



Ærlighet og ydmykhet

*En undersøkelse av begrepenes betydning for militært lederskap
fra et psykologisk perspektiv*

Aksel Høie

Bachelor i militære studier, ledelse og landmakt

Emne fordypning

Krigsskolen

2018

Veiledere for denne oppgaven:

Berit Kristin Haugdal

Vegard Walsø Mathisen

Innholdsfortegnelse

1	Introduksjon.....	4
1.1	Bakgrunn.....	4
1.2	Problemstilling.....	4
1.3	Avgrensning.....	5
1.4	Disposisjon	5
2	Metode	6
2.1	Metodevalg	6
2.2	Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet.....	6
2.3	Datagrunnlag	7
3	Ærlighet, ydmykhet og ledelse – En teoretisk gjennomgang	9
3.1	Ærlighet	9
3.2	Ydmykhet	9
3.3	Personlighetstrekket ærlighet og ydmykhet	10
3.4	Ledelse.....	14
4	Ærlighet og ydmykhets relasjon til militært lederskap – En analytisk diskusjon	17
4.1	En forutsetning for militært lederskap	17
4.2	Ærlighet og ydmykhetens nedslagsfelt	19
4.3	Trekk, kjemiske prosesser eller bevisst atferd	23
4.4	Hvordan måle ærlighet og ydmykhet.....	27
5	Konklusjon.....	30
6	Referanser	31

1 Introduksjon

1.1 Bakgrunn

Transformasjonsledelse er presentert som vår tids hovedstrømning i ledelsesfaget. Transformasjonsledelse handler ikke om endring i den forstand at man må gjøre endringer ved en organisasjon for å lykkes, men det handler om å betrakte ledelse som noe mer enn hva som ligger ved lederen, eller i relasjonen mellom lederen og sine følgere. Transformasjonen oppstår i prosessen hvor lederen samler en gruppe individer mot et felles mål (Northouse, 2015, s. 6).

Det hersker en splid i fagmiljøet rundt hvilke lederegenskaper som egner seg for transformasjonsledelse. Enkelte påstår at transformasjonsledelse utøves best av karismatiske ledere, mens andre argumentere for at autentiske ledere med et troverdig lederskap kan utøve transformasjonsledelse like godt eller bedre enn sine karismatiske kolleger.

I denne oppgaven studeres de personlige egenskapene ærlighet og ydmykhet. Jeg skal plassere disse begrepene i diskusjonen rundt transformasjonsledelse, og forsøke å avdekke hvilken innvirkning ærlighet og ydmykhet kan forventes å ha for ledelse generelt, og militær ledelse spesifikt. Er ærlighet og ydmykhet en forutsetning for godt lederskap? Hvilke positive og negative konsekvenser følger med en ærlig og ydmyk lederstil? Kan man utvikle ærlighet og ydmykhet eller må det selekteres? Slike spørsmål er svært aktuelle når man skal avdekke hvordan disse begrepene relaterer til ledelse, og vil bli belyst gjennom denne oppgaven.

1.2 Problemstilling

Hensikten med oppgaven min er å avdekke hvilken innvirkning personlighetstrekket ærlighet og ydmykhet kan forventes å ha på ledelse generelt, og militær ledelse spesifikt. Oppgaven skal ha en kvalitativ vinkling, hvor man søker å gå i dybden av begrepenes betydning, for å skape et grunnlag for større kvantitativ forskning på sammenhengen mellom ærlighet, ydmykhet og ledereffektivitet i Forsvaret. Min problemstilling er derfor:

Hvordan relaterer ærlighet og ydmykhet til militært lederskap?

1.3 Avgrensning

Det foreligger en moralsk undertone i avveiningen av ærlighet og ydmykhets betydning for militær ledelse, som en kontrast til manipulativ atferd, selvberettigelse og selvhevdelse. Hvorvidt moral kan defineres objektivt eller er en subjektiv individuell vurdering er en diskusjon som jeg verken har plass til, eller ønsker å inkludere i oppgaven. Jeg vil derfor avgrense meg fra å diskutere de moralske verdiene av ærlighet og ydmykhet, og forholder meg heller til hva som er nyttig fra et ledelsesperspektiv, enn hva som er moralsk rett og galt.

For ordens skyld behandler jeg personlighetstrekkene jeg diskuterer i oppgaven svært atskilt. Det man gjerne ser når man leser om personlighetspsykologi er at samspillet mellom forskjellige personlighetstrekk er av stor betydning, siden personlighetstrekk både komplementerer, nøytraliserer og forsterker hverandre. Disse nyansene er likevel ikke funnet nødvendig å diskutere for å avdekke ærlighet og ydmykhets relevans for ledelse, da hovedkarakteristikkene ved personlighetstrekket ærlighet og ydmykhet ga tilstrekkelig med faktorer å diskutere.

1.4 Disposisjon

Oppgaven vil jeg disponere etter hva som er mest hensiktsmessig for å besvare oppgavens problemstilling. Derfor vil jeg gi metode og funn mindre plass i oppgaven, til fordel for en lengre drøftingsdel. Det vil være mer hensiktsmessig i en empiriløs, teoretisk oppgave, da drøftingsdelen i all hovedsak er selve undersøkelsen (Rognsaa, 2015, s. 40). Jeg synes selv at *en forutsetning for militært lederskap, samt ærlighet og ydmykhetens nedslagsfelt* i diskusjonsdelen av oppgaven, er de to mest interessante kapitlene, siden de går tettest inn på oppgavens problemstilling og er veldig konkrete.

Oppgaven er helt enkelt strukturert med fire teoretiske kapitler, hvor jeg redegjør for nøkkelbegreper i undersøkelsen, og en diskusjonsdel hvor jeg drøfter fire aspekter som er høyst relevant for å avdekke ærlighet og ydmykhets relasjon til militært lederskap.

2 Metode

2.1 Metodevalg

Jeg skal avdekke ærlighet og ydmykhets relasjon til militært lederskap. Dette lar seg ikke gjøre uten en metode og et tydelig forskningsdesign. Siden oppgaven omhandler sosialkonstruerte begreper vil en samfunnsvitenskapelig metode være å foretrekke. Samfunnsvitenskapelige metoder er fremgangsmåter for å oppnå kunnskap om vår sosiale virkelighet (Johannesen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 27).

Forskningsdesignet jeg har valgt for nå denne målsetningen er tydelig to-delt. For å kunne diskutere relasjoner mellom begreper er det nødvendig å redegjøre for min oppfatning av begrepene. Jeg vil oppnå dette ved å gjennomføre en enkel diskursanalyse. En diskursanalyse har til hensikt å utforske de språklige systemene som former måten vi oppfatter virkeligheten på (Johannesen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 223). Jeg vil analysere begrepene ærlighet, ydmykhet og ledelse, og gjennom dette fastslå en felles forståelse av kjernebegrepene i oppgaven.

Selve undersøkelsen vil jeg gjennomføre som en fenomenologisk analyse. Hensikten med en fenomenologisk analyse er å skape økt forståelse og innsikt i menneskets oppfatning av virkeligheten (Johannesen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 171). En fenomenologisk analyse er i utgangspunktet basert på individuell forståelse, og benytter seg derfor tradisjonelt av dybdeintervjuer for å avdekke forskjellige oppfatninger av et fenomen (2016, s. 171) Metoden vektlegger fortolkning av datamaterialet, og meningsskaping, og jeg anser den derfor likevel passende som rammeverk for min undersøkelse, til tross for at mitt datamateriale vil utelukkende være skriftlige kilder. Jeg skal gjennomføre et fenomenologisk dokumentstudie av begrepene og deres praktiske innvirkning på ledelse, fra et psykologisk perspektiv. Perspektivet har jeg valgt fordi det lar meg behandle begrepene nærmest deres definisjoner, uten å måtte ta hensyn til individuelle tolkninger og vridninger begrepene kan ha fått i teorien jeg har basert oppgaven på.

2.2 Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet

Hvor troverdig en oppgave som denne er, avgjøres av hvilke kilder som er benyttet og deres pålitelighet (Johannesen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 232). For hvert tema jeg har redegjort for, eller drøftet, har jeg først tatt utgangspunkt i referanseverk, oppslagsverk, og deretter har

jeg supplert med vitenskapelige bøker og vitenskapelige artikler for å nyansere områder hvor fagfeltet har hatt progresjon. I to tilfeller har jeg også vært nødt til å referere til personlig kommunikasjon. Dette er spesifikt knyttet til konkrete teknikker for militær seleksjon basert på personlighetstrekk, hvor det ikke lot seg gjøre å innhente skriftlige kilder som omhandlet temaene. Utover å være nøyaktig i mitt kildeutvalg, har jeg forsøkt å styrke oppgavens troverdighet gjennom å lese bredt i feltet og bygge opp en kronologisk oversikt over både hovedstrømninger innenfor ledelse og personlighetspsykologi.

Oppgavens bekreftbarhet er styrket gjennom metoden jeg har valgt. En fenomenologisk dokumentstudie er en passende fremgangsmåte for å avdekke relasjonen mellom ærlighet, ydmykhet og militært lederskap, fordi relasjonen må beskrives med ord i konklusjonen. Hvordan begrepene relaterer til hverandre kan ikke besvares med en korrelasjonskoeffisient eller et søylediagram. Fenomenologiske dokumentstudie som metode tillater meg å gå bredt teoretisk, og diskutere abstrakte begreper, noe som er absolutt nødvendig for å nå konklusjonen.

Siden konklusjonen i oppgaven ikke er et konkret svar med to streker under, er oppgavens overførbarhet ganske begrenset. Hensikten med oppgaven er å utforske ærlighet og ydmykhets relasjon til militært lederskap som et fundament for at man videre skal kunne studere ærlighet og ydmykhets evne til å predikere ledereffektivitet. Det viktigste med oppgavens konklusjon vil derfor være å avklare om det finnes noen interessante koblinger mellom ærlighet, ydmykhet og militært lederskap, ikke at funnene må kunne benyttes utover dette formålet.

2.3 Datagrunnlag

Oppgavens datagrunnlag har jeg delt i to kategorier, hvor begge kategoriene kun inneholder skriftlige kilder. Den første kategorien er den psykometriske forståelsen av ærlighet og ydmykhet, og den andre kategorien er ledelsesteori. Deretter har jeg tatt for meg forskere som regnes som grunnleggende innenfor disse feltene, og brukt dem gjennomgående i oppgaven.

Innenfor ærlighet og ydmykhet har jeg valgt Kibeom Lee og Michael C. Ashtons bok *The H Factor of Personality* (2012) som min hovedkilde. Denne boken er hovedkilden for min oppgave fordi den i detalj går inn på betydningen ærlighet og ydmykhet har i samfunnet, og fordi boken gjennom dette har lagt et forskningsgrunnlag som er rammeverket for flere av studiene jeg supplerer med i oppgaven. Boken er fagfelleverdert, og utgitt av *Wilfrid Laurier University Press*, som er et akademisk forlag tilknyttet universitetet Wilfrid Laurier i Ontario, Canada. Den ble utgitt i 2012, og er skrevet innenfor feltet personlighetspsykologi og

psykometri. Boken baserer seg på studier forskerne selv har gjort og andre større studier innenfor feltet. Forfatterne er selv kanadiske forskere. Begge er professorer som i det daglige underviser og forsker for to separate, kanadiske universiteter. *The H Factor of Personality* danner et rammeverk for å studere ærlighet og ydmykhet fra et psykometrisk perspektiv. Modellen boken presenterer er oversatt til over 30 språk og benyttet i over 500 studier (Lee & Ashton, 2009).

For ledelsesteorien har jeg i hovedsak benyttet meg av flere bøker skrevet av Northouse og Martinsen. Bøkene deres holder høy faglig kvalitet og gir god oversikt over emnet. For den militære ledelsesteorien har jeg benyttet Forsvarets og Hærens grunnlagsdokumenter, samt Krigsskolens konsept for offisersutvikling (Forsvarsstaben, 2007; Forsvarsstaben, 2012; Krigsskolen, 2015). Disse dokumentene vil jeg bruke for å definere det militære rammeverket for oppgaven, og for å finne konteksten hvor ærlighet og ydmykhetens betydning må betraktes.

Dette datagrunnlaget suppleres med vitenskapelige bøker og artikler som er utvalgt for å fremheve nyanser, eksemplifisere eller belyse spesifikke poeng. Det generelle datagrunnlagets styrke er at det i stor grad baserer seg på kvantitative studier. Slike studier har store utvalg og strenge metodiske krav, noe som kan gi relativt klare funn, med en høy grad av overførbarhet. En svakhet ved datagrunnlaget kan derimot være at siden det dekker to store fagfelt, er det en høy risiko for å velge litteratur som passer budskapet. En slik selektiv tilnærming vil kompromittere oppgavens objektive utgangspunkt. Dette har jeg forsøkt å motvirke med å oppsøke kilder som stiller seg kritisk til hovedkildene jeg benytter.

Siden oppgavens datagrunnlag i stor grad baserer seg på statistisk analyse vil det gjennomgående være snakk om sammenhenger og korrelasjon. I personlighetspsykologiene er korrelasjoner noe lavere enn i mye annen forskning fordi man ofte leter etter tendenser og tilbøyeligheter, ikke helt klare svar. For å sikre en enhetlig og forståelig flyt i oppgaven vil jeg, fremfor å oppgi alle korrelasjonene, angi disse i *liten*, *moderat* eller *høy grad*. Denne måten å oppgi korrelasjon på er i henhold til Lee og Ashtons forslag for å angi korrelasjon i personlighetspsykologi; hvor 0,10 – 0,29 er ansett som *liten* samvariasjon, 0,3 – 0,49 er ansett som medium eller *moderat* og 0,5 – er ansett *høy* (2012, s. 9).

3 Ærlighet, ydmykhet og ledelse – En teoretisk gjennomgang

3.1 Ærlighet

William Shakespeare omtalte ærlighet som den største arv man kan etterlate seg, i sitt stykke *All's well that ends well* fra 1604. I 1886 beskrev Nietzsche ærlighet som den viktigste moralske egenskapen et menneske kan ha. Som en hovedkomponent i menneskets stolthet (2003, pkt. 227). Både i Shakespeares og i Nietzsches dager var man opptatt av integritet og det å være en mann av sitt ord. Samfunnet var i mye større grad basert på tillit mellom mennesker, og at innbyggerne var opptatte av å beskytte eget navn og ettermæle.

I dag betegnes summen av ærlighet og sannferdighet som integritet (Yukl, 2013, s. 150). Integritet trekkes frem som kjernen av ledelse blant de mest anerkjente fagpersonene på feltet (Northouse, 2015, s. 27; Yukl, 2013, s. 150). Årsaken til at de mener integritet er så viktig for lederen, er fordi man ikke kan forvente å opprettholde innflytelse over de man leder, om de ikke stoler på en. «Følgernes tillit vil bli tapt om de oppdager at lederen har utnyttet eller manipulert dem på jakt etter egeninteresser» (Yukl, s. 150).

Ærlighet er tett knyttet til både tillit og troverdighet. Skal det kunne utvikles relasjonell tillit mellom leder og medarbeidere, må det være en gjensidig ærlighet og åpenhet tilstede (Kollsete, 2013, s. 20). Tillitsbegrepet er igjen en sentral del av troverdighet, siden ordet troverdig blir beskrevet som *verdlig tillit, pålitelig* i Bokmålsordboka (ordbok.uib.no). Det er viktig å forstå sammenhengen mellom ærlighet og troverdighet, da vi senere skal se på hvordan ærlighet og ydmykhet relaterer til autentisk/troverdig ledelse, en av de nyere, og mest spennende teoriene innenfor ledelsesfaget.

3.2 Ydmykhet

I motsetning til ærlighet, var ikke Nietzsche videre begeistret for ydmykhet. Han mente ydmykheten var et verktøy i kristendommens og slavemoralens forringelse av mennesket. «Dyd kaller de alt som gjør dem tamme og beskjedne, slik forvandler de ulven til hund, og mennesket til menneskets husdyr» (Nietzsche, 1990, s. 113). Det norske ordet ydmykhet er av norrøn opprinnelse, og viser til *noe som lett blir mykt* (Wikipedia, 2015). Begrepet blir i Bokmålsordboka beskrevet med tre ord; *beskjeden, saktmodig og underdanig* (ordbok.uib.no).

Verken Nietzsches, vikingenes eller ordbokens beskrivelser likner noe man umiddelbart assosierer med godt lederskap.

Skal man forstå hva ydmykhet kan tilføre lederskap er det derfor mest tydelig å se til den engelske definisjonen av begrepet. *Humility; egenskapen av å ha et beskjedent inntrykk av ens egen betydning* (dictionary.com). Det engelske begrepet bærer mindre preg av underkastelse for en overmakt, men er mer innadvendt og gir umiddelbart klarere altruistiske assosiasjoner.

Ydmykhet er, i kombinasjon med stor vilje og drivkraft, det som til sist skiller vanlige og gode ledere, fra fantastiske ledere (Kvålshaugen, 2007). Dette baseres på en kjent studie gjennomført på slutten av nittitallet av Jim Collins. Studien har tatt for seg elleve selskaper, selektert etter strenge krav fra et utvalg på om lag 1500 bedrifter i USA. Disse elleve selskapene hadde klart å triple sin verdi, selv når man trakk fra den generelle stigningen i aksjemarkedet. Fellesnevneren for alle bedriftene var at samtlige hadde femtenivås ledere i nøkkelposisjoner i bedriften. Collins beskriver femtenivås ledelse som ydmyke ledere med pågangsmot og en indre drivkraft (Collins, 2001). Collins pekere dermed helt tydelig på ydmykhet som en forutsetning for femtenivås ledelse, som igjen er avgjørende om en bedrift ønsker å ta steget fra god til fantastisk (Collins, 2001).

3.3 Personlighetstrekket ærlighet og ydmykhet

Videre vil jeg referere til ærlighet og ydmykhet som ett personlighetstrekk, kalt H-faktoren. H-faktoren ble oppdaget av kanadiske forskerne Lee og Ashton i 1997, da de forsøkte å finne ut om *de fem store* personlighetstrekkene lot seg finne i ikke-vestlige kulturer. Til sin store overraskelse oppdaget de at det var seks fremtredende personlighetstrekk, ikke fem. Studien undersøkte 400 sør-koreanere som skulle plassere personligheten sin på et skjema blant 400 personlighetsbeskrivende adjektiver. En digital faktoranalyse som forener like begreper og slår sammen begrepene som korrelerer med hverandre, viste at *de fem store* var de mest fremtredende trekkene i en ikke-vestlig kultur (Lee & Ashton, 2012, ss. 12-13).

Da Lee og Ashton ba dataprogrammet sortere de 400 begrepene sine i seks, sju og åtte kategorier, i stedet for fem, var de sjuende og åttende begrepene så små at de ble betraktet ubetydelige. Derimot viste programmet at det fantes et sjettede trekk som var nesten like stort som de opprinnelige *fem store*, kalt ærlighet og ydmykhet. Personlighetstrekket fikk navn H-faktoren, fra de engelske begrepene for ærlighet og ydmykhet; *honesty* og *humility* (2012, s.

13). Deretter konstruerte Lee og Ashtons en personlighetsmodell (HEXACO), hvor de tilførte sitt funn til den kjente femfaktormodellen (Lee & Ashton, 2009).

HEXACO¹ er et akronym for faktorene modellen inneholder, i tillegg er HEX-stavelen en henvisning til de seks faktorene som utgjør særpreget til modellen (2012, s. 16). Modellen har ingen spesiell hensikt eller agenda, den er kun utviklet som er korreksjon av femfaktormodellen. Modellen er blitt validert flere ganger av utviklerne og eksterne, og oversatt til 30 språk. Utover valideringen, er modellen brukt i over 500 studier i løpet av de siste 15 årene (Lee & Ashton, 2009).

HEXACO er et personlighetsinventorie på samme måte som NEO-PI (Costa & McCrae, 1985), som igjen er det mest brukte personlighetsinventorie til den klassiske femfaktormodellen (Engvik, 1993, s. 38). Personlighetsinventorier er spørreskjema hvor hver enkel påstand måler verdier av fasetter, som er underkategorier tilhørende overordnede personlighetstrekk. Mengden spørsmål/påstander varierer, de minste inventoriene er rundt 20 spørsmål/påstander lange og veldig overfladiske, men tar kort tid å gjennomføre. De er likevel testet og har en tilfredsstillende nøyaktighet for sitt formål som er raske standpunktsundersøkelser som kun skal gi en grov oversikt (Engvik, 2011). Det er ingen øvre grense for hvor lang personlighetsinventorier kan være. Tiden subjektene har til å besvare skjemaet setter grensene, og nøyaktigheten øker for hvert spørsmål som legges til. Det normale antallet spørsmål/påstander ligger mellom 60 og 200.

Påstandene man må vurdere i et slikt inventorie kan lyde som; *Jeg ville kjedet meg om jeg var på et kunstgalleri* eller; *jeg ville ikke brukt smiger for å få en lønnsøkning eller en forfremmelse på jobb, til tross for at jeg trodde det ville fungert*. Svarene til disse eksemplene vil gjennom personlighetsinventoriet blant annet relateres til fasettene *estetisk verdsettelse* og *oppriktighet*. Estetisk verdsettelse er en fasett under personlighetstrekket *åpenhet for erfaring*, og oppriktighet er en fasett for *ydmykhet og erfaring*. Nok slike besvarte påstander vil videre gi en skåre på hvert personlighetstrekk og til slutt danne et helhetlig bilde av subjektets personlighet (Lee & Ashton, 2012, Appendix 1).

¹ Honesty & Humility – Ærlighet og Ydmykhet
Emotionality – Nevrotisme
eXtraversion – Ekstroversjon
Agreeableness - Omgjengelighet
Conscientiousness - Planmessighet
Openness to experience – Åpenhet for erfaring

Ærlighet og ydmykhet, H-faktoren i HEXACO-modellen, måler tilbøyeligheten for pro- og antisosial atferd og har på den ene siden underbegreper som *oppriktig, ærlig, trofast, lojal, beskjeden og rettferdig*. På motsatt side har den underbegreper som *slu, svikefull, grådig, pretensiøs, hyklersk, pompøs og selvsentrert* (Lee & Ashton, 2012, s. 17). Ved unntak av H-faktoren, er HEXACO-modellen i overordnet forstand lik femfaktormodellen. *Ekstroversjon, planmessighet og åpenhet for erfaring* har identisk tilsvarende faktorer i femfaktormodellen, de to siste har justeringer på fasett nivå, og *nevrotisme* har fått navnet *emotionality* for å ha et mer selvforklarende navn (2012, s. 17). Hvordan ærlighet og ydmykhet sammen kan danne ett personlighetstrekk er ikke helt åpenbart. Begrepene er ikke direkte synonymer, eller tydelig beslektet. Sammenhengen mellom begrepene ligger i begge begrepenes antonymer, hvor en mangel på enten ærlighet eller ydmykhet vil være en indikator på en tendens til å utnytte andre mennesker (2012, s. 181).

Personer med *høyt utslag innenfor ærlighet og ydmykhet* (H+ personer) vil ofte være idealistiske personer, som arbeider i trå med sin moralske overbevisning, i stedet for å rette sin innsats mot økonomiske mål eller prestisje og høyere sosial status (Lee & Ashton, 2012, ss. 1-4). Når de ser etter partnere vil de lete etter personer som deler deres verdier, foran personer som kler seg pent, har en kul jobb og kjører en dyr bil. Personer med *lavt utslag innenfor ærlighet og ydmykhet* (H- personer) er mindre opptatt av rettferdighet og viser generelt mindre hensyn til andre mennesker (2012, ss. 1-4). H- personer vil være mer tilbøyelig for svindel og kriminalitet (2012, s. 129; s. 136). De er maktsøkende og opptatt av statussymboler (2012, s. 139). De vil også ha en lavere terskel for å begå utroskap. Utroskap kan være et spennende avbrekk fra en kjedelig hverdag, som H- personer føler de fortjener. H+ personer vil også finne mennesker utenfor eget forhold attraktive, men vil ikke kunne misbruke sin partners tillit slik som H- personer (2012, ss. 1-4). H- personer er i tillegg mer tilbøyelig til å komme med rasistiske kommentarer om andre menneskegrupper eller nedsettende kommentarer om andre (2012, s. 161).

H+ personer begår færre kriminelle handlinger, da de vil føle en moralsk forpliktelse til å være ovenfor andre, slik de forventer at andre er mot dem (Lee & Ashton, 2012, s. 27). H+ personer er av samme årsak gode samarbeidspartnere, siden de har lett for å utvise tillit, og ikke forsøker å utnytte partnere (2012, s. 32). Selv i situasjoner hvor sannsynligheten for å bli tatt er minimal, vil ikke H+ personer utnytte andre, da dette vil skape en moralsk konflikt med deres personlige overbevisning.

Aversjonen mot utnyttelse og umoral som H+ personer viser, gjør at de ofte inntar en passiv rolle i situasjoner som kan gi personlig gevinst (2012, s. 28). Dette er en av grunnene til at H+ personer er demografisk underrepresentert blant samfunnsstopper og i politikken, de har ikke spisse nok albuer til å kjempe seg inn i toppstillingene (2012, s. 140). Den demografiske underrepresentasjonen kolliderer tilsynelatende med den tidligere nevnte Collins-studien av femtenivås ledere, som sa at nøkkelen til å gjøre gode bedrifter fantastiske var ydmyke ledere i nøkkelposisjoner. De to påstandene er ikke motstridende, men hvor Collins-studien presenterer en normativ oppskrift for suksess, viser demografien at de fleste ikke lykkes med å få H+ personer inn i nøkkelstillinger.

Lee og Ashton hevder at personlighetstrekket ærlighet og ydmykhet måler tilbøyeligheten for pro- og antisosial atferd, og at den antisosiale delen av skalaen er ekvivalenten til *dark triad* (Lee & Ashton, 2014; Furnham, Richards, & Paulhus, 2013, s. 204). Dark Triad er en samlebetegnelse for tre personlighetstrekk, som utgjør fullstendig tilbøyelighet for antisosial atferd. De tre trekkene kalles for: *machiavellisme*, som kjennetegner personer som er moralsk kynisk og prinsipløs. *Narsissisme*, som kjennetegner selvopptatte personer som føler de fortjener mer enn de har gjort seg fortjent til, og *psykopati*, kombinasjonen av impulsivitet og mangel på empati. Personlighetstrekkene i Dark Triad er adskilte, men korrelerer og overlapper med hverandre (Furnham, Richards, & Paulhus, 2013, s. 200). En ekstrem H- person vil dermed også ha høye utslag på hele *Dark Triad*. I en tiårsoppsummering av forskningen på *Dark Triad* fra 2013, trekkes Osama Bin Laden og Anders Behring Breivik fram som sannsynlige kandidater for ekstrem H-, med høye utslag på hele *Dark Triad-spekteret* (Furnham, Richards, & Paulhus, 2013, s. 210; Nordengen, 2017, s. 41). Rettspsykiater Hennig Verøy kom til samme konklusjon vedrørende Breivik, da han fulgte rettsaken i 2012 (Tommelstad, Akerhaug, & Avlesen, 2012).

3.4 Ledelse

Innenfor ledelsesfaget har det alltid vært en hovedretning som majoriteten av forskningen og fagfolkene har rettet kursen mot. Den første hovedretningen oppsto da man på slutten av 1800-tallet ønsket å finne svaret på et tidløst spørsmål; hva som gjør vellykkede ledere vellykket. Mot midten av 1900-tallet ble man langt mer opptatt av hvordan ledere oppførte seg. Man fant i løpet av 1950-tallet ut at en effektiv oppførsel i en utfordrende situasjon ikke nødvendigvis var effektiv i andre situasjoner, og man begynte å se på hvilke situasjoner som krevde hvilken type ledelse. Fra 90-tallet har man begynt å betrakte ledelse som noe separat fra lederen, og ledelse ble derfor forstått som noe som oppsto i relasjonen mellom mennesker, lederen og følgerne (Northouse, 2015, s. 2)

Man er fortsatt opptatt av relasjonen mellom lederen og følgerne (Northouse, 2015, s. 3). Man tar i dag med seg relasjonsfokuset, og bruker det til å betrakte både trekk og atferdsparadigme om igjen. Med moderne forskningsmetoder forsøker man å finne svar på hvilke egenskaper og hvilken atferd som gir ønsket effekt på følgerne, organisasjonen og arbeidet mot målet. Dette interessefokuset har gitt grobunn for transformasjonsledelse, karismatisk ledelse og autentisk ledelse. Transformasjonsledelse har nå blitt godt etablert i ledelsesteorien, og fokuset er rettet fra lederens direkte relasjon til sine følgere, til lederens påvirkning av følgere mot et felles mål. Ledelse blir innenfor transformasjonsledelse oppfattet som prosessen hvor lederen påvirker en gruppe individer til å nå et felles mål. (2015, s. 6)

Karismatisk og autentisk ledelse forsøker å forklare hvordan en leder må være og oppføre seg for å oppnå transformasjonsledelse. Karisma forklares som en sjarm og evne til å appellere til mennesker som igjen gir lederen stor gjennomslagskraft og innflytelse (Northouse, 2015, s. 24). Denne innflytelsen vil lederen videre kunne benytte til å overføre holdninger og atferd fra seg selv til sine følgere, gjennom egen oppførsel og uttrykte verdier. Karisma ses ofte på som en x-faktor eller en hemmelig ingrediens, som en personlig egenskap de færreste har gleden av å inneha. Denne x-faktoren manifesterer seg ofte som en avbalansert selvsikkerhet, god overtalelseevne og en sans for å fremheve sine poeng gjennom tabloide metaforer og eksempler (Kvålshaugen, 2007).

På grunn av at autentisk ledelse er en ny ledelsesteori og et moderne fenomen er det fortsatt delte meninger om hva autentisk ledelse konkret er. De som er mest opptatt av at autentisk ledelse kan utvikles mener at autentisk ledelse er et «atferdsmønster som preges av en åpen og moralsk oppførsel som promoterer informasjonsdeling med en aksept for følgers innspill»

(Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009, s. 423). Northouse derimot har et mer mellom-menneskelig syn på autentisk ledelse og mener autentisk ledelse er et lederskap som er preget av åpenhet, et lederskap som er moralsk innrettet og svarer til menneskers behov og verdier (2016).

Autentisk ledelse er, uavhengig av definisjonene, en respons på karismatisk ledelses manglende evne til å forklare hvordan effektiv ledelse kan oppstå fra ukarismatiske personer (Kvålshaugen, 2007). Dette var hovedoppgavelsen i Collins-studien som ble nevnt tidligere. De mest kjente lederne for store vellykkede selskap er kjent på grunn av sin karisma, og ikke på grunn av sin ledereffektivitet. Mer effektive, mindre karismatiske ledere får ikke den samme publisiteten, til tross for at de er bedre ledere. Allikevel viser studien til Collins at alle de elleve mest suksessfulle selskapene teamet han undersøkte hadde femtenivås, ydmyke ledere med en stor vilje og indre drivkraft i nøkkelstillinger (Collins, Udatert). En liknende studie Collins har gjennomført med Morten Hansen viser at de aller mest effektive lederne ikke er spesielt karismatiske, ambisiøse eller visjonære (Collins & Hansen, 2011).

Ragnhild Kvålshaugen skriver i sin introduksjon av autentisk ledelse «En autentisk leder er ærlig mot seg selv og andre, synliggjør sine sterke og svake sider, er motivert av personlige overbevisninger heller enn status og personlige fordeler, og leder ut i fra eget perspektiv og ståsted» (2007). De to første egenskapene Kvålshaugen presenterer er ærlighet, og en åpenhet som kan knyttes til ydmykhet. I tillegg vet vi at ærlighet og ydmykhet i stor grad handler om å bruke egen moral som drivkraft, foran det å drives av ytre faktorer (Lee & Ashton, 2014, s. 20). Det foreligger derfor grunnlag til å anta at ærlighet og ydmykhet kan predikere potensialet for autentisk ledelse.

Egenskapene Kvålshaugen bruker for å beskrive autentiske ledere underbygges av Avolio, Walumbwa og Weber (2009). De bryter opp autentisk ledelse til følgende kjernekomponenter: selvbevissthet, internalisert moralsk perspektiv, balansert prosessering og relasjonell åpenhet. Komponentene er avhengige av hverandre ved at det kreves selvbevissthet for være i stand til å være åpen om sine sterke og svake sider, men den generelle selvbevisstheten må antas å gjøre liten nytte for seg om man ikke er bevisst egen moral i utgangspunktet.

Autensitet er samsvaret mellom ens handlinger og ens grunnleggende verdier, preferanser og følelser. Autentiske ledere kjennetegnes som robuste og optimistiske personer. Siden de rettleides og motiveres av egne verdier, vil de være egenrådige og lite konforme (Westli, Bergheim, & Eid, 2012). De er også i stand til å se vanskelige etiske dilemmaer fra flere sider,

noe som gjør dem rasjonelle i sin beslutningstaking (Kvålshaugen, 2007). Autentisk ledelse har en styrkende effekt på følgeres situasjonsbevissthet, og styrkende effekt på sikkerhet og reduserende effekt på arbeidsulykker (Rysstad, 2018).

En klar utfordring med autentisk ledelse vil være å opprettholde en autentisk framtoning, om man er nødt til å gjøre noe som strider mot ens moralske prinsipper (Kvålshaugen, 2007). Man vil bli dratt mellom forventningene følgerne har til at man følger sine egne moralske prinsipper og forventningene høyere sjef har til at en løser oppdraget som beskrevet.

Jeg har til nå forklart hvordan *Dark Triad* og *autentisk ledelse* er tett tilknyttet ærlighet og ydmykhet gjennom nøkkelbegreper som integritet og troverdighet. *Dark Triad* som en beskrivelse av hvordan en ekstrem H- vil karakteriseres, og autentisk ledelse som en mulig effekt, som kan oppnås gjennom ærlighet og ydmykhet.

4 Ærlighet og ydmykhets relasjon til militært lederskap – En analytisk diskusjon

4.1 En forutsetning for militært lederskap

Gjennom tre erkjennelser kan man enkelt forstå hvorfor militært lederskap avhenger av ærlighet og ydmykhet. Den første erkjennelsen er at militært lederskap ikke fungerer i strid, om det ikke i forkant eksisterer tillit mellom en leder og lederens soldater. Den andre erkjennelsen er at tillit ikke kan bestå uten integritet. Til slutt må man forstå hvordan integriteten skapes av ærlighet og ydmykhet. Jeg vil videre argumentere for disse erkjennelsene.

Forsvarets ledelsesfilosofi er oppdragsbasert ledelse (OBL). Oppdragsbasert ledelse er en intensjonsbasert ledelsesform, som innebærer ansvarliggjøring av de som står nærmest situasjonen, og skal føre til høyere tempo og mer initiativ under operasjoner og sikkerhetsvurderinger fra de som står i forholdene (Forsvarsstaben, 2007; Forsvarsstaben, 2012). Blant faktorene som påvirker hvor mye handlingsrom som genereres av OBL, trekkes tilliten mellom lederen og lederens underordnede fram som dimensjonerende (Krigsskolen, 2015, s. 10). Fruktene av Forsvarets ledelsesfilosofi er dermed direkte påvirket av hvor mye tillit som er til stede i organisasjonen.

Militært lederskap handler helt enkelt om å løse oppdraget og ta vare på sine soldater (Forsvarets overkommando/Hærstaben, 1974, s. 31), «å leve med usikkerhet, mestre farefulle omgivelser, og tåle ekstreme påkjenninger bedre enn motstanderen» (Forsvarsstaben, 2012, s. 5). «Disse uforutsigbare og alvorlige omgivelsene kan kun håndteres gjennom å skape gjensidig respekt og tillit mellom ledere og lederens følgere, og ved å fremstå som gode og troverdige rollemodeller» (Krigsskolen, 2015, s. 11). Forsvarsjefens grunnsyn på ledelse (2012) peker på gjensidig tillit mellom teamets medlemmer, og spesielt mellom lederen og resten av teamet som selve grunnpilaren i OBL (Forsvarsstaben, 2012, s. 8).

Krigsskolens konsept for offisersutvikling omtaler evnen til å etablere tillit som en viktig egenskap innenfor sosial kompetanse. Sosialkompetanse danner sammen med selvkompetanse og fagkompetanse hele målbildet for en norsk hæroffiser (Krigsskolen, 2015, s. 14). I følge Lee og Ashton vil H+ personer lettere vekke tillit blant andre, gjennom sin troverdige og rettferdige atferd (2012, s. 27). H+ personer vil derfor måtte antas å være mer effektive ledere innenfor dagens ledelsesfilosofi enn mer nøytrale eller H- personer på grunn av sin integritet.

En slik påstand underbygges i en studie utført av Boe, Bang og Nilsen (2015) hvor integritet trekkes frem som den nest viktigste egenskapen en norsk hæroffiser kan besitte. Integritet ble kun slått av lederevne; evnen til å oppmuntre en gruppe mennesker til å få ting gjort. Integritet er en forutsetning for tillit og innflytelse (Northouse, 2015, s. 27; Yukl, 2013, s. 150). En annen studie, av det nederlandske kongelige militærpoliti, viste at ærlighet og ydmykhet hadde høy korrelasjon med tre forskjellige integritetstester, og hadde høyest korrelasjon av alle HEXACO-trekkene (Marcus, Nijenhuis, Cremers, & van der Heijden, 2016, s. 66). Dette betyr at personlighetstrekket ærlighet og ydmykhet i stor grad kan predikere hvor mye integritet en person har.

Det er mulig å argumentere for at integritet ikke er like tett tilknyttet ydmykhet som ærlighet, og at det derfor kanskje er mulighet for å oppnå tillit uten å nødvendigvis måtte være ydmyk. Om man ikke anerkjenner Lee og Ashtons teori om ærlighet og ydmykhet som ett personlighetstrekk, og heller betrakter det som to separate egenskaper eller fasetter under andre personlighetstrekk, vil det ikke være like lett å trekke paralleller mellom ydmykhet og integritet. Dette ser man tydelig i studien til Boe, Bang og Nilsen, hvor man har skilt mellom integritet og ydmykhet. Blant de 24 egenskapene Boe, Bang og Nilsen hadde valgt ut med bakgrunn i en anbefalt klassifisering fra Peterson og Seligman (2004), kom integritet på andre plass, og ydmykhet på 18. plass (Boe, Bang, & Nilsen, 2015, s. 804). Separert fra ærlighet, virker dermed ikke ydmykhet like betydningsfull for norske hæroffiserers ledereffektivitet som ærlighet eller integritet.

Seksjon for militærpsykologi legger seg på samme linje som Boe, Bang, Nilsen og de norske hæroffiserene i deres undersøkelse. På spørsmålet *leter man aktivt etter ærlige og ydmyke søkere til lederutdanning i Forsvaret* svarer Tom Skoglund, spesialist i organisasjonspsykologi, at ærlighet er noe man leter aktivt etter. «Ærlighet er en betingelse for bl.a. effektiv kommunikasjon, så dette er en meget viktig egenskap.» Skoglund forklarer videre at når det kommer til ydmykhet blir det straks litt vanskeligere. «Vi ønsker ikke for ydmyke (søkere), slikt at det blir problemer med selvhevdelse og håndtering av mellommenneskelig temperatur. Samtidig vil vi ikke ha arrogante (søkere) inn. Så her kan vi godt si det er snakk om en balanse» (Tom H. Skoglund, personlig kommunikasjon, 09.03.2018)

Ydmykhet var likevel, på lik linje med ærlighet, viktig for å lykkes med autentisk ledelse (Kvålshaugen, 2007). Så selv om norske hæroffiserer og spesialister ikke nødvendigvis ser den militære relevansen til ydmykhet, og man forkaster Lee og Ashtons oppdagelser, vil det fortsatt

være vanskelig å argumentere for at ydmykhet ikke er viktig for å lykkes med autentisk ledelse. Som jeg allerede har vært gjennom er ikke autentisk ledelse den eneste retningen innen transformasjonsledelse. Man kan tenke seg at karismatiske personer, kan klare å skape tillit gjennom sin troverdige karisma, uten nødvendigvis å være noe særlig ydmyk. Men som Kvålshaugen skriver betegnes karisma som ekstraordinær tiltrekningskraft innenfor ledelse, og dermed vil dette dessverre gjelde de færreste blant oss (2007).

4.2 Ærlighet og ydmykhetens nedslagsfelt

Tidlig i oppgaven redegjorde jeg for egenskaper som vil være typisk for en H+ og H- person. Videre vil jeg diskutere de karakteristikkene personer med høyt og lavt utslag innen ærlighet og ydmykhet har, sett opp mot hvordan de må antas å kunne påvirke militært lederskap. Karakteristikkene jeg vil ta for meg videre er maktsøken, kriminell tilbøyelighet og konformitet.

Et meget tydelig skille mellom H+ og H- personer er deres søken etter makt. Personer med lavt utslag innenfor ærlighet og ydmykhet søker aktivt makt og innflytelse, i motsetning til H+ personer som har et mer nøytralt forhold til makt, og ikke er like opptatt av sosial status. (Lee & Ashton, 2012, s. 139). Maktsøken og statusjag må ikke forveksles med ansvars glede. Selv om noen H- personer sannsynligvis også føler ansvars glede, er hovedmotivasjon deres makt, status og innflytelse over andre personer. H- personer er derfor tiltrukket av lederstillinger, og spesielt stillinger som ansees for å ha en viss tyngde og oppmerksomhet knyttet til dem, ofte nøkkelstillinger som kan gi de oppmerksomhet og en følelse av å være viktigere enn andre.

Professor Linda Lai skrev en artikkel om hvordan makt korrupperer og samtidig tiltrekker seg personer som er mer tilbøyelige for umoralsk atferd. Makt korrupperer på den måten at man bruker makt til sin egen fordel og på andres bekostning (Lai, 2018). Lai redegjør for en rekke forskningsfunn som forklarer hvilke mennesketyper som er spesielt sårbare for maktmisbruk. Det er mennesker som er "sterkt motivert for å oppnå sosial status og beundring fra andre. Personer som er narsissistiske, dominante, utadvendte, snakkesalige og sjarmerende".

Foruten om *narsissisme og statusøkende* er dette kvaliteter man aktivt selekterer etter ved Krigsskolen, fordi det i noen grad er sammenfallende med militær ledereffektivitet (Vik, 2013, vedlegg 1). I tillegg til dette er militære ledere mennesker som oppsøker makt i den forstand at de ikke er folkevalgte. Maktsøkende militære ledere kan derfor antas å være i en risikogruppe for maktmisbruk. Har vi derfor ikke et kontinuerlig fokus på ærlighet, åpenhet, respekt og

ydmykhet ovenfor vårt ansvar og vår rolle, kan en kollektiv forsterkning av maktsøkende mennesker føre med seg negative konsekvenser.

En slik negativ gruppeeffekt av maktmisbruk ble avdekket i Stanford Prison Experiment (SPE) gjennomført av Philip Zimbardo og hans team i 1971. 24 frivillige collegestudenter ble sortert inn i to grupper, fanger og fengselsvakter. Vaktene ble gitt fløyter og batong, og ble kledd i uniform. De ble fortalt at de hadde myndighet ovenfor fangene, og fikk gjøre det som var nødvendig for å overholde ro og orden i det simulerte fengselet. De seks følgende dagene begynte vaktene på eget initiativ og i eskalerende grad, å misbruke makten sin. Vaktene straffet fangene ved å konfiskere madrasser, ikke tømme sanitærbøttene eller isolere fangene i trange skap i timevis. Etter seks dager ble eksperimentet stanset av hensyn til deltagerens psyke. Konklusjonen fra SPE var at alle mennesker har kapasitet for onde handlinger, om de forventer at situasjonen tillater det (Lee & Ashton, 2012, s. 65).

Funnet har senere blitt kritisert gjennom en test av eksperimentets rekruttering av deltakere. Thomas Carnahan og Seth McFarland mente at SPEs rekrutteringsmetode kanskje tiltrakk seg personer som var ekstra tilbøyelige for maktmisbruk (2007). Den opprinnelige rekrutteringsplakaten lød *vi søker deltakere til en psykologisk studie i fengslivet*. Carnahan og McFarland testet plakaten mot en plakat som helt enkelt lød *vi søker deltakere til en psykologisk studie*. De to respondentgruppene gikk så gjennom en rekke personlighetstester, og funnene indikerte at respondentene til fengsliv-plakaten hadde mye høyere skåre på personlighetsskalaer knyttet til H- og *dark triad* (Carnahan & McFarland, 2007; Lee & Ashton, 2012, s. 66). Stanford Prison Experiment er dermed ikke bare et eksempel på hvordan makt korrumpere, men også hvordan anti-sosiale mennesker oppsøker makt.

Lee, Ashton, Carnahan og McFarland er alle enige om at dette kan forklare hvordan enkelte krigsforbrytelser oppstår (2012, s. 66). Carnahan og McFarland eksemplifiserer dette med overgrepene utført av amerikanske soldater i Abu Ghraib (2007). Maktsøkende mennesker finner seg selv i situasjoner hvor de ustraffet kan få utløp for sin indre trang til anti-sosial atferd. Lee og Ashton drar paralleller til overgrepene ledere for autoritære regimer har påført befolkningen sin, eller plyndringer som kan oppstå i storbyer i forbindelse med naturkatastrofer (2012, s. 66).

Makt fører til at man blir mer selvopptatt og får en dårligere evne til å innta andres perspektiv. Man blir personlig mer risikovillig, som ofte kommer til syne i bruk av rusmidler, seksuell promiskuitet og regelbrudd. Personer som innehar makt får ofte en instrumentell holdning til

andre, og bruker de til egen gevinst. De føler seg også mer berettiget, og hever seg selv over regler. I tillegg får de svekket evne til selvinsur og laver impuls kontroll (Lai, 2018). Om militære ledere faktisk er i en risikogruppe for maktmisbruk bør man for eksempel kunne se dette i form av en nedlatende holdning til personell man har et lederansvar for, seksuell omgang med soldater som avtjener førstegangstjeneste, utagerende forhold til rusmidler og en forakt for styrende regelverk og sikkerhetsbestemmelser. Racistisk eller seksuelt trakasserende oppførsel blant militære ledere vil også være en tydelig indikator på korrumperte personer.

Det sentrale problemet er at de personene som har mest lyst på makt, også er de personene som mest sannsynlig vil misbruke den (Lee & Ashton, 2012, s. 140; Lai, 2018). Linda Lai argumenterer for at man under seleksjon bør se etter tegn på at personer ikke kan forvalte makt på en skikkelig måte, og bruke dette som diskvalifiseringsgrunnlag (2018). Ved å se på tidligere refselsler og sivile lovbrudd som en del av seleksjon kan man få et visst innblikk i slike tegn, men enda viktigere er det å ta tak i overtramp personer begår etter de er ansatt. Linda Lai avslutter artikkelen sin med følgende formaning «Ledelse bygger på tillit. Ledere som lar seg korrumpere fortjener ikke lenger tillit. Det gjør heller ikke de som ønsker å beholde dem» (Lai, 2018).

H- personer er mer tilbøyelige for kriminell atferd, svindel og juks (Lee & Ashton, 2012, ss. 129-131, 136, 137). Denne tilbøyeligheten stammer fra at H- mennesker liker tanken på å få ting gratis. Det som hindrer H- personer fra å konstant bryte lover og regler er at samfunnet er forsøkt designet slik at den slags atferd ikke skal lønne seg (2012, s. 129). Som i samfunnet for øvrig, har man også sett seg nødt til å lage regler for noe så lovløst som krigføring. Slike regler er forankret i folkeretten og betegnes som krigens folkerett. Det er ikke vanskelig å tenke seg til hvordan en offiser uten respekt for krigens folkerett kan få katastrofale konsekvenser. En slik offiser på bakken kan begå krigsforbrytelser, og en slik offiser med strategisk eller politisk innflytelse kan forårsake kriger. Som nevnt tidligere trakk Furnham Richards & Paulhus fram Osama bin Laden som en person som har høyt utslag på hele *dark triad* spekteret, og som man derfor kan anta at skårer lavt på ærlighet og ydmykhet (2013, s. 210). Til tross for at det åpenbart er andre storpolitiske, religiøse og ideologiske variabler i spill, er Osama bin Laden fremdeles et moderne eksempel på en H- person som forårsaker en krigsutløsende situasjon gjennom terroraksjonen mot USA, 11. september, 2001.

I stridens hete kan man likevel forestille seg at personer som er mer tilbøyelige for kriminell atferd, svindel og juks også har høyere handlefrihet og er mer fristilt for improvisasjon. Hvor

H+ mennesker kontinuerlig vurderer handlingsalternativene sine opp mot sjefens intensjon, avdelingens operasjonskonsept, juridiske og etiske forhold, kan man derimot se for seg at en H- person har mindre bindinger i den forstand. I et kaotisk scenario som preges av juridiske gråsoner og komplekse moralske dilemmaer, kan det hende at en person som er vant til å bøye regelverk og bryte lover, samt ikke bruker energi og tid på grundig overveining av moralske spørsmål er en mer effektiv stridende.

Man kan se en liknende effekt når man studerer intelligens og ledereffektivitet. Intelligens er en av egenskapene som i sterkest grad kan predikere ledereffektivitet. Korrelasjonen variere blant studiene, men ligger mellom moderat og høy. Legger man til faktoren stress, som man i aller høyeste grad finner på slagmarken og i striden, forsvinner nesten hele fordelene av høy intelligens (Martinsen, 2005, s. 24). På samme måte som stress i form av fare, fysiske påkjenninger og tidspress svekker fordelene av en høy kognitiv kapasitet, kan man også tenke seg at stress svekker fordelene eller betydningen av en høy evne til å opptre rettferdig, ærlig og ikke-manipulerende.

Skal man lykkes med operativ ledelse i strid handler det likevel om å høste fruktene av forberedelsene man la ned i fredstid. Tillit mellom leder og følgerne står fram som noe av det viktigste som må være på plass for å lykkes med ledelse i stressende situasjoner (Larsson, 2012, s. 291). Tilliten i avdelingen kan bygges gjennom hverdagslig synlighet, respekt, høy takhøyde for ytringer, felles verdier, moral og troverdighet, og kompetanse (2012, s. 295). Ved unntak av kompetanse er dette begreper som i høy grad vil skapes og forsterkes av H+ ledere. Med bakgrunn i diskusjonen over kan derfor virke som noen av fordelene ved et ærlig, troverdig og ydmykt atferdsmønster svekkes i strid, men at militære H+ ledere likevel vil være mer effektive forutsatt at de får forberede, og sette opp avdelingen i forkant av striden. Nettopp fordi en H+ leder vil ha større sjanse for å lykkes med å bygge samhold og tillit i avdelingen, sammenlignet med en H- leder.

H+ personer rettleides og motiveres av egne verdier og preferanser, noe som gjør de mindre konforme. Konformitet kan være positivt i enkelte situasjoner, og spesielt i militære organisasjoner. Man vil spare energi ved å følge strømmen, og det er i stor grad forventet i et militært hierarki at soldater forsøker å innrette seg med gjeldende bestemmelser for bekledning og atferd. Skal man ha et kritisk utgangspunkt til alle ordrer og oppgaver man får i løpet av en dag vil det føre til mye bortkastet tid og irritasjon. I tillegg er intensjonsbasert ledelse ofte avhengig av at leder og medarbeider tenker likt, om medarbeider skal forstå sjefs intensjon og

utføre arbeidet deretter. En konform person vil lettere kunne levere et resultat som er nært gjennomsnittresultatet. En person som derimot rettleides av egne preferanser, uavhengig av forventningene til miljøet rundt, vil levere et mer originalt resultat. Av og til vil dette føre til et interessant og produktivt resultat som er bedre enn forventet. Ofte vil resultatet være utenom lederens forventninger, og vil virke frustrerende på lederen.

På en annen side er konformitet en av de klare årsakene til hvorfor maktmisbruk er så farlig. En person som ikke søker til andres løsninger og meninger, men lytter til seg selv vil være mer motstandsdyktig i møte med maktmisbruk, manipulasjon og inkompetanse blant overordnede. Om man ser til stridsdekorasjoner som tildeles av Forsvaret, er disse delt ut individuelt til de som har utvist «mot og tapperhet i strid utover det som kan forventes» (Forsvaret, 2017). I de skjebnesvangre øyeblikkene hvor valget står mellom å gjøre som alle andre, eller det man selv synes er riktig, tørr de ikke-konforme å følge sin egen moralske overbevisning foran det som hindrer massene i å gjøre det samme. Slik skapes krigshelter, og slike enkeltpersoners handlinger kan være betydningsfulle for utfallet av en krig.

Krigsskolens konsept for offisersutvikling trekker frem tre karaktertrekk som er en forutsetning for offiserskompetanse; troverdighet, selvstendighet og mestringstro (Krigsskolen, 2015, s. 14). To av disse har tydelig sammenheng med H-faktoren, og en selvfølgelig negativ sammenheng med konformitet. Troverdighet har vi allerede knyttet til H-faktoren, gjennom den autensiteten som skapes av å være seg selv, ærlig og åpen om sine sterke og svake sider. Selvstendighet kan knyttes til H-faktoren gjennom nettopp evnen til å rettleides og motiveres av egne verdier og preferanser, ergo det motsatte av konformitet (Lee & Ashton, 2012, ss. 1-4).

4.3 Trekk, kjemiske prosesser eller bevisst atferd

Forutsatt at ærlighet og ydmykhet har en naturlig og viktig plass i militær ledelse, som argumentasjonen antyder, vil det være fornuftig å benytte resten av oppgaven til å diskutere hvordan man effektivt kan skape eller selektere ærlige og ydmyke ledere til Forsvaret. Det første spørsmålet det derfor er nødvendig å diskutere er nettopp om ærlighet og ydmykhet kan skapes eller om det må selekteres inn i organisasjonen.

Spørsmålet over er et spørsmål som deler interessen for personlighet og ledelse i tre skoler med tre forskjellige fokus. Atferdstilnærmingen på den ene siden som baserer sitt arbeid på oppfatningen om at personlige egenskaper kan skapes, endres og utvikles. Atferdstilnærmingen utfordres av den biologiske tilnærmingen og trekktilnærmingen på den andre siden, som i større

grad hevder at personligheten og personlighetstrekk er stabile og i liten grad kan endres. Den biologiske tilnærmingen bruker hjerneforskning til å kartlegge hvilke områder av hjernen som kontrollerer eller disponerer forskjellige personlighetstrekk og personlige egenskaper (Nordengen, 2017, ss. 29-45). En klassisk biologisk oppfatning er at synapser, membranpotensialer og signalstoffer til sammen utgjør personligheten vår (2017, s. 37). Trekktilnærmingen bruker typeteori til å forklare psykologiske faktorer på en naturvitenskapelig måte, basert på en oppfatning om at personlighetstrekk i stor grad er genetisk forutbestemt (Hagen, Nysæter, & Kenniar, 2004, s. 24; Lee & Ashton, 2012, s. 35).

Trekktilnærmingen som Lee og Ashton, oppdagerne av H-faktoren tilhører, hevder at ærlighet og ydmykhet må betraktes som ett personlighetstrekk. Dette innebærer at ærlighet og ydmykhet i svært liten grad kan utvikles og derfor bør selekteres, om kvaliteten er ønsket i organisasjonen (2012). Overbevisningen om at personlighetstrekk i liten grad er påvirkelig er et resultat av flere studier man har gjort på nettopp dette spørsmålet. Man har blant annet overvåket personligheten til mennesker over et stort aldersspenn, uten å finne betydelige forandringer (Lee & Ashton, 2012, s. 38; Martinsen, 2014, s. 96).

En annen måte man har forsket på personlighetsendringer er gjennom søsken- og tvillingstudier. Slike studier bruker de genetiske forskjellene mellom identiske tvillinger, vanlige tvillinger og ste-søsken uten slektskap til hverandre for å avdekke i hvor stor grad personligheten er et resultat av arv, i form av genetisk arvemateriale, eller et resultat av nærmiljøet barna er oppvokst og oppdratt i. Man har også sett på søsken og tvillinger som har vokst opp i forskjellige hjem, isolert fra hverandre, og sammenlignet de med tvillinger, søsken og ste-søsken uten slektskap som er vokst opp sammen for å studere påvirkningen miljøet har på forskjellene i personlighet mellom barna. Slike studier har i grove trekk avdekket tre viktige funn vedrørende personlighetsendringer (Lee & Ashton, 2012, s. 34).

For det første er identiske tvillinger veldig like i personlighet, og cirka dobbelt så like som vanlige tvillinger. For det andre har biologiske søsken i liten grad lik personlighet, og det har ingen innvirkning om de har vokst opp sammen, eller hver for seg. Det tredje funnet av betydning er hvordan ste-søsken som har vokst opp sammen ikke har lik personlighet. Summen av disse funnene antyder sterkt at genetiske forskjeller påvirker forskjeller i menneskers personlighet, og at forskjeller i oppdragelsesmiljøet ikke gjør det (Lee & Ashton, 2012, s. 35).

Mer nøyaktig ser det ut til at genetiske forskjeller forklarer opp mot 2/3 og at ingenting kan forklares av nærmiljøet (Lee & Ashton, 2012, s. 35; Hagen, Nysæter, & Kenniar, 2004, s. 38).

Den siste tredjedelen avgjøres sannsynligvis gjennom utviklende opplevelser gjennom oppveksten, blant faktorer som må antas å være spesielt definerende trekker Lee og Ashton frem vennskap og forbilder i tenårene, og hvilken plass i søsken-rekkefølgen man er født og vokser opp i (2012, s. 36). Slike faktorer kan regnes som en del av oppdragelsen eller nærmiljøet, men siden slike faktorer ikke ble trukket fram i søskenstudiene blir ikke det helt rett. Disse faktorene er identifisert gjennom isolerte studier og peker derfor på isolerte årsaker til personlighetsforandringer. Oppdragelsesmiljøet har på samme måte vist seg å kunne ha innvirkninger på enkelte isolerte sider av personligheten som religiøs tro og politisk tilhørighet. I tillegg har man også kunne fastslå at oppdragelsesmiljøet kan påvirke enkelte deler av vår intelligens, helt spesifikt vår IQ (2012, s. 182).

Tvilling og søskenstudier er kritisert for at de i for liten grad har tatt for seg subjekter fra belastede hjem, subjekter som i ung alder er blitt neglisjert, utsatt for vold eller overgrep (Lee & Ashton, 2012, s. 36). Slike studier vil av åpenbare årsaker være svært utfordrende å gjennomføre. En mer generell studie gjort av Costa og McCrae, utviklerne av femfaktormodellens første personlighetstest, forklarer hvorfor denne kritikken er viktig. Studien deres viser at personlighet kan forandre seg som et resultat av traumatiserende hendelser eller tung depresjon (1991, s. 198). Slike hendelser kan man kalle for *trigger events*.

Innenfor atferdstilnærmingen har de derimot en langt bredere oppfatning av hva som kan betegnes som en *trigger event*, som også inkluderer positive opplevelser. I en studie på hvordan man kan utvikle autentisk lederskap beskriver Cooper, Scandura og Schriesheim *trigger events* som opplevelser som har hatt en signifikant betydning på deres verdenssyn og lederstil (Cooper, Scandura, & Schriesheim, 2005, s. 484). Westli, Bergheim, og Eid har studert hvordan man kan utvikle autentiske ledere i Forsvaret, og supplerer med at «en slik hendelse behøver ikke nødvendigvis være av dramatisk karakter, men kan defineres som en transformatisk opplevelse eller erfaring som bidrar til ny innsikt om seg selv» (2012).

Gjennom å gjenskape slike *trigger events* som en del av utdanningen, mener atferdstilnærmerne at man kan bidra til ny innsikt, som i sin tur fremmer atferdsendring ved lederen (Westli, Bergheim, & Eid, 2012). I følge Westli et al. kan man på denne måten skape ledere med et høyere potensiale for autentisk ledelse, ved å øke deres selvinnsett og evne til selvregulering (2012). Jeg har tidligere forklart den nære koblingen mellom H-faktoren og autentisk ledelse. Derfor er det sansynlig at de samme som argumenterer for å kunne utvikle kapasiteten for autentisk ledelse også vil hevde at ærlighet og ydmykhet kan utvikles.

Lee og Ashton er til dels uenige i denne hypotesen. De hevder det er mulig å manipulere, men ikke endre en atferdstilbøyelighet. I utgangspunktet er personlighetstrekkene våre stabile over tid, og vår draging mot et spesifikt atferdsmønster vil i liten grad være mulig å stagge. Skulle man likevel være interessert i å heve sin skår innenfor ærlighet og ydmykhet, kan man bruke sin H+ ideologi for å bekjempe sine H- tilbøyeligheter. Selv om man blir fristet til å manipulere eller utnytte andre kan man arrestere seg selv, og jobbe aktivt mot å falle for slike fristelser. En slik atferdsendring ville ikke endre ens naturlige predisponerte ærlighet og ydmykhet, men det vil ikke spille noen rolle, da ens handlinger i større grad reflekterer ens personlighet, enn det som kommer ut som et resultat av en personlighetstest (2012, s. 166).

Krigsskolen har basert sitt konsept for offisersutvikling nettopp på en grunnleggende antagelse om at «holdninger og atferd kan endres, og at de fleste personlige egenskaper og evner til en viss grad kan utvikles» (Krigsskolen, 2015, s. 16). Utover at Krigsskolen selv selekterer for både personlighet og intelligens, legger ikke skolen videre vekt på at opp mot 2/3 av forskjellene i atferd skal være predisponert og dermed forutbestemt. Atferdstilbøyelighetene er påvirkelige, men ikke mulig å endre drastisk (Hagen, Nysæter, & Kenniar, 2004, s. 38; Lee & Ashton, 2012, s. 35; Martinsen, 2014, s. 96; Nordengen, 2017, s. 38). Et motsatt fokus, nettopp på det predisponerte og stabile må antas å ville ha en demotiverende effekt for de fleste som står ved starten av en karakterbyggende utdanning, og ikke nødvendigvis aspirere til videre innsats. Det faktum at personlighetstrekk og intelligens er stabilt ved mennesket blir derfor et argument for å fokusere på det foranderlige. Når personlighetstrekk og intelligens forklarer 30% av ledereffektivitet innenfor generell ledelse, mindre i militære organisasjoner, og sannsynligvis enda mindre i strid (Martinsen, 2005, s. 24; Nordvik, Moldjord, & Gravråkmo, 2005, s. 148), vil det være naturlig for Krigsskolen å fokusere på faktorer ved mennesket som faktisk er mulig å påvirke.

Likevel, så lenge man utdanner i fag som ledelse og emner som lederutvikling, bør ikke slike dimensjonerende fakta underkommuniseres. Spesielt ikke når man forvalter fagansvaret for disse emnene på vegne av hele Hæren. Da er det viktig at de som senere skal selektere personell til sin enhet internt i Forsvaret, forstår betydningen personlighet og intelligens kan ha for jobbeffektiviteten og ledereffektiviteten til kandidatene. Det kan også være relevant å utdanne offiserer i hvordan man kan utvikle en seleksjonprosess som strekker seg lengre enn å sende kandidatene i en hinderbane og velge den som løper flest runder.

Som vi forstår er det splid om hvor vidt ærlighet og ydmykhet i det hele tatt kan skapes. Om man skal forsøke, kan det være fornuftig å ta utgangspunkt i lederutviklingsteorien rundt autentiske ledere. For å utvikle postensialet for autentisk ledelse er man nødt til å utvikle personlige egenskaper med en sterk sammenheng til H-faktoren. Forutsatt at ærlighet og ydmykhet ikke kan utvikles, vil det avslutningsvis være nødvendig å se på hvordan man kan avdekke, måle og gjennomføre seleksjon basert på ærlighet og ydmykhet.

4.4 Hvordan måle ærlighet og ydmykhet

Det er ikke selvfølgelig hvorfor man ved hjelp av personlighetsinventorier skal behøve å måle personer for å finne ut hvem de er eller hvordan de fungerer. Man har lenge klart seg med en magefølelse som gjør deg glad, irritert, nyskjerrig eller sinna i møte med nye mennesker. Men kan man egentlig stole på denne magefølelsen? Det viser seg at mennesker generelt er ganske dårlige til å estimere andres personlighet ved første møte. Enkelte personlighetstrekk er noe enklere å estimere enn andre. Man kan blant annet anslå ekstrovertisen til en person man akkurat har møtt lettere enn for eksempel en persons planmessighet eller omgjengelighet (Lee & Ashton, 2012, s. 73). Denne såkalte magefølelsen består egentlig av bevisste eller ubevisste indikatorer som vi knytter til spesifikke personlighetstrekk. En kvinne som er kontaktsøkende, prater høylytt med et inkluderende kroppspråk vil man stortsett vurdere som mer ekstrovert enn en kvinne som er mer lavmælt og besjeden. En mann med en dyr klokke på armen og en stilig hårsveis, vil man anta er mer selvopptatt enn en klokkeløs, ustelt mann. Når man tester slike metoder for å anslå menneskers personlighet opp mot selvrapporteringsskjema eller andre tester viser det seg magefølelsen i noen grad treffer med sitt estimat. Treffene blant gjennomsnittsbefolkningen er likevel ikke nøyaktige nok til å være til noen særskilt praktisk nytte (Lee & Ashton, 2012, s. 75).

Siden førsteinntrykket ikke gir et godt nok grunnlag for å bedømme noens personlighet, hvor lenge må man da kjenne noen for å kunne gjøre slike estimat med høy presisjon? Svaret handler ikke nødvendigvis av hvor lenge, men mer om hvor godt man kjenner den man bedømmer. I en studie gjort på over 2600 amerikanske collegestudenter blant vennepar, kjærester og søsken viser det seg at relasjoner som kun er ett år gamle angir personligheten til sin makker omentrent like nøyaktig som de som har kjent hverandre i flere år (Lee & Ashton, 2012, s. 81). Et presist inntrykk av en person dannes derfor en plass mellom de første møtene og opp mot ett år i tett relasjon med høyt samvær.

I tillegg til å oppgi hvor lenge collegestudentene hadde kjent hverandre, skulle de oppgi hvor godt de kjente hverandre. De som oppga at de kjente hverandre svært godt, kunne anslå samtlige av makkerens personlighetstrekk svært nøyaktig. De som kun hadde moderat kjennskap til makkeren sin kunne fastslå enkelte trekk som ekstroversjon, emosjonalitet og åpenhet for erfaring ganske nøyaktig, men slet betrakelig mer med ærlighet og ydmykhet, omgjengelighet og planmessighet (Lee & Ashton, 2012, s. 81). Skal man bli virkelig kjent med et menneske er man derfor avhengig av å være mye sammen, i et bredt spekter av forskjellige situasjoner.

Disse funnene ville ikke vært mulig å konkludere med, om man ikke hadde personlighetsinventorier å se til. Personlighetsinventoriene hjelper oss å beskrive tendenser og tilbøyeligheter ved oss selv eller andre, som ellers ville vært vanskelige å forklare og generalisere. Slike inventorer som HEXACO og NEO-PI opplever økende popularitet, og med den populariteten øker også validiteten på inventoriene. Man kan være ganske sikker på at velkonstruerte personlighetsinventorer faktisk måler personlighet, fordi de korrelerer med variabler som må antas å reflektere menneskers personlighet. Eksempelvis har man gjennom undersøkelser av flere universiteter funnet ut at studentenes skår på trekket planmessighet kan predikere skolekarakterene deres, studentenes skår på åpenhet for erfaringer kan predikere deres vokabular, og deres ekstroversjon kan predikere hvor populær de er blant sine medelever (Lee & Ashton, 2012, s. 78). Jo flere slike hypoteser som lar seg forklare av inventoriene, jo mer valide og allmenngyldige blir de.

En annen faktor som også bekrefter personlighetsinventoriene er samsvaret mellom egenrapporter og observasjonsrapporter fra personer som kjenner subjektet. Samsvaret mellom forskjellige observasjonsrapporter fra forskjellige miljø og tidsepoker i livet ditt, vil også bekrefte at mennesker vurderer personligheten din som lik uavhengig av eksterne påvirkningsfaktorer. Likheten mellom de forskjellige rapportene stadfester at personlighetsinventoriene er verktøy som er anvendbare og nøyaktige nok til gi praktisk nytteverdig.

Slike personlighetsinventorier fungerer fordi mennesker svarer ærlig når de ikke har noe å tape på å være det. Slike spørreskjemaer fungerer altså hovedsakelig til forskningsformål. Den praktiske nytteverdien forsvinner i det man belønner en spesifikk personlighetsprofil. Dette er fordi slike tester er forholdsvis enkle å manipulere om man skulle ønske eller behøve det. Om personlighetsinventorier for eksempel skal benyttes i seleksjon av ledere, kan søkere enkelt finne ut hvilke personlighetstrekk som er foretrukket blant ledere, og svare slik at man former

egen rapport til foretrukket profil (Lee & Ashton, 2012, s. 79). Lee & Ashton advarer derfor mot uforsiktig bruk av HEXACO og andre personlighetsinventorier til seleksjon.

Krigsskolen har en tradisjon for forsiktig bruk av personlighetsinventorier. De benytter i dag en norsk oversettelse av femfakormodellen som kalles for 5PF MIL og som er normert mot et militært utvalg (Vik, 2013, s. 20). Vegard Mathisen som er fungerende sjef for Hærens senter for rekruttering og seleksjon forklarer at hensikten med å be kadettene vurdere egen personlighet gjennom 5PF MIL er å velge bort søkere som skårer ekstremt den ene eller andre veien, på en slik måte at det kan hindre dem gjennom utdanningen eller senere i karrieren (Personlig kommunikasjon, 9.2.2018).

Tom Skoglund, som arbeider for seksjon for militærpsykologi ved Forsvarets stabsskole, forklarer hvordan man bruker 5PF MIL til å utvikle hypoteser om søkeren, med utgangspunkt i personlighetsprofilen fra egenrapporter eller observasjonsrapporter. Disse hypotesene søker man deretter å bekrefte eller avkrefte gjennom intervju, feltøvelser eller annen seleksjonsvirksomhet. For å komme frem til disse hypotesene ser man etter mønstre og sammenhenger mellom fasettene i personlighetsprofilen. For å for avdekke ydmykhet for eksempel, vil man se på balansen mellom fasettene tilhørende ekstrovertsjon og omgjengelighet (Personlig kommunikasjon, 9.3.2018).

Utover personlighetsinventorier finnes også andre tester og spørreskjema designet for å anslå integritet, ærlighet og ydmykhet. Det finnes også polygrafer, som er apparater som kan avsløre om mennesker som lyver. Jeg skal ikke gå nærmere inn på disse testene, men en generell advarsel kan fortsatt være på sin plass. Ved den økende interessen rundt personlighetstesting, har det samtidig oppstått en hel virksomhet rundt å betjene bedrifters behov for teambuilding og personlighetstesting i forbindelse med seleksjon. Alle testene og verktøyene som har blitt utviklet, modifisert eller relansert i forbindelse med denne kommersialiseringen er ikke like valide. Derfor skal man være svært forsiktig når man velger hvilke personlighetstester man benytter til ulike formål.

5 Konklusjon

I denne oppgaven reiste jeg spørsmålet om hvordan ærlighet og ydmykhet relaterer til militært lederskap. Gjennom en fenomenologisk analyse av begrepene og deres praktiske betydning for ledelse har jeg skapt meg et grunnlag for å besvare problemstillingen. Jeg har diskutert flere spørsmål som utpekte seg som spesielt relevant for å avgjøre den militære nytteverdien til begrepene. Gjennom denne diskusjonen har relasjonen ærlighet og ydmykhet har til militært lederskap blitt reflektert.

Ærlighet og ydmykhet relaterer tett til militært lederskap på flere forskjellige måter og i varierende grad. Både som enkeltstående begreper og som ett samlet personlighetstrekk må det sies å være en tett tilknytning. Hver for seg fremstår *ærlighet* som en av de viktigste kvalitetene som en leder kan ha, og *ydmykhet* som noe man er nødt til å ha et mer avbalansert forhold til. Ser man på ærlighet og ydmykhet som ett personlighetstrekk, altså i henhold til Lee og Ashton oppdagelse, virker det sannsynlig at dette trekket er minst like viktig for militært lederskap som hver av de fem andre trekkene fra femfaktormodellen.

Jeg har gjort tre hovedfunn i denne oppgaven som jeg ønsker å fremheve siden de spesifikt beskriver hvordan ærlighet og ydmykhet relaterer til militært lederskap. For det første virker det som H+ personer vil være mer effektive innen oppdragsbasert ledelse på grunn av deres evne til å vekke tillit ved andre, og gi tillit. For det andre må H+ personer også antas å være mer effektive i strid, forutsatt at de kan spille på tilliten og samholdet skapt i avdelingen over tid. Til slutt er relasjonen ærlighet og ydmykhet til *Dark Triad* og autentisk ledelse på en svært direkte måte. Fellestrekkene er så tydelige at det er mulig å forestille seg et spekter med *Dark Triad* i bunnen, og autentisk ledelse på topp. Ærlighet og ydmykhet vil i et slikt spekter fungerer som moderatorer, hvor jo høyere man skårer på personlighetstrekket, desto lengre vil man være fra antisosiale karakteristikk og desto høyere vil potensialet for autentisk ledelse være.

6 Referanser

- Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. J. (2009). *Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions*. Lincoln: University of Nebraska.
- Boe, O., Bang, H., & Nilsen, F. A. (2015, Februar). Selecting the most relevant character strengths for Norwegian Army officers: An educational tool. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, ss. 801-809.
- Bokmålsordboka. (2017). *Troverdig*. Hentet fra Bokmålsordboka:
https://ordbok.uib.no/perl/ordbok.cgi?OPP=Troverdig&ant_bokmaal=5&ant_nynorsk=5&begge=&ordbok=begge 5.4.2018
- Bokmålsordboka. (2017). *Ydmyk*. Hentet fra Bokmålsordboka:
https://ordbok.uib.no/perl/ordbok.cgi?OPP=+ydmykhet&ant_bokmaal=5&ant_nynorsk=5&begge=&ordbok=begge 5.4.2018
- Carnahan, T., & McFarland, S. (2007, Mai 1.). Revisiting the Stanford Prison Experiment: Could Participant Self-Selection Have Led to the Cruelty? *Personality and Social Psychology*, ss. 603-614.
- Collins, J. C. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap... and others don't*. Random House.
- Collins, J. C. (Udatert). *Can You Grow Into Level 5 Leadership?* Hentet fra Jimcollins.com:
https://www.jimcollins.com/article_topics/articles/can-you-grow-into-level-5.html 5.4.2018
- Collins, J., & Hansen, M. T. (2011, Oktober). Great by Choice. *Fortune magazine*.
- Cooper, C. D., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to. *The Leadership Quarterly* 16, ss. 475-493.
- Costa, P. J., & McCrae, R. R. (1985). *The NEO Personality Inventory Manual*. Odessa: Psychological Assessment Resources.
- Costa, P. T., & McCrae, R. (1991). *Trait Psychology Comes of Age*. Lincoln: Faculty Publications, Department of Psychology.
- Dictionary (2018). *Humility*. Hentet fra Dictionary.com:
<http://www.dictionary.com/browse/humility?s=t> 05.04.2018
- Engvik, H. (1993). *Personbeskrivelser, 5PF*. Oslo: Psykologisk Institutt ved universitetet i Oslo.
- Engvik, H. (2011). Norsk kortversjon av Big Five Inventory (BFI-20). *Tidsskrift for Norsk psykologforening*(9), ss. 869-872.

- Forsvaret. (2016, September 14.). *Krigsskolens strategier og verdier*. Hentet fra Forsvaret:
https://forsvaret.no/hogskolene/krigsskolen/om-krigsskolen/strategi_og_verdier
 12.02.2018
- Forsvaret. (2017, Oktober 16.). *Medaljer og utmerkelser*. Hentet fra Forsvaret:
<https://forsvaret.no/fakta/uniformer-medaljer-heraldikk/medaljer> 18.03.2018
- Forsvarets overkommando/Hærstaben. (1974). *UD 3-1 Veiledning i militært lederskap*. Oslo:
 Forsvarets overkommando/Hærstaben.
- Forsvarsstaben. (2007). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvarsstaben. (2012). *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Furnham, A., Richards, S. C., & Paulhus, D. L. (2013). The Dark Triad of Personality: A 10
 Year Review. *Social and Personality Psychology Compass* 3, ss. 199-216.
- Hagen, R., Nysæter, T. E., & Kenniar, L. O. (2004). *Innføring i personlighetspsykologi*.
 Trondheim: Tapir Akademiske Forlag.
- Hornby, A. S. (1989). *Oxford Advanced Learner's Dictionary*. Oxford: Oxford University
 Press.
- Johannesen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2016) *Introduksjon til
 samfunnsvitenskapelig metode* Oslo: Abstrakt Forlag
- Kollsete, O. (2013). *Hva kjennetegner en troverdig leder?* Oslo: Vitenskapelige Høgskole -
 Diakonhjemmet.
- Krigsskolen. (2015). *Krigsskolens konsept for offisersutvikling*.
- Kvålshaugen, R. (2007, Mai). Autentisk ledelse - en effektiv lederstil? *Magma*.
- Lai, L. (2018, Januar 31.). *Maktfellen*. Hentet Mars 15. , 2018 fra BI:
<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2018/01/maktfellen/>
- Larsson, G. (2012). Operativ ledning. I J. Eid, & B. H. Johnsen, *Operativ psykologi*, ss. 282-
 296. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lee, K., & Ashton, M. C. (2009). *History; References*. Hentet fra Hexaco.org:
<http://hexaco.org/history>
- Lee, K., & Ashton, M. C. (2012). *The H Factor of Personality: Why some people are
 manipulative, self-entitled, materialistic and exploitive - and why it matters to
 everyone*. Waterloo, Ontario, Canada: Wilfrid Laurier University Press.
- Lee, K., & Ashton, M. C. (2014, September). The Dark Triad, the Big Five and the HEXACO
 model. *Personality and Individual Differences* (Volum 67), ss. 2-5.
- Marcus, B., Nijenhuis, J. T., Cremers, M., & van der Heijden, K. (2016, February 18.). Tests
 of integrity, HEXACO personality, and general mental ability, as predictors of

- integrity ratings in the Royal Dutch Military Police. *International Journal of Selection and Assessment* (Volum 24, utgave 1).
- Martinsen, Ø. L. (2005). *Lederskap. Spiller det noen rolle?* Oslo: BI. Hentet fra:
[http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/b63c43a0385ff61dc1256e620043c6b0/b098c8f8bcb4d510c12570590049b89c/\\$FILE/2005-05-martinsen.pdf](http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/b63c43a0385ff61dc1256e620043c6b0/b098c8f8bcb4d510c12570590049b89c/$FILE/2005-05-martinsen.pdf) 04.05.2018
- Martinsen, Ø. L. (2014). *Perspektiver på ledelse* (3. utgave). Oslo: Gyldendal Forlag.
- Nietzsche, F. (1990). *Slik talte Zarathustra*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Nietzsche, F. (2003). *Beyond Good and Evil*. Literaria Education.
- Nordengen, K. (2017). *Hjernen er stjernen*. Oslo: Kagge Forlag.
- Nordvik, H., Moldjord, C., & Gravråkmø, A. (2005). *Militær ledelse og de menneskelige faktorene*. Trondheim: Tapir Akademiske forlaget.
- Northouse, P. G. (2015). *Introduction to Leadership*. Michigan: SAGE Publications, Inc. .
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice*. Los Angeles: SAGE.
- Rognsaa, A. (2015). *Bacheloroppgaven*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Rysstad, J. (2018). *Autentisk ledelse og situasjonsbevissthet*. Bergen: Universitetet i Bergen.
- Tommelstad, B., Akerhaug, L., & Avlesen, S. N. (19.04.2012). Rettspsykiater: Nå ser vi psykopatene Breivik. *Verdens Gang*. Hentet fra
<https://www.vg.no/nyheter/innenriks/terrorangrepet-22-juli-rettssaken/rettspsykiater-naa-ser-vi-psykopaten-breivik/a/10065476/> 05.04.2018
- Vik, J. S. (2013). *Har seleksjon noen betydning?* Tromsø: Universitetet i Tromsø.
- Westli, H. K., Bergheim, K., & Eid, J. (2012, Januar). Lederutvikling i Forsvaret. *Magma*, ss. 69-76.
- Wikipedia. (2015, Desember 29.). *Ydmykhet*. Hentet fra Wikipedia:
<https://no.wikipedia.org/wiki/Ydmykhet> 05.04.2018
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Pearson Education Limited.