til forskjell fra LUPRO-gruppen som ikke er på tilsvarende karrierespor. Det foreligger imidlertid ikke data som kan si noe om hvorvidt den ene gruppen har hatt en mer inngående behovs- og jobbanalyse før de ble tatt opp til kurs eller utdanning, i forhold til det andre utvalget. Det er dermed usikkert hvorvidt momentet om jobb-/behovsanalyse bidrar til å forklare forskjeller blant gruppene når det kommer til autentisk ledelse.

For det andre er både LUPRO og stabsskolen innrettet slik at det er obligatoriske oppmøte, noe som i utgangspunktet er positivt for resultatene og effekten av lederutviklingstiltaket (Lacarenza et al, 2017). På den andre siden minker kriteriet *overføring* da obligatorisk oppmøte fører til at deltakerne i snitt er mindre motiverte (Lacarenza et al, 2017, s. 1701). Likevel kan det trolig argumenteres med at der deltakelse på LUPRO er frivillig, i den forstand at deltakelse ikke er påkrevd for å stige i gradene, er det motsatte tilfelle for stabsskole-gruppen. Gjennomført stabsskole er et må-krav for en rekke stillinger på nivå oberstløytnant/kommandørkaptein, og oppover i det militære hierarkiet. Selv om den enkelte deltaker har sagt seg villig til å delta på stabsskolen, kan det oppleves som et pliktløp man må gjennom for å kvalifisere seg til høyere stillinger. Det at stabsskolestudentene må igjennom et slikt pliktløp kan videre virke inn på grad av autenticitet, da dette innebærer at man for stabsskoleelevenes del deltar på noe man ikke nødvendigvis er motivert for, og at man dermed ikke er «true to thy self» (Gardner, Avolio & Walumbwa, 2005, s. xxiii). Dette kan være et moment som virker inn på hvorfor deltakerne på stabsskolen scorer lavere på autentisk ledelse enn LUPRO-deltakerne.

For det tredje bidrar oppdeling av lederutviklingstiltak i flere økter til at dette styrker kriteriene *overføring* og *resultat* (Lacarenza et al, 2017). LUPRO-programmet er modulbasert, og inndelt i fire økter over en 16 dagers tidsperiode (Luktvasslimo, 2014, s. 10). På stabsskolen har man derimot ikke den samme modulbaserte utdanningen. Siden oppdeling i flere moduler styrker resultatet fra lederutviklingstiltaket, kan dette dermed være et moment som virker inn på hvorfor deltakerne på stabsskolen scorer lavere på autentisk ledelse enn LUPRO-deltakerne.

Lacarenza et als funn indikerer, for det fjerde, at ledernes hierarkiske nivå kan ha innvirkning på hvorvidt de klarer å utvikle seg (Lacarenza et al, 2017). Særlig ledere på høyere nivåer vil kunne finne det mer krevende å endre atferd enn ledere på lavere nivåer (Lacarenza et al, 2017). De to

---

utvalgene som ble undersøkt var på om lag tilsvarende nivå. Deltakerne på LUPRO er ledere på mellomledernivå, og nivåmessig kan LUPRO sammenlignes med stabsskolen (Luktvaslimo, 2014, s. 6). Studentene på stabsskolen er primært på gradsnivået fra kaptein/kapteinløytnant og major/orlogskaptein, hvilket også kan karakteriseres som tilnærmet mellomledernivå. Det kan dermed legges til grunn at lederne på LUPRO og stabsskolen er på tilsvarende nivå i Forsvarets hierarki, slik at ledelsesnivået dermed ikke kan bidra til å forklare forskjellene på score innen autentisk ledelse.

For det femte, fant Lacarenza et al (2017) at både interne og eksterne instruktører kan gi god effekt. Stabsskolen benytter både interne og eksterne undervisere og foredragsholdere. LUPRO benytter eksterne instruktører som er spesialister innen lederutvikling, i tillegg til interne instruktører som blant annet psykologer, som besitter ekspertkompetanse om hvordan de psykologiske aspektene må ivaretas for å bidra til lederutvikling. Denne mixen av interne og eksterne instruktører, med solid kompetanse innen nettopp lederutvikling, vil kunne bidra til at LUPRO-gruppen får godt læringsutbytte av programmet. Som det fremgår av drøftingen i pkt. 2.4, samsvarer læringsutbyttet i stor grad med teorien om autentisk ledelse. Dette vil dermed kunne bidra til forklare forskjellene innen autentisk ledelse blant de to gruppene.

Under elementet *levering og implementering* finner man følgende moderatorvariabler fra Lacarenza et als undersøkelse; 6) praksisnært, 7) tilbakemelding, 8) tilbakemeldingskilder, 9) treningsarena og treningssetting (Lacarenza et al, 2017, s. 1691).

For det sjette vil en metode som er knyttet nært til praksis gi best effekt (Lacarenza et al, 2017). Autentisk ledelse kan utvikles (Avolio & Luthans, 2005). Sammenholdt med prinsippet til Lacarenza et al, betyr dette at man må trene på autentisk ledelse for øke graden av autentisitet som leder. Fra Avolio & Gardners definisjon av autentisk ledelsesutvikling fremgår det at det innebærer at «leaders and followers gain self-awareness and establish open, transparent, trusting and genuine relationships may be shaped and impacted by planned interventions such as training» (Avolio & Gardner, 2005, s. 322). Fra læringsutbyttet til LUPRO, som redegjort for under pkt. 2.4, er det mange aspekter som samsvarer med teorien om autentisk ledelse. Den praksisnære innretningen på LUPRO, og det at det er et rendyrket lederutviklingsprogram, vil kunne bidra til å styrke graden av autentisitet blant deltakerne på LUPRO. Spesielt vil det at programmet skal få deltakerne bevisste på «hvilke mentale prosesser som kan føre til egenutvikling som leder, og vite hvordan disse prosessene kan påvirkes positivt for seg selv og andre», samt øke sine relasjonelle og utviklingsmessige lederferdigheter» (Luktvaslimo, 2014, s. 8), vil kunne bidra til økt grad av autentisitet. Det vil være grunn til å anta at dette har ført til at LUPRO-gruppen scoret høyere enn stabsskole-gruppen. Stabsskoleutdanningen har elementer av dette, gjennom at de lærer teori om ledelse, men dette vil

---

ikke virke like sterkt inn når det kommer til momentet om nærhet til praksis. Dette kan dermed være et moment som virker inn på hvorfor deltakerne på stabsskolen scorer lavere på autentisk ledelse enn LUPRO-deltakerne.

Videre vil deltakere på lederutviklingsprogram kunne få økt grad av selvinnsikt, og avviket mellom egenscore og idealscore vil dermed kunne bli mindre. Dette kan være en indikator på at LUPRO-kurset virker. Det er grunn til å forvente at gapet blir mindre for LUPRO-gruppen sett i forhold til stabsskole-gruppen. Dette vil kunne komme av at en sentral del av LUPRO dreier seg om nettopp det å «forstå hvilke mentale prosesser som kan føre til egenutvikling som leder, og vite hvordan disse prosessene kan påvirkes positivt for seg selv» (Luktvaslimo, 2020, s. 8). Tallene i tabell 2 i kapittel 4, viser imidlertid at det er minimale forskjeller mellom deltaen for gjennomsnittet mellom ALQ Ideal og ALQ SS hos LUPRO-gruppen, sammenlignet med stabsskolegruppen. Dette tilsier på den andre siden, at man bør utvise forsiktighet med å anta at LUPRO-programmet bidrar til økt grad av autenticitet.

For det syvende vil tilbakemeldinger gi økt læring i forhold til programmer hvor man ikke mottar feedback (Lacarenza et al, 2017, s. 1699). Stabsskolen har større kull en LUPRO, og er ikke innrettet mot samme grad av intensiv feedback som LUPRO. LUPRO er bygget på «prinsippet om erfaringslæring, understøttet av veiledning i et feedbackintensivt miljø» (Luktvaslimo, 2014, s. 7). Sammenholdt med at LUPRO-gruppen får tilbakemeldinger på forhold som i stor grad samsvarer med teorien om autentisk ledelse, kan dette bidra til å forklare hvorfor deltakerne på stabsskolen scorer lavere på autentisk ledelse enn LUPRO-deltakerne.

For det åttende har Lacarenza et al (2017) undersøkt betydningen av hva slags form for tilbakemelding som ble benyttet. Blant annet ble det pekt på at effekten av 360 graders tilbakemeldinger var mindre enn tidligere antatt. Både stabsskolegruppen og LUPRO-gruppen har fått tilbakemeldinger fra sideordnede. LUPRO-gruppen har imidlertid blitt opplært i hvordan utvikle egen selvinnsikt og selvregulering (Luktvaslimo, 2014). Stabsskole-gruppen har imidlertid ikke mottatt tilsvarende opplæring. Dette kan virke inn på hvordan man har tatt til seg disse tilbakemeldingene, og kan trolig bidra til å forklare at deltakerne på stabsskolen scorer lavere på autentisk ledelse enn LUPRO-deltakerne.

For det niende viser Lacarenza et al (2017) til at treningsarena og treningssetting virker inn på effekten av lederutvikling. Lederutvikling on-site ble anbefalt. Videre ble det funnet at lederutvikling som foregår ansikt til ansikt gir bedre effekt enn digitale lederutviklingstiltak (Lacarenza et al, 2017, s. 1702-1703). Både LUPRO og stabsskolen ble avholdt ved Forsvarets høgskoles fasiliteter. Videre gjennomføres begge disse ansikt til ansikt. Disse to momentene vil dermed ikke kunne bidra til forklare forskjellene innen autentisk ledelse blant de to gruppene.

---

**Hypig rotering av militære ledere i karrierestillinger.** Svendsen-utvalget peker i sin rapport på at «spesialistene i Forsvaret roterer hyppigst, tett etterfulgt av offiserene. Sivile roterer i langt mindre grad.» (Svendsen, 2020, s. 29). Studentene på stabsskolen er primært militære ledere som er tiltenkt å bekle karrierestillinger, og det kan antas at denne gruppen sitter kort tid i en stilling (Horgen & Steineger, 2017, s.10). Tiden man sitter i en stilling vil kunne virke inn på aspekter ved autentisk ledelse. Tillit og relasjonell åpenhet er en viktig del av autentisk ledelse (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, s. 346), og dette skapes gjennom en prosess som foregår over tid (Avolio & Gardner, 2005, s. 322). Den sivile andelen på LUPRO utgjør 57,5%<sup>33</sup>. Den sivile andelen på stabsskolen utgjør kun 5,9%<sup>34</sup>. Den forholdsmessige andelen av sivile på LUPRO, er dermed langt større enn den sivile andelen på stabsskolen. Siden militært personell, og særlig gruppen på stabsskolen, roterer hyppigere enn gruppen av ledere på LUPRO, sammenholdt med at det tar tid å etablere relasjoner med følgerne, kan dette bidra til å forklare at studentene på stabsskolen scorer lavere på autentisk ledelse enn deltakerne på LUPRO.

**Ledelse i eksponerte situasjoner og krysspress.** Kvålshaugen (2007) fant at det er krevende å være autentisk leder i eksponerte situasjoner, samt ved krysspress. Med dette menes tilfeller hvor det kommer beslutninger fra strategisk, overordnet nivå, og at man som toppler «må forsvare beslutninger som kan gå på tvers av ens verdier og holdninger» (Kvålshaugen, 2007). Dette krysspresset, hvor man «hele tiden må tilfredsstillende både overordnede og underordnede og forholde seg til avgjørelser tatt høyere opp i systemet og som man nødvendigvis ikke er enig i», gjør det særlig krevende for mellomledere å være autentiske (Kvålshaugen, 2007).

Hvorvidt deltakerne på stabsskolen er mer eksponerte som ledere enn gruppen med ledere som er deltakere på LUPRO er imidlertid uvisst. Det kan antas at gruppen som presumptivt skal være de beste lederne på sitt nivå, sitter i lederposisjoner som det knytter seg mer prestisje til. Dette er ofte karrierestillinger som av den grunn kan være mer eksponert, og hvor man også opplever høy grad av krysspress. Dette er i tråd med funnene til Kvålshaugen (2007), om at særlig ledere på mellomledernivået var utsatt for krysspress. Likevel er det usikkert hvorvidt man opplever mer krysspress i en militær mellomlederstilling, kontra en sivil mellomlederstilling. Dermed vil dette momentet ikke kunne bidra til å forklare at det er mer krevende for stabsskole-gruppen å være autentiske som ledere, enn LUPRO-gruppen.

**Organisasjonskultur.** Autentisk ledelse er kulturelt betinget (Kvålshaugen, 2007). Det er mer krevende å være autentisk i en organisasjon hvor man ikke har en kultur for åpenhet (Kvålshaugen, 2007). Man kan dermed stille spørsmål ved om det er trekk ved ulike avdelinger som gjør åpenhet

---

<sup>33</sup> LUPRO: 23 sivil og 17 militære

<sup>34</sup> Stabsskolen: 3 sivile og 48 militære

---

krevende. Det er imidlertid ikke mulig å vurdere dette ut ifra dataene som er tilgjengelig. Dette er imidlertid forhold som antakeligvis vil være tilnærmet likt for deltakerene på LUPRO og studentene på stabsskolen, hvilket vil tilsa at dette ikke kan bidra til å forklare forskjellene når det kommer til autentisk ledelse blant gruppene.

**Oppsummering.** Oppsummeringsvis viser analysen ovenfor at LUPRO er innrettet på en måte som gir effekt, både når det kommer til læring, overføring og resultater for virksomheten. Programmet er i stor grad i tråd med Lacarenza et als (2017) anbefalinger når det kommer til innretning, levering og implementering av lederutviklingstiltak<sup>35</sup>. Videre samsvarer LUPROs nedfelte læringsutbytte i stor grad med teorien om autentisk ledelse. Dette kan bidra til å forklare at det ikke ble funnet støtte om at hypotesen om at stabsskole-gruppen scorer høyere på autentisk ledelse enn LUPRO-gruppen, men at resultatene tvert imot indikerer at LUPRO-gruppen scorer høyere.

## 5.2 Styrker og begrensninger ved studien

Det er en klar styrke ved studien at resultatene ikke kun er tuftet på selvevaluering (ALQ SS), men at individene også har evaluert hverandre (ALQ Peer). Man vil dermed kunne se resultatene fra ALQ Peer, opp i mot eventuelle bias den enkelte har for å svare det som er sosialt akseptabelt, og som kan virke inn på selvevalueringen (Podsakoff et al, 2003). Videre har man også gitt en evaluering (ALQ ideal) av hva man mener utgjør en idealscore for autentisk ledelse. Det at variablene indikerer tilsvarende resultater, og at forskjellene mellom gruppene i favør av LUPRO-gruppen er signifikante for alle de tre variablene, er en stor styrke for undersøkelsens validitet.

På den andre siden har studien flere begrensninger. For det første er det en grunnleggende utfordring ved forskning på ledelsesbegreper og innen lederteorier, når det kommer til uklare begreper, metodiske utfordringer og svakheter vedrørende empirisk sammenligning av teorier (Martinsen, Fosse & Johansen, 2019, s. 158). Utfordringene med begreps- og metodebruk til tross, innen autentisk ledelse kan det argumenteres at man har et tilstrekkelig solid empirisk og teoretisk grunnlag for å kunne vurdere, evaluere autentisk ledelse og utvikling av autentisk ledelse (Avolio, 2013; Gardner et al, 2011). På den andre side peker Jones & Grint (2013) på utfordringen ved å bruke en spørreundersøkelse til å måle et komplekst fenomen som autentisk ledelse. Det kan argumenteres for at aspekter ved autentisk ledelse, som relasjonell åpenhet, først kommer til syne gjennom sosial interaksjon mellom leder og følger(e), og det vil derfor være utfordrende å måle grad av autentisk ledelse ved bruk av ALQ-16 (Jones & Grint, 2013, s. 26). I forlengelsen av dette kan en begrensning ved studien, være dets enkle design hvor man kun sammenligner to grupper. På den andre side kan det argumenteres for at et enkelt undersøkelsesdesign ikke medfører en begrensning

---

<sup>35</sup> Lacarenza et al (2017) omtaler dette som *design, delivery, and implementation*

---

ved studien, da store deler av forskningen innenfor ledelsesfaget har fremkommet gjennom forskningsdesign som er for kompliserte. Bass peker på at «much of the accumulated research is beset with the over use of small convenience samples with cross-sectional designs» (Bass, 1990, sitert i Avolio et al, 2009, s. 764).

For det andre har det gått syv år siden spørreundersøkelsen ble gjennomført, og man kan spørre seg hvorvidt spørreskjemasvarene, og dermed de statistiske analysene, fortsatt er representative for dagens ledere i Forsvaret. Det har blant annet skjedd grunnleggende endringer i Forsvarets personellordning gjennom innføringen av et OR-korps. Trolig er tiden som har gått såpass kort at resultatene ville ha vært tilnærmet tilsvarende i dag. Likevel er dette et usikkerhetsmoment som vil kunne være en begrensning ved studien.

Den tredje begrensningen er at det av designmessige årsaker kun har vært mulig å foreta en analyse av en tverrsnittsundersøkelse. Man vet dermed kun hvordan personellet scorer på autentisk ledelse på et gitt tidspunkt (Jacobsen, 2015; Day et al, 2014). Ideelt sett ville det vært hensiktsmessig med longitudinelle målinger, for å se hva slags utvikling deltakerne fikk som en følge av gjennomført LUPRO-programmet.

For det fjerde vil det organisatoriske nivået observasjonene tilhører kunne virke inn på muligheten for ekstern generalisering. Wong, Bliese & McGurk (2003) (referert i Johansen, Fosse & Boe, s., 2019, s. 23), bygger på modellen til Hunt (1991) hvor det er angitt tre nivåer av ledelse. Ledelse kan arte seg ulikt på tvers av nivåer (Johansen et al, 2019, s. 23). Individene som denne oppgaven har undersøkt er på mellomledernivå i Forsvaret. Dette innebærer at man må utvise forsiktighet med å generalisere funnene til ledere som er på lavere og høyere nivå.

### **5.3 Praktiske og teoretiske implikasjoner av funnene**

Denne oppgaven bidrar med økt kunnskap om teoretiske aspekter ved autentisk ledelse generelt, og i Forsvaret spesielt. I tillegg kan oppgaven tilføre verdi når det kommer til hvordan Forsvaret kan utforme, levere og implementere sine lederutviklingsprogram.

Lederutvikling virker, og har god effekt på deltakerne, dersom man utformer, leverer og implementerer lederutviklingstiltakene i tråd med nyere forskning (Lacarenza et al, 2017). Funnene tilsier dermed økt bruk av rendyrkede lederutviklingsprogrammer. Videre må det foretas en behovsanalyse av hvem som har behov for lederutvikling, og hva slags lederutviklingstiltak den enkelte skal ha. I forlengelsen av dette må Forsvaret analysere hva man ønsker å forbedre, da lederutviklingstiltak har ulik grad av påvirkning på kriteriene *læring, overføring og resultater* (Lacarenza et al, 2017, s. 1704).

Når det kommer til effekten av flerkildevurderinger/360 graders feedback, i Forsvaret operasjonalisert som mil 360, var det «ingen signifikante forskjeller mellom program som bruker 360

---

graders feedback, sammenlignet med programmer som bruker en-kilde feedback (Lacarenza et al, 2017, s. 1699). Dette kan karakteriseres som overraskende sett hen til at dette er et hyppig benyttet verktøy i Forsvaret. Dette innebærer at Forsvaret bør foreta en systematisk vurdering av kost opp i mot nytte, når det kommer til bruken av mil 360. I forlengelsen av dette bør man følge opp føringen om at alle DIF-sjefer har ansvar for å ivareta lederutvikling i egen enhet (Forsvaret, 2020, s. 16), slik at man sikrer seg både en grundig behovsanalyse, samt også en kost-nytte-vurdering når det kommer til bruken av mil 360.

## 5.4 Mulig videre forskning

Autentisk ledelse er karakterisert som en «root construct» for andre ledelsesteorier innen den positive psykologien (Avolio & Gardner, 2005, s. 328; Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005). Likevel peker flere forskere på at de verdibaserte ledelsesteoriene kan fremstå like (Antonakis et al, 2016; Cooper et al, 2005). For å styrke undersøkelsens validitet, samt også for å få økt teoretisk kunnskap om ledelsesteorier generelt, kunne man undersøkt nærmere hvordan individenes score på autentisk ledelse korrelerer med andre verdibaserte ledelsesteorier.

Videre kunne man foretatt longitudinelle studier av effekten av et eller flere lederutviklingsprogram, slik at man får undersøkt deltakernes utvikling over tid. Sammenholdt med et forskningsdesign hvor man benytter seg av kontrollgruppe, kunne man ha oppnådd økt grad av validitet.

Et annet aspekt som det kan pekes på i forbindelse med videre forskning om effekten av lederutvikling, omhandler bruk av analyser av avkastning<sup>36</sup>. Det er utfordrende å estimere hvilke direkte og indirekte nytte man har av lederutviklingstiltak, og man har dermed ikke noen formening om hvilke avkastning (ROI) man oppnår ved ledertrening. Ved finansielle kriser og endringer i det politiske landskapet, er det krevende å opprettholde budsjettene innen områder hvor effekten i mindre grad kan tallfestes (Abner, Valdez og Perry, 2020). Forsvaret bør derfor forske nærmere på hvilke avkastning (ROI) man får av sine lederutviklingstiltak. Videre kan en slik undersøkelse av return on investment bidra til at man allokterer midlene i lederutviklingstiltak som gir størst mulig effekt (Abner, Valdez og Perry, 2020).

## 5.5 Forskningsetiske betraktninger

Når det gjelder forskningsetiske betraktninger bemerkes det at de *De generelle forskningsetiske retningslinjer* ble lagt til grunn ved undersøkelsen (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2014). Datasettet oppgaven benytter seg av er innhentet som en del av et større forskningsprosjekt, benevnt «Stabsskolestudien». Personvernombudet for forskning, Norsk

---

<sup>36</sup> Dette kan omtales som «return on investment» (ROI)

---

samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD), godkjente prosjektet i mai 2014. Deltakerne er gitt informasjon om undersøkelsen, herunder gitt samtykkeerklæring.

Videre er konfidensialitet ivaretatt. Forskningen omhandler autentisk ledelse, og de som har besvart spørreskjemaene har blant annet gitt en score på sine kolleger på henholdsvis stabsskolen og LUPRO. Dette er data som kan oppleves særlig sensitivt for individer som har fått en dårlig score fra sine kolleger. Generelt er det få respondenter, samt at det er få kvinner blant respondentene fra stabsskolen. Sammenholdt med øvrige demografiske variablene er derfor konfidensialitet svært viktig, slik at ikke individer kan identifiseres. Det er tatt hensyn til dette ved behandling av dataene, samt ved analysene, slik at det ikke skal kunne få uheldige konsekvenser for individer og grupper (Busch, 2013).

For egen del er det relevant å nevne at jeg er sivil og student på stabsskolen. Jeg kan dermed sies å ha et spesielt forhold til temaet som undersøkes (Busch, 2013, s. 62). Dette kan innvirke både på hva som undersøkes, og på hvordan resultatene tolkes (Busch, 2013, s. 63). Jeg har vært bevisst dette under undersøkelsesprosessen, og har gjort det jeg kan for at egne kognitive bias ikke påvirker oppgaven.



---

## 6 Konklusjon

I denne oppgaven har to ulike grupper ledere i Forsvaret blitt sammenlignet, og det er undersøkt om det er forskjeller mellom disse når det kommer til autentisk ledelse. Til grunn for undersøkelsen har tidligere gjennomførte spørreundersøkelser av et kull studenter ved stabsskolen ved Forsvarets Høgskole, og to kull ved Lederutviklingsprogrammet LUPRO, blitt benyttet.

Hovedkonklusjonen, og svaret på oppgavens problemstilling, er at det er forskjeller mellom studentene ved stabsskolen og deltakerne på LUPRO når det kommer til autentisk ledelse.

Opgavens hypotese om at studentene på stabsskolen scorer høyere på autentisk ledelse enn deltakerne på LUPRO, ble ikke støttet. Resultatene indikerer at LUPRO-gruppen scorer høyere på autentisk ledelse enn stabsskolegruppen. Resultatene er signifikante. På den ene side kan funnene karakteriseres å være overraskende, all den tid studentene på stabsskolen er håndplukket og i et karriereløp for kommende topplederstillinger i Forsvaret. På den andre siden er LUPRO et rendyrket program rettet spesifikt mot å utvikle deltakerne som ledere. En annen faktor som kan bidra til å forklare forskjellen i autentisk ledelse mellom gruppene, er hyppig rotering i stilling blant militært personell. Dette kan ha virket inn på LUPRO-gruppen, og bidratt til at denne gruppen scorer høyere på autentisk ledelse enn stabsskolegruppen.

Autentisitet hos ledere kan karakteriseres som en «leadership multiplier» (Chan, Hannah & Gardner, 2005, s.4). Bruce Avolio har uttalt at «becoming authentic is, in my view, the ultimate human journey» (2011, s. x)<sup>37</sup>. Uavhengig av om den enkelte leder i Forsvaret kjenner seg igjen i denne uttalelsen, så tyder forskning på at autentisk ledelse har en positiv effekt på organisasjonen (Kvålshaugen, 2007). Blant annet fører autentisk ledelse til økt tillit mellom leder og følger, samt bidrar til engasjement, trivsel og bærekraftige jobbprestasjoner (Gardner et al, 2005). God lederutvikling er «nødvendig for å opprettholde operativ evne» (Forsvaret, 2020, s. 17). Kolditz & Brasil (2005) har uttalt at «war is serious business» (s. 354). I en kompleks og mangefasettert virksomhet, som ivaretar samfunnskritiske, risikobetonte oppgaver, kreves det ekte, troverdige og moralske ledere som evner å få det beste ut av både sitt mannskap og seg selv. En systematisk tilnærming til innretning, levering og implementering av lederutviklingstiltak (Lacerenza et al, 2017), som bidrar til at Forsvaret utvikler gode og effektive ledere, er dermed av avgjørende betydning for at Forsvaret både i dag og i fremtiden, skal være i stand til å ivareta sitt samfunnsoppdrag på best mulig måte.

---

<sup>37</sup> X står for sidetallet i bokens forord.

---

# Litteraturliste

- Abner, G., Valdez, B. & Perry, J. L. (2020). *Elevating the case for leadership development programs: Return on investment evaluations*. <https://doi.org/10.1111/puar.13284>
- Alvesson, M. & Einola, K. (2019). *Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies*. *The Leadership Quarterly*, 30 (4): 383–395. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.04.001>
- Anderson, H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A. & Buckley, M. R. (2017). *What works for you may not work for (Gen)me: Limitations of present leadership theories for the new generation*. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 245. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.08.001>
- Antonakis, J. Basardoz, N., Jacquart, P. & Shamir, B. (2016). *Charisma: An Ill-Defined and Ill- Measured Gift*. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, 3, 93–319. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062305>
- Arnulf, J. K. (2013). Trening av transformasjonsledelse. I Glasø, L. & Thompson, G. (Red). *Transformasjonsledelse*. Oslo: Gyldendal.
- Avolio, B. J. & Luthans, F. (2005). *The High Impact Leader*. New York: McGraw-Hill.
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). *Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O. & Chan, A. (2009). *A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies*. *The Leadership Quarterly*, 20, 764 –784. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.06.006>
- Avolio, B. J., Avey, J. B. & Quisenberry, D. (2010). *Estimating return on leadership development investment*. *The Leadership Quarterly*, 21(4), 633–644. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.06.006>
- Avolio, B. J. (2011). *Full range leadership development*. (2. ed.). Thousand Oaks, California, USA: Sage publications Inc.
- Avolio, B. J. (2013). Foreword: some transparent reflections on authentic leadership theory and research. I Ladkin, D & Spiller, C (Eds). *Authentic leadership. Clashes, convergence and coalescences*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C. & Vohs, K. D. (2001). *Bad is Stronger Than Good*. *Review of General Psychology*, 5(4), 323-370. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.5.4.323>
- Becker, T. E. (2005). *Potential Problems in the Statistical Control of Variables in Organizational Research: A Qualitative Analysis With Recommendations*. *Organizational Research Methods* 8(3), 274-289. <https://doi.org/10.1177/1094428105278021>
- Bergheim, K., Westli, H. K. & Eid, J. (2007). *Lederutvikling i Forsvaret. En evaluering av Forsvaret Forsvarets lederutviklingsprogrammer: KvinnTopp, Q-grupper, LUPRO og UFO. 2007*. Det psykologiske fakultetet: Bergen. Hentet 10.12.2020 fra [https://bora.uib.no/bora-xmlui/bitstream/handle/1956/2425/Rapport\\_Lederutvikling%20i%20forsvaret.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://bora.uib.no/bora-xmlui/bitstream/handle/1956/2425/Rapport_Lederutvikling%20i%20forsvaret.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Boe, O. (2020). *Lederutvikling. Hva gjør militære ledere så gode?* Hentet 27.09.2020 fra <https://lederne.no/2019/10/23/forsvaret-hva-gjor-militaere-ledere-sa-gode/>
- Bruun-Hanssen, H. (2020). *Tale til påtroppende Forsvarssjef, Eirik Kristoffersen*. Hentet 17. august 2020 fra Forsvarets intranett.
- Burke, M. J. & Day, R. R. (1986). *A cumulative study of the effectiveness of managerial training*. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 232–245. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.2.232>
- Campbell, D. J., Hannah, S. T. & Matthews, M. D. (2010). *Leadership in military and other dangerous contexts: Introduction to the special topic issue*. *Military Psychology*, 22(Suppl 1), 1-14. <https://doi.org/10.1080/08995601003644163>

- Chan, A. (2005). Authentic leadership measurement and development: Challenges and suggestions. I Gardner, W. L., Avolio, B. J. & Walumbwa, F. O. (Eds.). *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development*. Oxford, UK: Elsevier
- Chan, A., Hannah, S.T. & Gardner, W.L. (2005). Veritable authentic leadership: emergence, functioning, and impacts. I Gardner, W. L., Avolio, B. J. & Walumbwa, F. O. (Eds.). *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development*. Oxford, UK: Elsevier
- Cooper, C. D., Scandura, T. & Schriesheim, C. (2005). *Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders*. The Leadership Quarterly 16(3), 475-493. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.008>
- Creswell, J. W. & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, quantitative and mixed approaches*. 5th ed. California, Thousand Oaks: SAGE publications.
- Eagly, A. H. (2005). Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter? The Leadership Quarterly, 16(3), 459–474. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.007>
- Erickson, R. J. (1995). *The importance of authenticity for self and society*. Symbolic Interaction, 18, 93-116. <https://doi.org/10.1525/si.1995.18.2.121>
- Etterretningstjenesten. (2020). *Fokus 2020. Etterretningstjenestens vurdering av aktuelle sikkerhetsutfordringer*. Hentet 4.12.2020 fra <https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/publikasjoner/fokus>
- Day, D. V. (2000). *Leadership development: A review in context*. The Leadership Quarterly, 11, 581–613. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00061-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00061-8)
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E. & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63–82. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>
- De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2014). *Generelle forskningsetiske retningslinjer*. Hentet 10. oktober 2020 fra <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/generelle/>
- Fasting, K., Kjøber, P. K. & Strand, K. R. (2020). *Mobbing og seksuell trakassering i Forsvaret – resultater fra MOST-undersøkelsen 2020*. FFI-rapport 21/00414. Hentet 25. mai 2021 fra <https://publications.ffi.no/nb/item/asset/dspace:6975/21-00414.pdf>
- Forsvaret. (2016). *Forsvarets personellhåndbok – del B. Forvaltning av militært tilsatte*. Hentet 20.11.2020 fra Forsvarets intranett.
- Forsvaret. (2019). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Forsvarets høyskole/stabsskolen: Oslo
- Forsvaret. (2020). *Forsvarets grunnsyn på ledelse*. Hentet 8.1.2021 fra <https://regelverk.forsvaret.no/fileresult?attachmentId=19703941>
- Forsvarsdepartementet. (2020). *Prop. 14 S. (2020-2021) Proposisjon til Stortinget. Evne til forsvar – vilje til beredskap. Langtidsplan for forsvarssektoren*. Hentet 7.1.2021 fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-14-s-20202021/id2770783/>
- Fosse, T. H. (2019). Destruktiv ledelse i en militær kontekst. I Johansen, R B., Fosse, T H. & Boe, O C. (Red). *Militær Ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- George, B. (2016). *The truth about authentic leaders*. Hentet 3.10.2020 fra <https://hbswk.hbs.edu/item/the-truth-about-authentic-leaders>
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. & Walumbwa, F. O. (2005). *Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development*. The Leadership Quarterly. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>
- Gardner, W. L., Avolio, B. J. & Walumbwa, F. O. (2005). *Monographs in leadership and management volume 3. Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development*. Oxford: Elsevier.
- Gardner, W.L., Cogliser, C.C., Davis, K.M. & Dickens, M.P. (2011). *Authentic leadership: A review of the literature and research agenda*. Leadership Quarterly, 22, 1120-1145. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007>
- Grebstad, K. & Johnsen, Å., (2019). Forskjellen mellom militært lederskap og styring. I Johansen, R B., Fosse, T H. & Boe, O C. (Red). *Militær Ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

- 
- Hannah, S. T. & Sowdon, W. J. (2013). Leadership in the Profession of Arms. I Rumsey, M. G. (Red). *The Oxford Handbook of Leadership*. New York: Oxford university press.
- Hannah, S., Sumanth, J., Lester, P. & Cavarretta, R. (2014). *Debunking the false dichotomy of leadership idealism and pragmatism: Critical evaluation and support of newer genre leadership theories*. *Journal of Organizational Behavior*, 35(5), 598–621. <https://doi.org/10.1002/job.1931>
- Harter, S. (2002). Authenticity. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology*. 382-394. London: Oxford University Press.
- Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169-180. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169>
- Holth, T. & Boe, O. (2010). *Finnes det noen sammenhenger mellom utøvelsen av lederstilen utviklende lederskap og personlighetstrekk hos kadetter på KS?* Hentet 2.12.2020 fra <https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmlui/handle/11250/160881>
- Horgen, M. (2019). Lederutvikling i Forsvaret – sjefens ansvar. Hentet 10.2.2021 fra <https://www.leadershipweekly.com/nyheter/2019/2/9/lederutvikling-i-forsvaret-sjefens-ansvar>
- Horgen, M. & Steineger, J. M. (2017). *Leder- og ledelsesutvikling i Forsvaret. Ledelsesforankring*. Hentet 2.12.2020 fra Forsvarets intranett.
- Høiback, H. (2019). Et historisk skråblikk på militær ledelsesforskning. I Johansen, R. B., Fosse, T. H. & Boe, O. C. (Red). *Militær Ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Illies, R., Morgeson, F. P. & Nahrgang, J. D. (2005). *Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes*. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002>
- Jacobsen, D.I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Jones, O. S. & Grint, K. (2013). Essay: authentic leadership and history. I Ladkin, D & Spiller, C (Eds). *Authentic leadership. Clashes, convergence and coalescences*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological inquiry*, 14(1), 1-26. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1401\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1401_01)
- Kolditz, T. A. (2007). *In extremis leadership: leading as your life depended on it*. California, USA: Jossey-Bass
- Kolditz, T. A. & Brazil, D. M. (2005). Authentic leadership in In extremis settings: A concept for extraordinary leaders in exceptional situations. I Gardner, W. L., Avolio, B. J. & Walumbwa, F. O. (Red). *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development*. Oxford, UK: Elsevier
- Kristoffersen, E. (2021). *Forsvarets undersøkelse om mobbing og seksuell trakassering*. Hentet 26.2.2021 fra <https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/aktuelt/most2020>
- Kvålshaugen, R. (2007). *Autentisk ledelse – en effektiv lederstil?* Hentet 2.9.2020 fra <https://www.magma.no/autentisk-ledelse-en-effektiv-lederstil>
- Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L. & Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 102(12), 1686-1718. <https://doi.org/10.1037/apl0000241>
- Ladegård, G. & Vabo, S. I. (2010). Ledelse og styring : teoretisk rammeverk. I Ladegård, G. & Vabo, S. I. (red.). *Ledelse og styring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Larsson, G., Bencker, A., Hyllengren, P. & Brandebo, M. F. (2018). *Leader development using group dynamic interventions: A systematic literature review*. *Scandinavian Psychologist*, 5, e7. <https://doi.org/10.15714/scandpsychol.5.e7>
- Lemoine, G. J., Hartnel, C. A. & Leroy, H. (2019). *Taking Stock of Moral Approaches to Leadership: An Integrative Review of Ethical, Authentic, and Servant Leadership*. *Academy of Management Annals*. 13(1). <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0121>

- 
- Li, J. Z. (2013). Transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. I Glasø, L. & Thompson, G. (Red). *Transformasjonsledelse*. Oslo: Gyldendal.
- Luktvaslimo, O. J. (2014). *Fagplan lederutviklingsprogram for Forsvaret, LUPRO 2014-2015, Ringer i vannet? – eller – en dråpe i havet?* Oslo: Forsvarets høyskole, Forsvarets stabsskole: Hentet 10. oktober 2020 fra Forsvarets intranett.
- Lunenburg, F. C. (2011). *Leadership versus Management: A key distinction – at least in theory*. Main issues of pedagogy and psychology, 14(1). <https://doi.org/10.24234/miopap.v3i3.15>
- Luthans, F. & Church, A. H. (2002). *Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths*. Academy of Management Executive, 16(1), 57–75. <https://doi.org/10.5465/AME.2002.6640181>
- Luthans, F. & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. I K.S. Cameron and J.E. Dutton and R.E. Quinn (eds.), *Positive Organizational Scholarship*, 241–261. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Martinsen, Ø. L. (2019a). Lederes egenskaper. I Martinsen, Ø. L. (red). *Perspektiver på ledelse. 5. utgave*. 197-217. Oslo: Gyldendal.
- Martinsen, Ø. L. (2019b). Lederutvikling. I Martinsen, Ø. L. (red). *Perspektiver på ledelse. 5. utgave*. 387-407. Oslo: Gyldendal.
- Martinsen, Ø. L., Fosse, T. H. & Johansen, R. B. (2019). Effektiv ledelse i militære organisasjoner. I Johansen, R. B., Fosse, T. H. & Boe, O. C. (Red). *Militær Ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Maur, A. K. H. (2016). *Kan autentisitet moderere destruktiv ledelse?* Oslo: Forsvarets høyskole. Hentet 10. oktober 2020 fra <http://hdl.handle.net/11250/2426436>
- Michel, J. W. & Yukl, G. (2020). Leaders behaviors and the changing nature of work. I Hoffman, B. J. (Red). *The Cambridge handbook of The changing nature of work*. England: Cambridge University press. <https://doi.org/10.1017/9781108278034>
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Navarro, D.J. & Foxcroft, D.R. (2019). *Learning statistics with jamovi: a tutorial for psychology students and other beginners*. (Version 0.70) <https://doi.org/10.24384/hgc3-7p15>
- Kotter, J. P. (1990). Lederens egentlige oppgave. I Martinsen, Ø. L. (Red). *Perspektiver på ledelse. (5. utg.)*. 55-65. Oslo: Gyldendal.
- Olsen, O. K. & Espevik, R. (2017). *Moral antecedents of authentic leadership: Do moral justice reasoning, self-importance of moral identity and psychological hardiness predict authentic leadership?* *Cogent Psychology*, 4(1), 1–13. <https://doi.org/10.1080/23311908.2017.1382248>
- Olsen, O. K., Johansen, R. B. & Hystad, S. W. (2021). *Do ideals differ and matter? An investigation of authentic leadership ideals among norwegian military officers across generations – and its impact on leadership practice*. *Scandinavian journal of military studies*, 4(1), 13-25. <https://doi.org/10.31374/sjms.58>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. -Y. & Podsakoff, N. P. (2003). *Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies*. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Retractionwatch. (2016). Concerns attached to three more papers by retraction-laden management researcher. Hentet 18.12.2020 fra: <https://retractionwatch.com/2016/04/01/concerns-attached-to-three-more-papers-by-retraction-laden-management-researcher/#more-36700>
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2001. *On happiness and human potential: A review of research on hedonic and eudaimonic well being*. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K. & Smith-Jentsch, K. A. (2012). *The science of training and development in organizations: What matters in practice*. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2) 74-101. <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>

- 
- Shamir, B. (2013). Leadership in Context and Context in Leadership studies. I Rumsey, M G. (Red). *The Oxford Handbook of Leadership*, 343-355. New York: Oxford university press.
- Shamir, B. & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.005>
- Silvia, P. J. & Duval, T. S. (2001). *Objective self-awareness theory: Recent progress and enduring problems*. *Personality and Social Psychology Review*, 5, 230-241.  
[https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0503\\_4](https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0503_4)
- Sidani, Y; Rowe, WG (2018). *A reconceptualization of authentic leadership: Leader legitimation via follower-centered assessment of the moral dimension*. *The Leadership Quarterly*. 29 (6): 623–636. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.04.005>
- Svendsen, B. (2020). *Økt evne til å kombinere menneske og teknologi. Veier mot et høyteknologisk forsvar*. Svendsen-utvalget, 24. juni 2020. Hentet 2. august 2020 fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/374492dfae2f41a18f9b01e8678b468a/svendsen-utvalget--okt-evne-til-a-kombinere-menneske-og-teknologi.pdf>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008). *Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure*. *Journal of management*, 34(1), 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J. & Avolio, B. J. (2014). Retraction notice to "Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors" [*The Leadership Quarterly* 21 (2010) 901–914.]. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 1071-1072.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.07.015>
- Walumbwa, F. O. & Wernsing, T. (2013). From transactional and transformational leadership to authentic leadership. In Rumsey, M. G. (Red). *The Oxford handbook of leadership*. Oxford University press: New York.
- Westli, H. K., Bergheim, K. & Eid, J. (2012). *Lederutvikling i Forsvaret. Utvikling av autentiske ledere?* Hentet 1.11.2020 fra <https://www.magma.no/lederutvikling-i-forsvaret>
- Wulfers, T. (2017). *Authentic leadership effectiveness for individuals and teams*. Randburg, Sør-Afrika: KR Publishing.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8. ed.). Essex, England: Pearson Education Limited.
- Yukl, G. (2015). Effective leadership behaviour: What we know and what questions need more attention. I Mello, J. A. (red.). *Strategic human resource management*. (4. ed.). Stamford, USA: Cengage learning.
- Zander, D. (2013). Viewpoint: an authentic jerk, Authentic leadership can be bad leadership. I Ladkin, D & Spiller, C (Eds). *Authentic leadership. Clashes, convergence and coalescences*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

---

## Tabeller

Tabell 1: Independent Samples T-Test

Tabell 2: Group Descriptives

## Figurer

Figur 1: Overordnet modell for hvordan Forsvaret operasjonaliserer begrepet militær ledelse.

(Forsvaret, 2020, s. 8). Hentet fra:

<https://regelverk.forsvaret.no/fileresult?attachmentId=19703941>

Figur 2: Modell over balansert ledelse (Forsvaret, 2020, s. 10). Hentet fra:

<https://regelverk.forsvaret.no/fileresult?attachmentId=19703941?attachmentId=1970394>

Figur 3: Plottediagram. ALQ Peer

Figur 4: Plottediagram. ALQ Ideal

Figur 5: Plottediagram. ALQ SS

## Vedlegg

Vedlegg 1: Forespørsel om deltagelse i spørreundersøkelse, med demografiske spørsmål.

Vedlegg 2: Spørreskjema ALQ 16 – Ledervurdering

---