



# Autentisk ledelse under press

*Hvordan påvirkes ens ledelse når tiden renner ut og konsekvensene stiger?*

*Et eksperiment basert på en gruppeledervignett*

**Simon Elgen & Bård Fyhn**

**Veileder: Prof. Karen Modesta Olsen**

Selvstendig arbeid innen  
masterstudiet i Økonomi & Administrasjon,  
hovedprofil Strategi & Ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

[Tom side]

---

## Sammendrag

Formålet med denne utredningen er å belyse hvordan press påvirker autentisk ledelse (AL). Et eksperiment ble utført med utvalg bestående av studenter fra Norges Handelshøyskole, Universitetet i Bergen og Befalsskolen for Sjøforsvaret. En gruppeledervignett med tre ulike grader av press og Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) ble benyttet. 163 studenter deltok, hvorav 45 % var kvinner. Gjennomsnittsalder var i aldersgruppen 21 – 24 år. Studiet er et pilotstudie både med tanke på å belyse sammenhengen mellom press og AL, samt å anvende ALQ i et eksperiment. Basert på reliabilitets- og faktoranalyser, ble en redusert versjon av ALQ benyttet i analysearbeidet.

Vi finner ingen sammenheng mellom press og nivå av AL eller dens fire komponenter (selvinnsett, relasjonell åpenhet, etisk bevissthet og balansert vurdering). To mulige hovedforklaringer presenteres.

(1) Teoretisk forklaring: Økt press kan både redusere og øke nivået av AL. Faktorer som slik virker mot hverandre kan være årsaken til våre resultater.

(2) Metodisk forklaring: Ved vår metode måles holdninger til AL i større grad enn utøvd AL. Å besvare ALQ ut ifra en tenkt situasjon vil ikke nødvendigvis fremprovosere reelle og langsiktige konsekvenser av ens lederstil. Andre mulige metodiske forklaringer som pekes på er liten ledererfaring i utvalget, egenvurdering og en svak norsk oversettelse av ALQ.

Vi konkluderer med at det metodiske er den mest sannsynlige forklaringen til mangel på signifikante funn. Videre konkluderes det med at til tross for metodiske utfordringer, kan ALQ benyttes i eksperimentelle studier i fremtiden. Våre metodiske erfaringer er særlig vektlagt i oppgaven og vi anbefaler fremtidig forskning å bygge videre på disse.

Nøkkelord: Autentisk ledelse, press, Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)

## Forord

Denne oppgaven er skrevet som en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole. Årsaken til valget av tema er en felles interesse for ledelse av mennesker til en bedre utgave av seg selv. Til dette virker autentisk ledelse å være en meget godt egnet lederstil.

For oss har målet med oppgaven vært todelt. Vi har hatt et ønske om å lære om en spennende og relevant lederstil. Videre har vi hatt det noe ambisiøse målet om å bidra til utviklingen av fagfeltet med en tilnærming som aldri før har vært utprøvd innen autentisk ledelse.

Underveis i utarbeidelsen av masteroppgaven møtte vi hindringer som har utfordret vår tenkning rundt ledelse. Vi tør påstå å gjennom dette ha modnes i ledelsestenkning. Metodiske og analytiske utfordringer har heller ikke uteblitt, som blant annet har utviklet vår evne til kritisk lesning av akademisk litteratur.

I arbeidet har vi fått hjelp av og inspirasjon fra mange. Vi vil først få rette en stor takk til vår veileder Karen Modesta Olsen, Professor ved Institutt for Strategi og Ledelse ved Norges Handelshøyskole. Hennes tydelige, konstruktive og raske tilbakemeldinger har vært til stor hjelp. Videre vil vi takke Olav Kjellevoid Olsen, Førsteamanuensis II ved Universitetet i Bergen og Lederutviklingsavdelingen ved Sjøkrigsskolen, Fredrik Nilsen, Cand.psychol. ved Krigsskolen, og Hege Høivik Bye, Førsteamanuensis ved Institutt for samfunnspsykologi ved Universitet i Bergen. De har alle bidratt med gode innspill og faglige råd i designet av vårt eksperiment. Sist, men ikke minst, rettes en takk til familiemedlemmer for opplæring i bruk av statistisk verktøy og verdifulle kritiske innspill gjennom hele prosessen.

Bergen, 17. juni 2013

Simon Elgen

Bård Fyhn

---

# Innholdsfortegnelse

<b>Sammendrag</b>	<b>3</b>
<b>Forord</b>	<b>4</b>
<b>Innholdsfortegnelse</b>	<b>5</b>
<i>Figurliste</i>	7
<i>Tabelliste</i>	8
<b>1. Innledning</b>	<b>9</b>
<b>2. Teori</b>	<b>12</b>
2.1. <i>Ledelse</i>	12
2.2. <i>Autentisk ledelse</i>	12
2.2.1. Bakgrunn for autentisk ledelse	12
2.2.2. Behov for autentisk ledelse?	14
2.2.3. Modell for autentisk ledelse	16
2.2.4. De fire komponenter i autentisk ledelse	18
2.2.5. utfordringer med autentisk ledelse	21
2.2.6. Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)	24
2.3. <i>Press</i>	26
2.3.1. Tidspress	26
2.3.2. Konsekvenspress	27
2.3.3. Grad av press	28
2.3.4. Stress og ledelse	30
2.4. <i>Hypoteser</i>	31
2.4.1. Forskningsmodell	36
2.5. <i>Grunnlag for forventninger om funn</i>	37
2.5.1. Forskjeller mellom skolegruppene	37
2.5.2. Forskjeller mellom kjønn	38
2.5.3. Forskjeller basert på alder og erfaring	38
<b>3. Metode</b>	<b>39</b>
3.1. <i>Forskningsdesign og metode</i>	39
3.2. <i>Utvalg</i>	42
3.3. <i>Innsamling av datamaterialet</i>	47

---

3.3.1. Vignett	47
3.3.2. ALQ	54
3.4. <i>Analyse av datamaterialet</i>	57
3.4.1. Analysemetoder	58
3.4.2. Bakgrunnsanalyser	59
3.4.3. Variabler som er brukt i analysene	62
3.5. <i>Etiske aspekter</i>	65
3.6. <i>Kvalitetskriterier</i>	66
3.6.1. Reliabilitet	66
3.6.2. Validitet	69
<b>4. Resultater</b>	<b>74</b>
4.1. <i>Autentisk ledelse og hypoteser</i>	74
4.2. <i>Ulike variabler som kan påvirke autentisk ledelse</i>	75
4.2.1. Autentisk ledelse og de ulike skolene	76
4.2.2. Realistisk vignett	77
4.2.3. Opplevd press	77
4.2.4. Autentisk ledelse og opplevd press	78
<b>5. Diskusjon</b>	<b>80</b>
5.1. <i>Oppsummering av funn</i>	80
5.2. <i>Hypoteser</i>	80
5.2.1. Autentisk ledelse	81
5.2.2. Selvinnsikt	84
5.2.3. Relasjonell åpenhet	85
5.2.4. Etisk bevissthet	86
5.2.5. Balansert vurdering	88
5.2.6. Oppsummering av diskusjon av hypoteser	89
5.3. <i>Metodiske aspekter</i>	90
5.3.1. Utvalg	90
5.3.2. Realisme og manipulasjon	97
5.3.3. ALQ og design	102
5.3.4. Gjennomføring	106
5.3.5. Oppsummering av diskusjon	107
<b>6. Oppsummering og konklusjon</b>	<b>109</b>
6.1. <i>Teoretisk forklaring</i>	109

---

6.2. <i>Metodisk forklaring</i>	110
6.3. <i>Konklusjon</i>	111
6.4. <i>Bidrag og anbefalinger til fremtidig forskning</i>	112
6.5. <i>Begrensninger</i>	113
<b>7. Kilder</b>	<b>115</b>
7.1. <i>Litteraturliste</i>	115
7.2. <i>Internettkilder</i>	121
<b>8. Appendiks</b>	<b>122</b>
8.1. <i>Utlevert spørreskjema</i>	122
8.2. <i>Bekreftelse fra NSD</i>	125
8.3. <i>Bakgrunnsanalyser</i>	127
8.4. <i>Regresjonsanalyser</i>	136
Autentisk ledelse	136
Selvinnsikt	137
Relasjonell åpenhet	138
Etisk bevissthet	139
Balansert vurdering	140
8.5. <i>Utvalg på skolene</i>	141

## Figurliste

<b>Figur 2.1. Antall publikasjoner om AL fordelt på årstall.</b>	13
<b>Figur 2.2. Modellering av mekanismene ved og effektene av AL.</b>	17
<b>Figur 2.3. Økt grad av press antas å påvirke AL.</b>	29
<b>Figur 2.4. Forskningsmodell med forventede resultat av våre analyser.</b>	36

## Tabelliste

<b>Tabell 3.1. Beskrivelse av utvalg.</b>	43
<b>Tabell 3.2. Fordeling av kjønn på skoler og i pressgrupper.</b>	46
<b>Tabell 3.3. Utvalgsvariabler fordelt på pressgrupper.</b>	47
<b>Tabell 3.4. Faktoranalyse.</b>	60
<b>Tabell 3.5. Cronbach's Alpha verdier med redusert ALQ (12 item).</b>	61
<b>Tabell 4.1. Testing av hypoteser: Sammenligning av AL-score og pressgrupper.</b>	75
<b>Tabell 4.2. Sammenligning av total AL-score mellom hver pressgruppe på hver skole</b>	76
<b>Tabell 4.3. Sammenligning av opplevd realisme og pressgrupper.</b>	77
<b>Tabell 4.4. Sammenligning av pressgruppene og pressfaktorene separert.</b>	78
<b>Tabell 4.5. Respondentenes opplevde press sammenlignet med AL-score.</b>	79
<b>Tabell 4.6. Sammenligning av opplevd pressgruppe og rapportert realisme.</b>	79



---

# 1. Innledning

*“For å lykkes som sjef, og på alle andre områder her i livet, må man være seg selv. Så enkelt er det.”* – Psykolog og coach Hans-Petter Karstad<sup>1</sup> –

Så enkelt og så vanskelig... Hva er god ledelse?

God ledelse har vært diskutert i alle tider, og kommer nok alltid til å bli det. Teoriene er mange. George, Sims, McLean & Mayer (2007) viser til at selv gjennom mer enn 1000 studier de siste 50 årene, er det fortsatt ikke kommet fram en tydelig profil av den ideelle leder. Ikke mener de at det burde finnes heller. I deres eget kvalitative studie ved Harvard Business School, utført på 125 ledere som var selektert til prosjektet basert på deres rykte som effektive ledere, var det ingen universelle karakteristikk eller evner som ledet til deres suksess. Kjentegnet var at de ledet ut fra sin livshistorie. De viser til at den eneste måten å virkelig lykkes som leder, er å være tro mot seg selv – å være autentisk.

Autentisk ledelse (AL) er en nyere retning innen ledelsesforskning. En rekke forskere har trukket frem AL som en godt egnet lederstil (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005; George et al., 2007; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, (2008), og den har vunnet økt anseelse. På lang sikt vil AL bidra til resultatforbedringer for bedrifter (George et al., 2007). Det er da lett å være enig i at en leder bør ha og leve ut verdiene som omhandler AL. Men så er det store spørsmålet: Hva hindrer ledere i å være autentiske? Hvis AL er så god og dermed vanskelig å si seg uenig i, men i praksis utøves annerledes, som regel til det verre, hva skyldes det?

Vår hypotese er at press man kan møte som leder reduserer nivå av AL. Tidligere forskning har i liten grad studert lederes egen holdning til AL i møte med press. I denne oppgaven belyses følgende problemstilling:

*Hvordan påvirker press autentisk ledelse?*

Viktigheten av å være en autentisk leder formidles blant annet av Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa (2005):

---

<sup>1</sup> Sitatet er hentet fra Karstad (2012)

*Warren Buffett, [en av verdens rikeste og mektigste mennesker (Forbes, 2013)]* leste nylig et memo han hadde skrevet til sine ledere. I dette memoet skrev han at lederne kunne tape penger, til og med mye penger, men de kunne ikke miste deres rykte som ærlige og svært etisk bevisste. Det hadde tatt 37 år å bygge opp ryktet til Berkshire Hathaway [Buffetts selskap] som det tredje mest anerkjente selskapet i verden, og én uautentisk handling fra en leder i Berkshire kunne føre til katastrofale tap i omdømme på bare 37 minutt! (s. 368)

I lys av finanskrisen og påfølgende avsløringer om usunn drift av land, banker og andre internasjonale selskap, vokser interessen for autentiske ledere som evner å møte dagens utfordringer og gjenoppbygge tillit. Walumbwa et al. (2008) argumenterer for at samfunnet trenger ekte ledere som følge av en tilsynelatende reduksjon av etisk bevisste ledere i samfunnet. AL inkluderer blant annet at etisk bevissthet må være dypt forankret i ledere, også i møte med fristelser om økonomisk vinning. Etisk bevissthet ble tilsynelatende ikke tatt hensyn til i mange selskap i opptakten til finanskrisen.

Vårt prosjekt bygger på Walumbwa et al. (2008) sin inndeling av AL i fire hovedkomponenter, som videre gjenspeiles i deres spørreskjema ”Authentic Leadership Questionnaire” (ALQ) som vi også benytter:

1. Selvinnsikt: I hvilken grad er lederen kjent med sine styrker og svakheter, hvordan andre ser lederen, og hvordan lederen påvirker andre?
2. Relasjonell åpenhet: I hvilken grad bidrar lederen til å skape åpenhet i interaksjon med andre slik at disse får mulighet til å komme med sine ideer, tanker og utfordringer? I hvor stor grad viser lederen integritet?
3. Etisk bevissthet: I hvilken grad handler lederen moralsk og etisk rett, og i tråd med egne verdier?
4. Balansert vurdering: I hvilken grad vurderer lederen all relevant informasjon før beslutninger tas, også i de tilfeller hvor lederens overbevisninger rokkes? I hvor stor grad oppfordres et større spekter av ansatte til å gi innspill ved beslutninger?

Ifølge våre hypoteser reduserer press nivå av AL og hver av dens fire komponenter. Som alle andre, opplever ledere stress som resultat av press en står overfor. Det presset som ledere utsettes for kan i seg selv være utslagsgivende for måten en leder på (Smith & Cooper, 1994). Press kan ha ulike former, og ulike utslag på ledere. Her vil faktorer som

---

personlighet, erfaring, posisjon, etc. spille inn. AFFs lederundersøkelse i 2011 viser at de to viktigste faktorer som har betydning for stress er tidspress og følelsesmessig belastning (Richardsen & Matthiesen, 2013). Følelsesmessig belastning innebærer i stor grad press på grunn av høye konsekvenser ved oppgaven som utføres, og vi definerer dette som ”konsekvenspress”.

Mange empiriske studier har fokusert på de psykologiske faktorene knyttet til autentisitet og hatt mindre fokus på autentisitet i kontekst. En eksperimentell tilnærming, som dette studiet har, vil derfor kunne bidra med en mer kritisk tilnærming til ledelsesteorien gjennom å påføre press på respondenten. Da kan en se i hvilken grad AL blir påvirket når det faktisk koster å lede, kontra i en ideell setting. Kvålshaugen (2007), som bekreftet at AL er en effektiv måte å lede på blant norske toppledere, pekte på behovet for mer kunnskap om hvordan krysspress påvirker evnen til å utøve AL. Dette kan bidra i utviklingen av teorien om AL slik at den får en større praktisk betydning i fremtidig lederutvikling. Tilnærmingen er etterspurt da den ikke er benyttet tidligere (Gardner, Cogliser, Davies & Dickens, 2011), og vi anser det som en stor motivasjon å få bidra til fagfeltet på denne måten. Videre har ALQ aldri vært anvendt i eksperiment. Stimuliet i eksperimentet påføres gjennom en tekstbasert vignett som beskriver en ledelsessituasjon under ulike grader av press. Senere forskning vil derfor kunne bygge videre på både de faktiske funn, samt de metodiske erfaringer, som gjøres i dette pilotstudiet.

Oppgaven vil i kapittel 2 ta for seg teorien bak AL og knytte denne opp mot teori om press, for å bygge opp om våre hypoteser. Neste kapittel gir et utfyllende innblikk i de metodiske vurderinger vi har tatt og utfordringer vi har møtt gjennom vårt prosjekt. De mest sentrale resultatene for våre analyser presenteres i kapittel 4, før disse diskuteres i kapittel 5 ut fra både et teoretisk og metodisk perspektiv. Endelig vil vi konkludere i kapittel 6 og gi konkrete anbefalinger for videre forskning på sammenhengen mellom AL og press.

## 2. Teori

I dette kapittelet vil vi først se på bakgrunnen for AL og aktualisere denne ledelsesretningen ut fra noen av dagens utfordringer i næringslivet. Videre viser vi en grunnleggende modell for AL og beskriver de fire hovedkomponentene som sammen utgjør AL. Vi kritiserer så teorien ved å drøfte noen sentrale utfordringer ved AL. Deretter belyses måleapparatet ALQ som vi benytter i vår undersøkelse. I del 2.3. ser vi på teori om press som anvendes til vår vignett, og hvordan teori om press og det stresset det skaper påvirker ledelse. Dette gir grunnlaget for del 2.4. der vi redegjør for våre hypoteser. Vi presenterer endelig vår forskningsmodell og utdyper vårt grunnlag for forventninger om funn i del 2.5.

### 2.1. Ledelse

*"Ledelse kan betraktes som prosessen å influere en organisert gruppes handlinger vedrørende dens streben etter målsetting og måloppnåelse"* (Stogdill, 1950, s. 4).

### 2.2. Autentisk ledelse

AL er en relativt ny retning innen ledelsesforskning. Begrepet er definert av ulike forskere, blant annet av Gardner et al. (2005) som definerer uttrykket slik:

*Genuine leaders who lead by example in fostering healthy ethical climates characterized by transparency, trust, integrity, and high moral standards. We call such individuals authentic leaders who are not only true to themselves, but lead others by helping them to likewise achieve authenticity.* (s. 344)<sup>2</sup>

Også norske forskere har definert autentisk ledelse: *"...at lederen fremstår som troverdig, tydelig og de ansatte har en klar formening av hva de forvente av sin leder. Vi har et godt norsk begrep på dette og det er å være "hel ved""* (Kvålshaugen, 2011, s. 113).

#### 2.2.1. Bakgrunn for autentisk ledelse

Ordet "autentisk" har røtter tilbake til gresk filosofi, og betyr "å være tro mot seg selv" (Harter, 2002, s. 382). Videre kan ordets betydning spores tilbake til det greske ordet

---

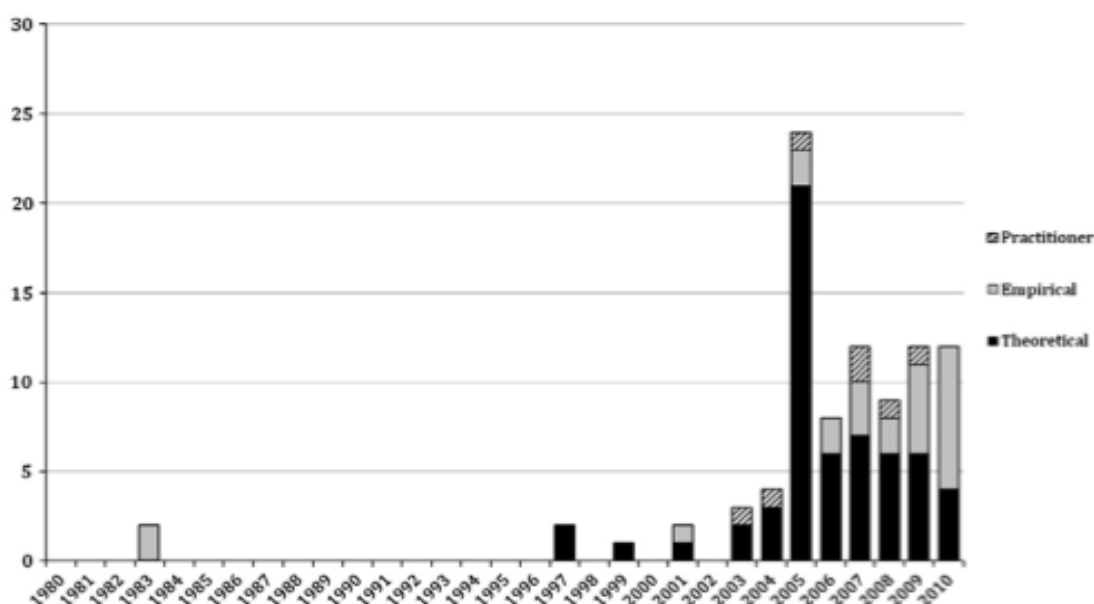
<sup>2</sup> For andre definisjoner, se Whitehead (2009), Begely (2001) eller George (2003).

”autento”, som betyr ”å ha all makt” (Trilling, referert i Gardner et al., 2011, s. 1121). Dette indikerer at begrepet ”å være autentisk” handler om å ha kontroll over seg selv og sitt domene (Kernis & Goldman, referert i Gardner et al., 2011, s. 1121). For å kunne være tro mot seg selv, er det essensielt å kjenne seg selv. Sokrates, som mente at et utforsket liv ikke var verdt å leve, blir derfor sett på som en av de første til å ta i bruk deler av autentisk lederskapsteori (Gardner et al., 2011).

I nyere tid har AL blitt omtalt i forskningssammenheng de siste 85 årene (Erickson, 1995). De første som forsøkte å definere og operasjonalisere begrepet AL var Henderson & Hoy (1982) som definerte det slik:

*Leadership authenticity is therefore defined as the extent to which subordinates perceive their leader to demonstrate the acceptance of organizational and personal responsibility for actions, outcomes, and mistakes; to be non-manipulating of subordinates; and to exhibit salience of self over role. (s. 67)*

Det gikk ca. 15 år før studier om AL ble publisert. Et studie av Gardner et al. (2011) beskriver at forskere først i 2005 for alvor fikk interesse for begrepet. Som vi ser av figur 2.1. har det siden vært en stor vekst av publikasjoner om AL:



**Figur 2.1. Antall publikasjoner om AL fordelt på årstall (Gardner et al., 2011, s. 1125).**

AL synes å være en utvikling av transformasjonsledelse (TL). Ifølge Avolio & Gardner (2005) er TL den ledelsesteorien som ligner mest på AL. Price (2003) pekte på nettopp

nødvendigheten av en mer autentisk TL. TL som begrep ble introdusert i 1973, og representerte de neste tiårene et banebrytende skifte i ledelsesfaget (Bass, 1993, referert i Bass, 2008, s. 619). Teorien kan hevdes å være den dominerende retningen i dag når det kommer til hva som anses å være inspirerende, og derigjennom effektiv, lederstil. Like fullt har søken etter å utvikle ledelsesfaget fortsatt. Det er heller ikke overraskende når en ser hvor mye dårlig ledelse som utøves. En trenger ikke lete lenge i media før eksemplene blir mange. Dette blir videre belyst i pkt. 2.2.2. Fraværet av en etisk komponent i TL er noe av årsaken til utarbeidelsen av AL som en ny retning innen ledelsesteori (Avolio, Luthans & Walumbwa, referert i Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004). Nielsen (2011) hevder at likheten mellom AL og TL er stor, men at AL har større fokus på verdibasert ledelse og rollemodellering. En autentisk leder trenger ikke å gå aktivt inn for å skape en leder ut av ens medarbeider, men kan gjøre det ut fra å være en god rollemodell. Videre hevder Avolio et al. referert i Woods (2007, s. 15) at AL har et langt sterkere fokus på relasjonell åpenhet enn TL. Det er også økt fokus på hvordan man formes av sine omgivelser. Ovennevnte faktorer synes å være hovedforskjellene mellom AL og TL.

### **2.2.2. Behov for autentisk ledelse?**

European Employee Index 2012 viser at 34% av medarbeiderne i Norge mener de har en svak leder (HR Norge og Ennova, 2012). USAs offentlige granskningsrapport etter finanskrisen trakk blant annet frem selskapers grådighet og dårlige ledelse som en hovedårsak til krisen (Bjerke, 2011). Videre hevder Avolio, Luthans & Walumbwa referert i Avolio et al. (2004) at *“the unique stressors facing organizations throughout society today call for a new leadership approach aimed at restoring basic confidence, hope, optimism, resiliency, and meaningfulness”* (s. 3). Fokus på etikk og moral innen generell ledelse har økt kraftig den senere tid. Et eksempel er populære ”The Bass Handbook of Leadership” der 1990 utgaven har 5 referanser om etikk, mens 2008 utgaven har 39 sider på det (Olsen, 2010). Bennis referert i Olsen (2010, s. 12) beskriver at en god akademisk måte å håndtere den etiske naturen til ledelse på er en av de største utfordringene i ledelsesforskning.

”Studentundersøkelsen 2003” (TNS-Gallup, 2003) fokuserte blant annet på verdier og etiske aspekter ved ledelse og arbeidsliv (Gooderham & Nordhaug, 2003). Der kom det fram at de fremtidige lederspirene (handelshøyskole-, ingeniør- og jusstudenter) hadde en stor skepsis til norske toppledere på flere områder. Flertallet hadde tillit til dem (72 %), men 62 % mente de *ikke* hadde en høy etisk standard. 82 % opplevde at de satt egne interesser foran

---

bedriftens, og nesten like stor andel mente de var opptatt av å fremheve seg selv. Dette er urovekkende. Mye har imidlertid skjedd innen fokuset i næringslivet siden da, blant annet med finanskrisen friskt i minne, og en vedvarende uro i flere av verdens markeder. Dette antas å ha bidratt til en økt etisk bevissthet blant ledere. Men det kom også fram av den samme undersøkelsen at selv om etisk standard ble ansett som viktig for å være en god leder, ble den rangert som den minst viktige blant en rekke lederkompetanser. Nå som flere av disse studentene kanskje allerede sitter i lederposisjoner selv, synes et økt fokus på AL absolutt å være på sin plass. ”Betryggende” er det at norske handelshøyskolestudenter (NHH) rangerte etisk bevissthet generelt høyere enn de fleste utenlandske studentgruppene som deltok i undersøkelsen.

Videre er det viktig å ha forståelse av lederens rolle som ansvarlig for avkastning på bedriftseiernes kapital. Det er ikke nok for en leder å skape tillit hos ansatte og samfunnet for øvrig. Fokus på AL må derfor ikke gå på bekostning av effektiv og lønnsom ledelse. Forskning viser imidlertid at tillit i lederskap er essensielt for en effektiv ledelse (Bass B. M., 1990). En studie utført blant norske toppledere bekrefter også at AL er en effektiv lederstil (Kvålshaugen, 2007). George et al. (2007) fant i sin forskning – den største undersøkelsen noensinne foretatt på daværende tidspunkt innenfor AL – at *“the integrity of authentic leaders helps to sustain organizational results through good times and bad”* (s. 138). Clapp-Smith, Vogelgesang & Avey (2009) fant en positiv sammenheng mellom utøvelse av AL og bedrifters økonomiske resultat. Videre er det gjennomført en rekke studier som beskriver en positiv korrelasjon mellom AL og for eksempel jobbtilfredshet (Avolio et al., 2004), tillit til ledelsen (Avolio et al., 2004; Chan, Hannah & Gardner, 2005; Douglas, Ferris & Perrewé, 2005), “organizational commitment” (Avolio et al., 2004) og “job performance” (Chan et al., 2005; Gardner et al., 2005; Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005).

Lav selvinnsikt blant ledere forekommer i mange bedrifter. Kopperud (2012) fant svært lavt samsvar (4-6 %) mellom lederes vurdering av sin egen ledelse og medarbeidernes vurdering av den samme ledelsen. Økt selvinnsikt blant ledere fremheves som nøkkel til større engasjement på jobben. Dette er en sentral del av AL.

En relasjonell åpenhet er også et annet sentralt element i AL. Nikita-gründer Inger Ellen Nicolaisen aktualiserte dette i Ukeavisen Ledelse i hennes artikkel ”Jeg sier hva jeg mener, og mener hva jeg sier” (Nicolaisen, 2013). Hun angriper feige ledere og medarbeidere som ikke er åpne på hva de står for. Temaet belyses også i Arne Selviks bok ”Omgitt av løgnere”

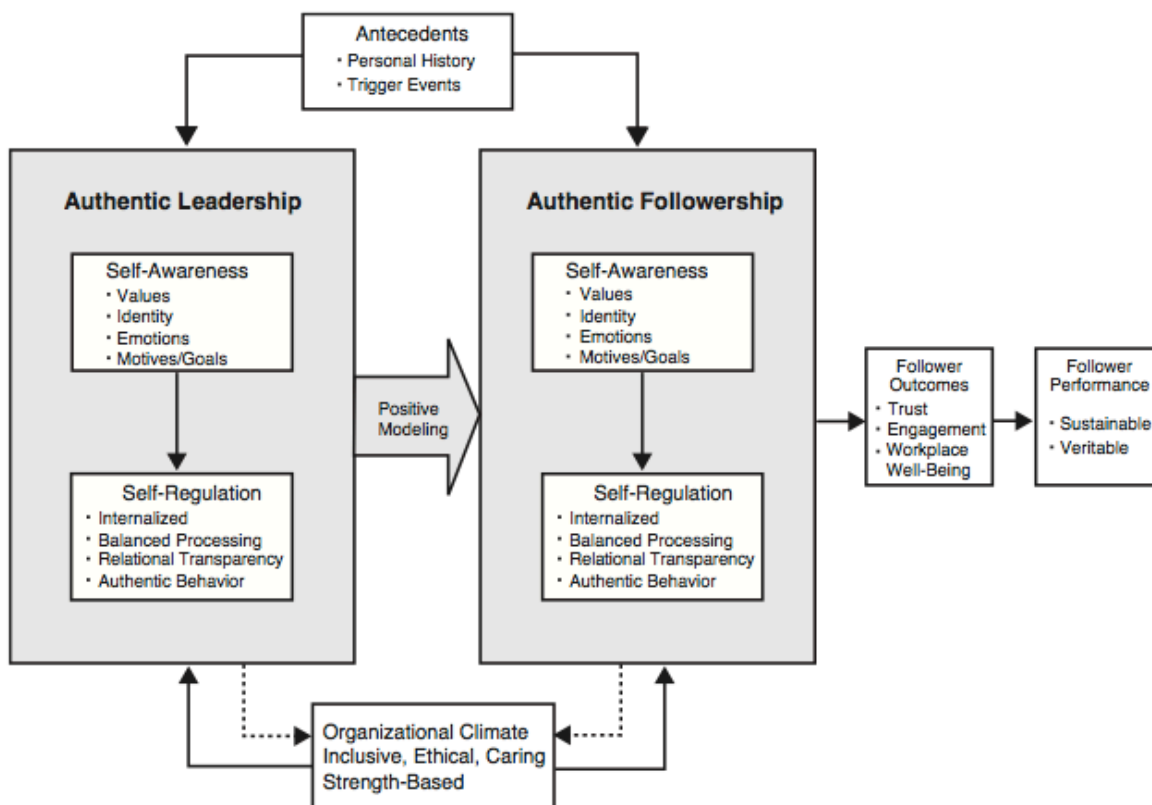
(Selvik, 2005). Her beskrives noen av bakdelene med bedriftskulturer preget av lite ærlighet, og hvordan ledelse som ikke oppfordrer til ærlige tilbakemeldinger resulterer i både lavere kunnskap og selvinnsikt, for både lederen og bedriften. Slike bedrifter gjør det igjen dårligere. Å være ”hel ved” slik en autentisk leder skal være, virker derfor å være både en aktuell og viktig utfordring for dagens ledere.

### **2.2.3. Modell for autentisk ledelse**

AL innebærer å være en rollemodell for sine etterfølgere (Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al. 2005; Shamir & Eilam, 2005). Lederen vil gjennom å være tro mot seg selv i ord og handlinger vise høy etisk standard, lære av tidligere feil, samt inspirere andre til å søke autentisitet (Gardner et al., 2005). Når også ansatte utvikles i retning av å bli mer autentiske, vil organisasjonskulturen gradvis endres og bidra til enda sterkere grad av autentisitet i organisasjonen. Lederens innvirkning på ansatte påvirker derigjennom organisasjonens ytelsesevne. Ansatte som opplever å bli ledet på en ekte og troverdig måte, er naturlig at vil yte bedre enn andre som blir utsatt for mindre autentiske lederstiler. Eid et al. referert i Nielsen (2011, s. 60) fremhever hvordan autentiske ledere forsterker engasjement, motivasjon, forpliktelser og involvering hos sine medarbeidere.

Figur 2.2 av Gardner et al. (2005), viser hvordan autentiske ledere påvirker deres medarbeidere, og hvordan dette påvirker organisasjonens ytelsesevne. Gjennomgående er antagelsen om at denne påvirkning er positiv. Modellen belyser også viktige aspekter som en leder må ta hensyn til hvis hun ønsker å opptre autentisk. Slik gir denne modellen et godt bilde på mekanismene ved AL og de kausale effektene, og hvordan AL kan bidra i en organisasjon. Videre beskriver artikkelen til Gardner et al. (2005) hvordan AL er noe alle kan lære. Det handler ikke om å kopiere noen andre, men snarere om å bli kjent med seg selv, og lede ut fra det. Det gir også motivasjon til å studere AL – både for oss og forhåpentligvis for alle som er interesserte i god ledelse.





**Figur 2.2. Modellering av mekanismene ved og effektene av AL (Gardner et al. 2005).**

Av modellen ser vi at innen AL står både selvinnsikt og selvkontroll sentralt. Nielsen (2011) viser til at en autentisk leder kjennetegnes av å være ærlig mot seg selv og andre vet at hun synliggjør sine sterke og svake sider. Ut fra det handler lederen basert på sine personlige verdier og overbevisninger. Kvålshaugen (2007) trekker også fram lederens selvinnsikt som et viktig fundament i den autentiske lederstilen.

Et annet viktig aspekt ved AL er altså selvkontroll. Stajkovic & Luthans referert i Gardner et al. (2005, s. 354) beskriver viktigheten av selvkontroll basert på tre områder: (1) sette standarder for seg selv, (2) evaluere avvik mellom disse standardene og faktisk atferd, og (3) finne og gjennomføre tiltak som kan forhindre slike avvik. Gardner et al. (2005) gir i sin artikkel en nærmere beskrivelse av hva selvkontroll kan innebære. Mange situasjoner vil generere positiv eller negativ følelsesmessig reaksjon hos mennesker. En autentisk leder kan ved hjelp av selvkontroll regulere slike følelsesmessige reaksjoner for å minimere formidling av potensielt skadende eller upassende følelser. Gardner et al. (2005) oppsummerer effekten av selvkontroll ved å hevde at ledere med selvkontroll *”achieve self-concordant identities as their decisions and actions become increasingly self-determined and consonant with their internalized values and goals”* (s. 356).

Selvinnsikt og selvkontroll går igjen også hos Goffee & Jones (2000) når de i sin artikkel i Harvard Business Review stiller spørsmålet ”Why should anyone be led by you?” De trekker frem fire kjennetegn på inspirerende ledere: (1) De tør å vise svakhet, (2) de stoler på sin intuisjon og vurderingsevne for akkurat hvordan og når de skal handle, (3) de er empatiske, og (4) de avslører sine forskjeller og kapitaliserer på det som er unikt med dem selv. Forfatterne motiverer gjennom dette de som ønsker å bli eksepsjonelle ledere til å fokusere på å være autentiske.

#### **2.2.4. De fire komponenter i autentisk ledelse**

Det er utfordrende å beskrive hva AL er med få ord. Redegjørelsen over er ment å gi et dekkende innblikk i gjeldende teori på feltet, men inkluderer langt fra alle aspekter. Videre vil vi for vår undersøkelse sin del ha behov for å trekke sammen teorien og forholde oss til et begrenset antall begreper. Avolio og Gardner, som er blant de mest siterte forfatterne innen fagfeltet (Gardner et al. 2011), har sammen med Walumbwa, Wernsing & Peterson (2008) brutt AL ned i fire komponenter; (I) relasjonell åpenhet, (II) etisk bevissthet, (III) balansert vurdering og (IV) selvinnsikt. Denne inndelingen går igjen i deres spørreskjema ALQ som vi også benytter i vår undersøkelse. Disse fire hovedkomponentene presenteres nedenfor.

##### **I Selvinnsikt**

Selvinnsikt er en av forutsetningene for å være autentisk, og derav også for å kunne utøve autentisk lederskap (Avolio & Gardner, 2005). Autentiske ledere er klar over egne styrker og svakheter, hvordan andre ser dem og vet hvordan de påvirker andre. Selvinnsikt innebærer å ha grunnleggende innsikt i egen kunnskap, erfaring og evner (Day, 2000). Avolio & Gardner (2005) definerer det slik: *”Self-awareness is (...) an emerging process where one continually comes to understand his or her unique talents, strengths, sense of purpose, core values, beliefs and desires”* (s. 324).

Videre beskriver Kernis (2003) at selvinnsikt innebærer å kjenne til og stole på sine egne motiver, følelser, ønsker og tanker. Det er altså en viktig del å forstå og være trygg på sitt egentlige jeg. Gjennom dette vil en innsiktsfull leder kunne være proaktiv i å mestre utfordrende situasjoner (Kopperud, 2012).

Selvinnsikt kommer av ærlig og dyp granskning av egen personlighet, og av både negative og positive sider (Gardner et al., 2005). En autentisk leder har integritet og ønsker ikke å skjule sine negative sider verken for seg selv eller andre. Hun inviterer til dialog, med et

---

sterkt ønske om å få tilbakemelding på egen person, atferd og påvirkning på andre. Dette gjelder også når tilbakemeldingen er negativ. En slik form for selvransakelse er krevende, men viktig for å komme til bunns i hvem man egentlig er.

For å sannsynliggjøre tilbakemeldinger fra ansatte – og spesielt negative – er det essensielt at leder skaper en trygg og åpen sone hvor alle meninger blir hørt og lyttet til uten frykt for represalier. Her ser vi viktigheten av relasjonell åpenhet.

## ***II Relasjonell åpenhet***

Avolio, Walumbwa & Weber (2009) definerer relasjonell åpenhet slik: “*Relational transparency refers to presenting one’s authentic self through openly sharing information and feelings as appropriate for situations (i.e., avoiding inappropriate displays of emotions)*” (s. 424).

En autentisk leder skaper åpenhet blant ansatte som gir mulighet for ærlig tilbakemelding (Avolio et al., 2004). Alle kommentarer blir lyttet til, og ingen holder tilbake informasjon på grunn av frykt for konsekvenser. Dette bidrar til utvikling. Lederen utvikles fordi hun tar til seg tilbakemeldingene og lærer av dem. Ansatte får og gir tilbakemelding som gir grunnlag for egen utvikling og økt tillit.

Relasjonell åpenhet dreier seg også om å vise integritet – å være tro mot sitt ord. Når ledere åpner seg, og viser både positive og negative sider ved seg selv, og ansatte ser at det er sammenheng mellom leders verdier og handlinger, øker tilliten mellom dem og en nær relasjon bygges (Avolio et al., 2004). Slik integritet hos lederen gir forutsigbarhet og bidrar på denne måten til en trygg atmosfære for åpenhet. Tilsvarende hevder Gardner et al. (2005) at tillit blir bygget gjennom at lederen viser sitt ”sanne jeg”.

Avolio, referert i Avolio & Gardner (2005, s. 322) beskriver hvordan AL skaper et åpent, tillitsbasert og genuint forhold mellom leder og ansatt. Når ansatte får innsikt i lederens beslutningsprosesser basert på hengivenhet til kjerneverdier og en høy etisk standard, utvikles det tillit til og et ønske om å bli mer lik lederen. På sikt vil lederen da skape en kultur i organisasjonen preget av positiv utvikling og høy etisk standard (Gardner et al., 2005).

### **III Etisk bevissthet<sup>3</sup>**

Etisk bevissthet omhandler etikk og moral. Etikk er tankene rundt hva som er rett og galt, mens moral er hvordan man handler i praksis (Tjønneland, 2013). Dersom ansatte vet at lederen tar beslutninger i tråd med høy etisk standard, vil de kunne utvikle en høyere grad av tillit til lederen (Avolio & Gardner, 2005).

Etisk tankegang kan utvikles, men er normalt relativt stabil (Ryan & Bisson, 2011). En konsekvent bruk av etikk som rettesnor for lederens handlinger vil derfor skape forutsigbarhet i beslutninger. Videre er folks oppfatning av etikk og moral innen en bestemt kultur ofte nokså lik, noe som skaper forståelse/samtykke for lederens beslutning når den er tatt i tråd med lederens etiske retningslinjer.

May, Chan, Hodges & Avolio (2003) omtaler en autentisk leders etiske bevissthet slik: *“Authentic leaders exhibit a higher moral capacity to judge dilemmas from different angles and are able to take into consideration different stakeholder needs”* (s. 248).

Selv i vanskelige situasjoner hvor det ikke finnes klare svar, vil en autentisk leder søke å gjøre det som er til det beste for folk rundt seg (May et al., 2003). Videre beskriver de autentiske ledere som bærere av moralsk standard i organisasjonen. Lederen er rollemodell for sine ansatte og vil påvirke deres oppførsel gjennom egen atferd. Med et langsiktig perspektiv vil lederen kunne påvirke kulturen i en organisasjon (Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005).

Videre vil en autentisk leder lære av moralske dilemmaer og bruke tidligere erfaringer i møte med etiske utfordringer. May et al. (2003) beskriver også autentiske ledere med mot til å handle moralsk, dvs. at lederen finner hva som er moralsk riktige å gjøre, for så å gjøre dette, uavhengig av press fra ulike interessegrupper.

### **IV Balansert vurdering**

En viktig komponent innen AL er leders evne til å fatte beslutninger fundert i all tilgjengelig informasjon. Gardner et al. (2005) beskriver det slik: *“Balanced processing refers to the unbiased collection and interpretation of (...) information, whether it is positive or negative*

---

<sup>3</sup> Forskjellige benevnelser på denne komponenten anvendes i litteraturen. På engelsk anvendes i hovedsak ”ethic/moral” eller ”internalized moral perspective”. Etisk bevissthet er den norske oversettelsen vi anser som mest dekkende.

---

*in nature*” (s. 347). Imidlertid evner ikke mennesket å vise fullstendig objektivitet, men vil systematisk tolke inntrykk feilaktig, spesielt når disse inntrykk angår en selv (Tice & Wallace, 2003). Dette finner vi igjen fra Herbert Simons anerkjente teori om begrenset rasjonalitet (Simon, 1957; March, 1994). På bakgrunn av dette har Gardner et al. (2005) valgt å kalle det fjerde elementet i AL for balansert vurdering.

Et tydelig skille mellom autentisk og ikke-autentisk ledelse vises i deres motivasjon til å inkludere all informasjon i beslutningsprosesser. En ikke-autentisk leder kan være utrygg på seg selv og eget selvbylde, og vil derfor lettere innta en forsvarsposisjon dersom noen kommenterer svake eller negative sider ved lederen. Motivasjonen for å oppsøke informasjon som motstrider med hva lederen selv mener eller ønsker, er derfor lav. Det motsatte er tilfellet ved autentiske ledere, som i større grad ser det som en mulighet for vekst når andre gir negativ tilbakemelding eller tilbakemelding som strider i mot lederens oppfatning. George et al. (2007) viser til at autentiske ledere forstår at de må lytte til tilbakemeldinger, særlig dem som de ikke egentlig ønsker å høre.

En slik åpen tilnærming kan gi konsekvenser på flere plan. For det første vil en leder åpen for tilbakemelding lettere oppdage utfordringer ved sin egen personlighet. Dette legger igjen til rette for utvikling og i neste omgang bedre ledelse. For det andre vil et mer realistisk beslutningsgrunnlag, som inneholder både positive og negative vurderinger, kunne bidra til bedre beslutninger.

Videre innebærer balansert vurdering at alle involverte parter bør komme med innspill som kan bidra til en bedre beslutning. Dette fører til at organisasjonen utvikles fordi beslutninger tas på bakgrunn av all informasjonen organisasjonen har, og ikke bare den informasjonen lederen sitter med. Videre gir informasjonsdelingen enkeltindividene i organisasjonen en større forståelse for organisasjonens drift.

### **2.2.5. Utfordringer med autentisk ledelse**

Oppfattelsen av AL kan variere mellom ulike kulturer. Mye av forskningen på AL inkluderer ikke dette aspektet, og kan derfor gi et misvisende inntrykk av hva AL er i andre kulturer enn der forskningen er utført. Gardner et al. (2011) viser til at om lag 3/4 av forskning innen AL før 2011 er utført i USA, hvilket gir et nokså skjevfordelt grunnlag for å hevde noe om AL som er universelt for alle kulturer. Oppgaven baseres i all hovedsak på teori utarbeidet utenfor Norge, med antagelsen om at teori om AL også er gjeldende her, selv om det er lite

beskrevet hvilken virkning benyttet teori har på norsk kultur. Norske forskningsprosjekter på AL ser ut til å gi utelukkende positive funn på effekten av AL. Et eksempel er Eid et al., referert i Nielsen (2011, s. 60) som viste til at AL var særlig verdifullt for å utvikle en god sikkerhetskultur i en organisasjon. Et annet eksempel er Kvålshaugen (2007) som fant at AL var en effektiv lederstil også i det norske næringsliv. Sistnevnte trakk imidlertid frem at forståelsen av AL var ulik mellom kulturer. Det underbygges av Vogelgesang, Clapp-Smith & Palmer (2009). En årsak til dette er blant annet forskjeller i oppfattelsen av hva som er etisk avhengig av kulturen i et land (Armstrong, 1996; Vitell, Nwachukwu & Barnes, 1993). Kvalsvåg (2007) beskriver også store forskjeller i generell lederstil mellom for eksempel Norge og USA som forklaring på forskjell på utøvelse av AL. Hun hevder at ”*oppfatningen av gode ledertyper har ulike merkelapper i ulike kulturer*” (s. 26). Innenfor dette fremhever hun den flate strukturen i norske selskap relativt til amerikanske, som medfører en naturlig høyere grad av åpenhet mellom leder og medarbeider i Norge enn i USA. Videre er medarbeidere i Norge i større grad inkludert i beslutningsprosesser. Disse faktorene medfører at man i Norge har en naturlig høyere grad av balansert vurdering og relasjonell åpenhet. Avolio & Gardner (2005) bekrefter at kultur vil påvirke hvorvidt det er rom for en autentisk lederskapsstil eller ikke. Kulturelle forskjeller vil ha betydning for den eksterne validiteten til de studier som gjøres på AL, også dette aktuelle studiet (jfr. pkt 3.6.2).

Imidlertid vil det å være autentisk i seg selv ikke være påvirket av kulturen man leder i. AL handler om å være tro mot seg selv, og ikke mot en bestemt kultur. Som leder skal man etterleve sine verdier uavhengig av press, og ikke la omgivelsene påvirke ens ledelse. Selv om hva som oppleves som riktig og viktig for en autentisk leder gjerne påvirkes av kulturen som lederen har vokst opp / lever i, skal lederen ikke la kultur eller andre utenforstående faktorer influere ens ønske om å handle ut i fra sine egne kjerneverdier.

Cooper, Scandura & Schriesheim (2005) stiller spørsmål ved hvorvidt et nytt lederskapsbegrep som AL egentlig er nødvendig, selv om de ser det økte behovet for ledere med selvinnsikt og høy etisk standard i dagens næringsliv. Innføring av et nytt begrep kan flytte fokus fra andre begrep, og på den måten faktisk redusere kunnskapsbygging, da forskning på AL ikke nødvendigvis kan brukes i annen forskning (Cole, referert i Cooper et al., 2005, s. 490). Cooper et al. (2005) hevder at man ikke bør innføre nye begrep dersom man kan utføre tilsvarende forskning med eksisterende begrep. I mylderet av ledelsesteorier kan man forstå denne skepsisen, særlig siden AL tydelig overlapper med andre teorier som TL og moralsk ledelse. Avolio & Gardner (2005) mente at de eksisterende rammeverkene

---

innen ledelsesteori ikke var tilstrekkelig for å utvikle fremtidens ledere, og basert på all forskningen som er gjort på AL siden da, tyder det på at flere deler den oppfatningen. Noe av det som konkret har kommet ut av det er utviklingen av ALQ som måleinstrument på AL. All den tid AL ses på som ”rotbegrepet” (eng: ”root construct”) som underbygger alle positive tilnærminger til lederskap (May et al., 2003), vil et klart skille fra andre ledelsesteorier være vanskelig å oppnå.

Å være ærlig og tro mot seg selv, slik Nicolaisen (2013) og Selvik (2005) oppfordrer til (jfr. pkt. 2.2.2), høres vel og bra ut. Men er det alltid så lurt å si det en mener? Det er vel en god grunn til at vi i så mange tilfeller ikke gjør det? I deres Harvard Business Review blogg ”Authentic Leadership Can Be Bad Leadership” (Gruenfeld & Zander, 2011) diskuterer den anerkjente psykologen Deborah Gruenfeld og den populære coachen Lauren Zander hvor problematisk det iblant er å være deg selv og si hva du tenker. Å fokusere på verdien av å være autentisk kan bli brukt som unnskyldning for dårlig oppførsel blant ledere, hevder de. Noe av grunnen er at det som gjør deg til deg selv, ikke bare er gode kvaliteter som andre verdsetter. For mange er det mest naturlige å være overdrevent kritiske, krasse, dømmende eller rigide. Man er derfor ofte mest tro mot en selv når en *ikke* er på sitt beste. Å gjemme seg bak autentisk-flagget kan være en behagelig måte å unngå sannheten om hvem vi er, hvordan vi oppfører oss, og hvorfor. Slik kan fokus på egenutvikling også møte motstand. Ved å tenke at ”dette er bare slik det er”, kan man gjemme seg bak at man jo ikke skal late som at man er noen man ikke er.

Poengene til Gruenfeld og Zander er absolutt viktige å ta inn over oss for videreutvikling av fagfeltet. Det er imidlertid viktig å skille mellom autentisk atferd og AL. I henhold til teorien, er en autentisk leder tro mot sine personlige verdier og oppfordrer sine medarbeidere til å være det samme (Walumbwa et al., 2008). Dette medfører at AL ikke innebærer en bestemt lederstil, men at man som leder skal tilføre sin egen personlighet. En autentisk leder må imidlertid sørge for å holde seg innenfor rammen av AL, blant annet definert av gjennomsiktighet, tillit, integritet og høy moralsk standard (Gardner et al., 2005) (jfr. definisjonen i pkt. 2.2). Ens autentiske selv burde være basisen for ens lederstil, og ikke brukes som unnskyldning for dårlig oppførsel. Hvis en ser nøye på definisjonen av relasjonell åpenhet av Avolio et. al. (2009) inkluderer den til slutt ”*avoiding inappropriate displays of emotions*” (s. 424). Dette blir derfor mer en ulempe med å bruke ordet ”autentisk” i AL, og ikke en kritikk av AL som sådan. ”Autentisk” har mange assosiasjoner knyttet til seg. Hvis vi skiller på tidsperspektivet kan forskjellen bli tydeligere. Å være en

autentisk leder er en stil som varer over tid, der ens gjennomgående valg er forankret i en selv og det en står for. På kort sikt, i enkeltsituasjoner, kan det også for en autentisk leder være riktig å ikke opptre autentisk i ordets rette forstand. Å ikke klare å være ærlig alltid trenger derfor ikke bety at du er en dårlig autentisk leder. Å opptre lite autentisk over tid, slik at det blir ditt atferdsmønster, vil snarer være et tegn på mangel på lederskap som sådan.

Cooper et al. (2005) stiller spørsmålet om en leder kan være en autentisk leder, selv om hun oppfører seg ”uautentisk” i visse situasjoner. En ting er at det å opptre autentisk ikke er ønsket alltid, selv for en autentisk leder, men å opptre autentisk er ikke alltid realistisk heller. Det er også noe av motivasjonen vår for dette prosjektet. Vårt fokus er når ledere settes under press, hva skjer med nivået av AL da? Walumbwa et al. (2008) sier at en autentisk leder skal være åpen for input når hun tar beslutninger. Vi anser det som urealistisk å inkludere alle ansatte i alle beslutninger, eksempelvis når tiden er knapp. For å kunne måle effekten, er det da sentralt å ha en oppfatning av AL som ikke enten/eller, da en aldri er komplett ikke-autentisk eller fullt ut autentisk (Erickson, referert i Gardner et al., 2011, s. 1121). ALQ, som vi bruker som måleverktøy, gjenspeiler denne forståelsen. Der brukes en skala for å indikere grad av AL.

### **2.2.6. Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)**

På bakgrunn av de fire hovedkomponentene i AL presentert ovenfor, har Walumbwa et al. (2008) utviklet et spørreskjema – Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) – for å kartlegge graden av AL hos ledere.

ALQ er et mye brukt (Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck & Avolio, 2010; Giallonardo, Wong & Iwasiw, 2010) og standardisert spørreskjema (Hassan & Ahmed, 2011). Walumbwa et al. (2008) beskriver det som *“a theory-driven higher order authentic leadership measure that has initial evidence to support its reliability and validity, consequently providing future researchers with one method for assessing authentic leadership”* (s. 118).

ALQ inneholder 16 utsagn om preferanser av lederstil. Hvert utsagn besvares med hvor hyppig hvert utsagn utføres av respondenten. Eksempler på utsagn er: ”Som leder sier jeg nøyaktig det jeg mener” og ”Som leder innrømmer jeg feil som er blitt gjort”. Utsagnene vurderes ut fra en fempunktskala fra ”Ikke i det hele tatt (0)” til ”Ofte, om ikke alltid (4)”. De 16 utsagnene måler de fire hovedkomponentene av AL, fordelt slik: De første fem utsagnene er rett mot relasjonell åpenhet, de fire neste måler etisk bevissthet, de tre neste



---

balansert vurdering, og de fire siste måler selvinnsikt. Totalt gir disse utsagnene en helhetsvurdering av en leders grad av AL, kalt ”AL-score”.

ALQ i sin opprinnelige form har to ulike varianter, avhengig av hvem respondenten er. I den ene varianten presenteres utsagnene til deg selv i en lederrolle (versjon ”Self”), og i den andre til vurdering av andre i lederroller, eksempelvis ansatte som skal vurdere sin sjef (versjon ”Rater”). Forskjellen mellom de to ligger i hovedsak i bruk av pronomener – selve utsagnene uttrykker det samme. Vi benytter ”Self”-versjonen (jfr. pkt. 3.3.2 – ALQ).

### ***Mulige utfordringer med ALQ***

Selv om ALQ er basert på det som generelt blir ansett å være de fire komponenter i AL, (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009), benytter andre forskere andre inndelinger. Gardner et al. (2005) er blant dem som inkluderer et nytt aspekt, motivasjon, i sin beskrivelse av AL. Der beskrives viktigheten av å ha stor motivasjon for sin lederrolle og tilhørende oppgaver. Videre omtaler George et al. (2007) lidenskap i en leders utøvelse av lederskap som grunnleggende i AL.

Ovennevnte variasjon i hva AL inkluderer, er en svakhet ved ALQ. Skjemaet tar for seg deler av AL, men enkelte vil altså hevde at det er mangelfullt ettersom det ikke inkluderer alle viktige aspekter innen AL. ALQ gjør på den måten krav på definisjonsmakten av AL, til tross for at det finnes uenighet om hva begrepet faktisk innebærer. Imidlertid har vi ikke funnet at noen mener en eller flere av de fire hovedkomponentene *ikke* hører med til AL – det er heller snakk om at det finnes flere sider av AL. Dermed oppfatter vi at ALQ tjener sin hensikt, og er det beste måleverktøyet for AL per nå. En klar styrke er at det er såpass kort (én side) og konsist, men samtidig dekker det mest sentrale. Ved å inkludere flere utsagn, som for så vidt kunne belyst AL ytterligere, ville en stått i fare for å redusere både responsraten, på grunn av tiden som kreves for å besvare skjemaet, og validiteten, gjennom økt tretthetsgrad og lavere fokus hos respondenten utover i besvarelsen.

At flere utsagn er tiltenkt å måle samme element av AL, er en klar styrke for å oppnå pålitelige data. Slik avhenger ikke scoren på eksempelvis relasjonell åpenhet på et enkelt utsagn, men på snittverdien av fem utsagn. Dermed kan det skape en buffer mot at enkelte utsagn ikke forstås likt, eller ikke oppleves relevant for respondenten. Hver komponent har minimum tre utsagn tilhørende seg. Like fullt er det flere av utsagnene som kan gi u hensiktsmessige utslag. Utsagnene under relasjonell åpenhet er eksempelvis: (Som leder...)

”sier jeg nøyaktig det jeg mener” (utsagn 1), ”sier jeg deg den nakne sannhet” (4) og ”gir jeg uttrykk for nøyaktig de følelsene jeg har” (5). Disse formuleringene kan knyttes til de belyste utfordringene ved AL (jfr. pkt. 2.2.5), da denne kritikken i våre øyne rettes mot autentisk atferd, som vi har sett ikke nødvendigvis sammenfaller med god AL. Utsagnene stiller ikke krav til at delingen av informasjon og følelser skal være passende for situasjonen, slik Avolio et. al. (2009) fremhever.

Disse og øvrige utfordringer som har blitt særlig aktuelle i vårt prosjekt diskuteres nærmere under pkt. 3.6.2 (Validitet).

## 2.3. Press

*“Det flyktige stadium mellom middelmådig ledelse og sant lederskap er stil under press.”*

– John F. Kennedy –<sup>4</sup>

Smith & Cooper (1994) hevder at press kan være utslagsgivende for måten man leder på. Dette studiet påfører respondentene press via en vignett for å undersøke hvorvidt press reduserer nivå av AL. Press kan ha mange former, og påvirke mennesker forskjellig. Et resultat av å bli utsatt for press, er at man opplever stress. For å kunne besvare vår problemstilling om hvordan press påvirker AL, tok vi derfor utgangspunkt i de to største stressårsakene hos ledere; tidspress og følelsesmessig belastning (Richardsen & Matthiesen, 2013).

### 2.3.1. Tidspress

Tidspress går igjen som en dominerende stresskilde innen forskningen. Kinicki & Vecchio (1994) beskriver tidspress som den belastning som kommer av manglende tid til å fullføre jobberelaterte oppgaver, og viser til at det er rikelig med forskning som sier at tidspress er en hovedårsak til jobberelatert stress. Disse er bl.a. Glowinkowski & Cooper og Matteson & Ivancevich (begge referert i Kinicki & Vecchio, 1994, s. 76). Videre hevdes det at tidspress som hovedårsak til jobberelatert stress i særlig grad gjelder for toppledere (Hall & Lawler; Mintzberg, begge referert i Kinicki & Vecchio, 1994, s. 76). Hellesøy (2002) bekrefter også dette.

---

<sup>4</sup> Kilden til dette sitatet er Karrierelink (2013).

---

I en undersøkelse av 3 000 norske ledere gjennomført av AFF, den høyest rangerte institusjonen for lederutvikling i Norden (AFF, 2013), slo tidspress ut som den klart største stressfaktoren (Richardsen & Matthiesen, 2013). Richardsen & Matthiesen beskriver at ”Lederrollen innebærer å måtte forholde seg til knapphet på ressurser, å måtte fatte beslutninger og foreta valg som berører andre mennesker. Dette kan gi grunnlag for konflikter” (s. 131). Knapphet på tid kan skape både en indre konflikt, som å ikke føle at en har nok tid til å lede på den måten en egentlig ønsker, og en ytre konflikt, som at stressnivået skaper et dårlig arbeidsklima i gruppen en leder. Videre er tidspress noe studenter må kunne sies å være like kjent med som ledere, med kontinuerlige krav til å prestere og levere gjennom utdanningen.

### **2.3.2.       Konsekvenspress**

Følelsesmessig belastning blir av norske ledere oppgitt som den nest største stresskilden (Richardsen & Matthiesen, 2013). Rundt en fjerdedel sier at de ofte eller hele tiden opplever følelsesmessig belastning. Hva skaper så følelsesmessig belastning?

Der følelsesmessig belastning kan forstås som en *varig* stressreaksjon (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001), ser vi på *situasjonelle* stressfaktorer påført i en enkelthendelse. I det følgende argumenteres det for at viktige oppgaver med høy konsekvens skaper en slik følelsesmessig belastning. I denne oppgaven defineres dette som ”konsekvenspress”.

Hambrick, Finkelstein & Mooney (2005) hevder at ledere som står ovenfor viktige og/eller vanskelige oppgaver, kan oppleve et høyere pressnivå enn andre ledere. Krav og forventninger fra andre stakeholdere kan også utgjøre et intenst press på toppledere (Porter, 1980). Kristensen (2004) beskriver belønning som en av seks faktorer som influerer stressbelastning. Belønning kan f.eks. være lønn, karrieremuligheter eller anerkjennelse. Belønning (eksempelvis karriereforfremmelse) som ikke står i stil til den arbeidsinnsats en legger inn i arbeidet, kan oppleves belastende og føre til følelser av frustrasjon og uverdighet. Smith & Cooper (1994) trekker også frem en rekke faktorer som kan forårsake stress på en arbeidsplass, deriblant konkurranse om forfremmelse og anerkjennelse, samt ønske om karriereutvikling. Dersom man har urealiserte ønsker for egen karriere, kan stressnivået i arbeidet øke.

Faktorene belyst her kan føre til opplevelsen av høye konsekvenser for en leder, og dermed påføre stress. Viktigheten i det arbeidet en utfører påvirker hvor stressende situasjonen

oppleves. Dette kan også forsterkes av tidspress, og virker hensiktsmessig å bruke i en vignett med ulik grad av påført press. Vi har derfor valgt å fokusere på konsekvenspress både gjennom personlig omdømme (ønske om anerkjennelse og imøtekomme de forventninger en står overfor), viktighet av arbeidet en utfører (omfang) og direkte betydning for fremtiden (karrieremuligheter).

### **2.3.3. Grad av press**

Mange former for press kunne vært aktuelt å påføre respondentene for å måle effekten vi lette etter. Ulike former for press må antas å gi ulike utslag, ut fra lederens personlighet, erfaring eller posisjon. Vi ville derfor ikke basere hele vår undersøkelse på én type press, men inkludere flere. Vi anså to typer som hensiktsmessig. Flere ville gjort eksperimentet mer omfattende, og kun én ville gjort oss helt avhengig av at den typen press fungerte på respondentene – et mer sårbart eksperiment med andre ord. For å forsikre i størst mulig grad at pressfaktorene vi påførte respondentene ville fungere, det vil si faktisk oppfattes som et realistisk press, tok vi utgangspunkt i AFFs lederundersøkelse fra 2011.

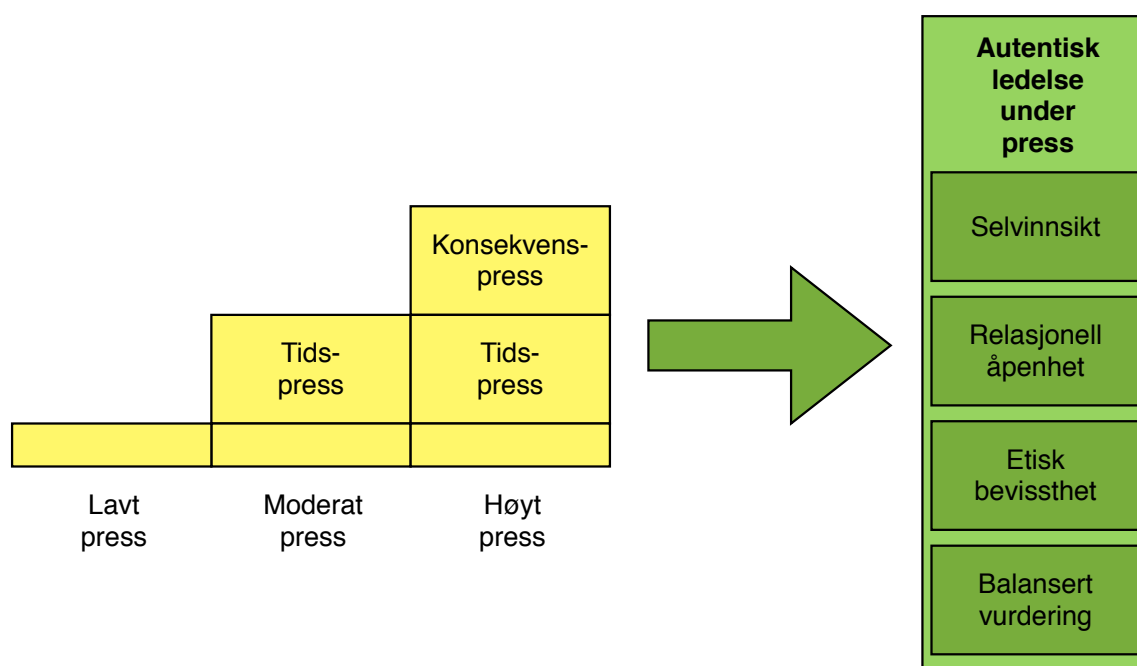
Vårt fokus er imidlertid ikke på typer press i seg selv, men på hvordan press påvirker AL – altså sammenhengen mellom press og AL. Valget av disse pressformene ut fra lederundersøkelsen er kun for å sikre relevante presstyper. Å fokusere på press generelt sin påvirkning på AL, mer enn enkelte presstyper, virket også mer hensiktsmessig siden dette er det første studiet som ser på denne sammenhengen. Videre, for å øke innsikten i vår problemstilling, så vi det som hensiktsmessig å ikke bare anvende press / ikke press i vårt prosjekt. På samme måte som utøvelse av AL ikke er enten/eller, kan også opplevelse av press forstås som en skala med grad av press. Mange nivåer kunne da vært relevant å anvende, men igjen for å holde det enkelt, anvendte vi tre grader av press. Bakgrunnen for de enkelte gradene beskrives kort her. Forskjellene mellom de i vignettvariantene utdypes i pkt 3.3.1.

Den laveste graden av press betegner vi ”lavt press”. Dette kunne vært ”intet press”, noe vi startet prosjektet med. Men basert på pilottester ble det oppfattet urealistisk, og pilottesterne følte ikke de kunne besvare ALQ ut fra en slik situasjon. Besvarelser ville da kunne gi uheldige utslag ved at det som skulle fungere som kontrollgruppen, ikke ga relevante svar. At ingen situasjon er helt uten press er også mer virkelighetsnært. Et ”grunnleggende press” ligger derfor inne i alle tre gradene av press i vignetten (nederste del av pressgradene i figur 2.3).

Den neste graden av press betegner vi ”moderat press”. Her ble respondentene påført én type press. Vi så det hensiktsmessig å anvende tidspress, da det ut fra lederundersøkelsen var den klart mest opplevde pressformen, og opplevelsen av å ”være presset på tid” er noe vi alle må kunne sies å ha kjent på. Vi presiserer at dette ikke må tolkes som at tidspress er en moderat form for press. Benevnelsen ”moderat” viser til at det er én presstype som påføres.

Den siste og høyeste graden av press betegner vi ”høyt press”. Her ble respondentene påført to typer press – tidspress og konsekvenspress. At konsekvenspresset først påføres her, er basert på tilbakemeldinger fra pilottestene og vår egen oppfatning om at dette gir mest effekt i kombinasjon med tidspress. Opplevd viktighet gjennom de faktiske konsekvenser påvirker hvor stressende en situasjon oppleves, og det synes naturlig at dette forsterkes når tiden begynner å renne ut. Benevnelsen ”høyt” i vårt studie viser videre til at to typer press påføres, sammenlignet med de andre pressgradene, ikke til at teori tilsier at akkurat disse pressformene sammen har den benevnelsen.

Følgende modell illustrerer sammenhengen vi ønsker å studere nærmere:



**Figur 2.3. Økt grad av press antas å påvirke AL.**

Å rette undersøkelsen mot hvordan ulike grader av press påvirker AL, kontra å kontrollere for ulike typer og kombinasjoner av press, vil igjen påvirke hvilke konklusjoner vi kan trekke i etterkant. En situasjon med kun konsekvenspress kunne eksempelvis gitt andre

utslag på AL enn de valgte pressgradene. Som vi skal se i pkt 3.3.1, forsøkte vi en slik vignett i begynnelsen av prosjektet, men pilottester viste at dette ble den mest urealistiske vignetten. Samtidig som vi ikke ønsket å fokusere på for mye på typer press i seg selv, og anvende flere uavhengige variabler (type press), valgte vi derfor å fjerne denne vignetten og gå for flere (tre) nivå av samme uavhengige variabel – press påført.

Vi har ikke grunnlag for å si at situasjoner med god tid, og samtidig store konsekvenser, er urealistisk generelt sett. For eksempel kan det være at et prosjekt i milliardklassen som en har jobbet med i mange år er ved et avgjørende veiskille, og beslutningen som tas nå vil ha avgjørende innvirkning på suksessen, selv om ferdigstillingen fortsatt er noen år fram i tid. Konsekvensene ved et dårlig valg kan være at arbeidet fram til nå er ”kastet bort”. Tidspresset trenger likevel ikke være særlig stort. Å velge bort vignetten med kun konsekvenspress i vårt eksperiment er snarere basert på en antagelse av at det ikke vil ha betydelig innvirkning på lederstilen når en likevel har god tid til rådighet, selv om konsekvensene er av ulik grad. Dette legger derfor naturlig nok føringer på hvilke konklusjoner vi kan trekke.

Stress påvirker måten en leder på ifølge Smith & Cooper (1994). Blant annet peker Bass (2008, s. 823) på at det finnes betydelig bevis for at ledere fremskynder sin beslutningsprosess som en konsekvens av stress. Det virket derfor som en hensiktsmessig, relevant og interessant vei å gå via stresskilder for å finne faktiske pressformer, altså stress utløst av press. Ved å fokusere på disse pressformene sin effekt på utøvelse av AL, ser vi også indirekte på hvordan stress påvirker AL. Da opplevd stress avhenger av så mange faktorer, og derfor er vanskeligere å påføre noen i et papireksperiment, har vi valgt å fokusere på press som variabel. Press fremstår som en mer objektiv variabel, og derfor mer egnet til vårt formål. Hvordan presset oppleves vil igjen avgjøre graden av stress en føler på. Videre er pressformene vi har valgt, noe vi kan argumentere for at er pressformer som både ledere, ansatte og studenter står overfor.

#### **2.3.4. Stress og ledelse**

Ettersom våre valgte pressformer fungerer som stressårsaker iht. lederundersøkelsen, vil det være relevant å se hva forskningen sier om hvordan stress påvirker ledelse. Dette vil vi kunne bygge antagelser på som er overførbare til sammenhengen mellom press og AL, da vi ikke har tidligere forskning som har sett på akkurat denne sammenhengen.

---

Forskningsfeltet rundt stress er stort og omfattende, men stress knyttet til ledere er noe mer begrenset (Richardsen & Matthiesen, 2013). Det synes likevel som en klar trend om at stress har negativ påvirkning på ledelse. Smith & Cooper (1994) viser til ulike studier der lederstress fører til lavere effektivitet. Selve beslutningsprosessen kan gå raskere, slik Bass (2008) viser til, men en beslutning må også ha kvalitet for å være effektiv, og det synes å være en negativ korrelasjon mellom stress og en hensiktsmessig beslutningsprosess. Weick referert i Hellesøy (2002, s. 321) utdyper en rekke negative følger for utøvelse av ledelse når ledere opplever stress. Tilsvarende funn vises til av Hambrick et al. (2005). Flere av disse angår de ulike hovedkomponentene i AL som vi skal se i redegjørelsen for våre hypoteser.

Brown & Trevino referert i Olsen (2010, s. 14), hevder at moralsk atferd og ledelse påvirkes av to hovedfaktorer: situasjonelle faktorer og individuelle faktorer/forskjeller. På samme måte ser vi ulike fokusområder innen stressforskningen. I hvilken grad ledere opplever stress, avhenger av en rekke faktorer. Hellesøy (2002) viser til at situasjons- og personfaktorer modifierer bildet og gir forskjellige resultater for ulike ledere. Man utsettes for en rekke stresskilder knyttet til jobben en skal utføre, forstått som situasjonelle faktorer. Hvorvidt situasjonene faktisk oppleves som stress, vil avhenge av de individuelle forskjellene (Richardsen & Matthiesen, 2013). Disse vil kunne fungere som modererende variabler på sammenhengen mellom press og AL. Vi begrenser vår oppgave og analyse til å se på hvordan en presset situasjon påvirker AL, og analyserer ikke hvordan ulike personlige forskjeller spiller inn. Vi kontrollerte for manipulasjonen ved å stille kontrollspørsmål mot slutten av spørreskjemaet (i hvilken grad det faktisk opplevdes som press, og hva det skyldtes, jfr. pkt. 3.4.3 – Variabler som ble brukt i analysene) samt tilstrebet randomisering for å jevne ut de individuelle forskjellenes effekt på datamaterialet (jfr. pkt. 3.2 - Utvalg).

## 2.4. Hypoteser

### *AL som helhet*

På bakgrunn av gjennomgått teori ser vi at press påvirker kvaliteten på ledelse i negativ retning. Ved å knytte denne teorien sammen med teorien om AL, mener vi å ha grunnlag for å anta den samme effekten på AL som for ledelse generelt. Typen press som påføres er ikke det sentrale for å undersøke problemstillingen, men bygges på relevant teori for å øke validiteten av analysen og konklusjonene vi kan trekke. Ettersom AL utgjør summen av de fire komponentene, anses den teoretiske begrunnelsen for hypotesene av disse som en grundig oppbygning av hypotesen om AL som helhet.

Basert på teorien presentert ovenfor, samt den kommende teori om og argumentasjon rundt AL's komponenter, formulerer vi følgende hovedhypotese:

*H1: Økt grad av press reduserer nivå av autentisk ledelse.*

### **Selvinnsikt**

Weick referert i Hellesøy (2002, s. 321) hevder at lederes evne til å lytte til andre, og derav også på tilbakemeldinger på egen person, reduseres under stress. Dette vil kunne redusere den grunnleggende innsikt i egen kunnskap, erfaring og evner som Day (2000) viser til.

Smith & Cooper (1994) viser til hvordan en leder normalt bruker sin intelligens for å utøve effektiv ledelse, og hvordan dette er positivt korrelert. Det vises til at stress hindrer en leder i å utnytte sin intelligens. Det finnes videre ulike former for intelligens, men grunnleggende for dem er ens evne til å forstå situasjonen en er i (Riggio, Murphy & Pirozzolo, 2002). Ved manglende evne til å lese situasjonen en står i, er det naturlig å anta at også ens innsikt i hvordan en selv fungerer i og påvirker situasjonen også reduseres.

Richardsen & Matthiesen (2013) viser til den konflikten som kan oppstå for en leder med knapphet på ressurser. Det krever prioriteringer. En kan ha lyst til å prioritere mye, men når presset øker er det naturlig at den opplevde "kostnaden" ved ens prioriteringer stiger. Det minst viktige blir da nedprioritert for å gjøre plass til det viktigste, som å løse oppgaven der og da. Å prioritere tilbakemeldinger og fokusere på hvordan en selv påvirker mennesker rundt en, er naturlig å anta at reduseres når kostnaden ved å praktisere slik AL øker i form av økt opplevd press.

Kopperud (2012) bekrefter med sitt studie at det er en trend av lav selvinnsikt blant norske ledere. Dette er under normale forhold. En økning i press og faktorer som krever en større del av ens fokus, antar vi at ikke påvirker den allerede lave selvinnsikten i positiv forstand.

Selvinnsikt blir av Avolio & Gardner (2005, s. 324) beskrevet som en "*emerging process*". En slik prosess tyder på langsiktighet. Den legger opp til en forståelse av at det man som leder gjør i dag, vil få konsekvenser for ledelse senere. En konsekvens av å settes under press, og oppleve stress som følge av det, er at man ikke evner å tenke langsiktig (Weick, referert i Hellesøy, 2002, s. 321). Hvis det "brenner" her og nå, kan det ta fokuset bort fra det som ligger lenger foran, som fremstår usikkert og desto mer krevende å ta stilling til. Bass



---

(2008) viser til at stressede beslutningstakere faller tilbake på intuitive reaksjoner som dekker deres umiddelbare behov.

Disse faktorene tilsier lavere nivå av selvinnsikt under press. På bakgrunn av teori har følgende hypotese blitt formulert:

*H2: Økt grad av press reduserer nivå av selvinnsikt.*

### ***Relasjonell åpenhet***

Av teorien under pkt. 2.2.4., der vi redegjorde for de ulike AL-komponentene, ser vi hvordan selvinnsikt og relasjonell åpenhet avhenger av hverandre. En leders selvinnsikt er avhengig av tilbakemeldinger fra sine ansatte. Men for at de skal være motivert og føle seg i stand til å bidra med tilbakemeldinger og konstruktive innspill, må lederen legge til rette for et trygt miljø der alle føler deres stemme er velkommen. Det fordrer en relasjonell åpenhet. Med lav selvinnsikt hos lederen, er det naturlig å anta at hennes forståelse av viktigheten av relasjonell åpenhet også er lav. Faktorene som tilsier lavere fokus på selvinnsikt er derfor også i stor grad overførbart til hypotesen om hvordan press påvirker relasjonell åpenhet.

Weick referert i Hellesøy (2002, s. 321) hevder at lederes lytteevne reduseres under stress. Tilsvarende funn vises til av Hambrick et al. (2005). Etersom relasjonell åpenhet omhandler en dialog mellom leder og ansatte, vil redusert lytteevne medføre lavere grad av relasjonell åpenhet.

Bass (2008) peker på at *tiden* til beslutningsprosessen prioriteres i større grad enn *kvaliteten* under stress, noe som kan gjøre en leder mer lukket enn hun ellers ville vært under roligere omstendigheter. I den enkelte situasjon kan det hevdes at å søke åpenhet til sine ansatte ikke er viktigere enn å fullføre oppgaven, spesielt dersom konsekvensene av resultatet er store. Dette er en prioritering en leder må ta i den konflikten hun kan befinne seg i, jfr. Richardsen & Matthiesen (2013), men det er naturlig å anta at oppgavefokuset vil kunne øke på bekostning av en relasjonell åpenhet. Videre vil åpenhet rundt feil begått heller ikke nødvendigvis prioriteres under press, men lettere tas i etterkant.

Å være ærlig og direkte er måter å øke ens relasjonelle åpenhet, og det kan tilsi en økning av denne komponenten under press når det er vanskeligere å holde igjen det en mener eller ta seg tid til å formulere seg mest mulig korrekt. Like fullt ligger det i Avolio et al. (2009) sin definisjon av relasjonell åpenhet, at ens deling av informasjon og følelser skal være passende

for situasjonen. Med lavere forståelse av situasjonen, slik vi har sett stress kan forårsake, kan vi anta at å forstå hva som er ”passende” blir desto mer utfordrende.

På grunn av dette antas det at relasjonell åpenhet vil reduseres under press, og følgende hypotese er utformet:

*H3: Økt grad av press reduserer nivå av relasjonell åpenhet.*

### ***Etisk bevissthet***

En relasjonell åpenhet basert på kjerneverdier i organisasjonen, vil bidra til en høy etisk standard (Gardner et al., 2005). Men hvis lederens relasjonelle åpenhet reduseres under press, er det naturlig å anta at hennes etiske bevissthet også reduseres.

En reduksjon i etisk bevissthet kan også henge sammen med en reduksjon i selvinnsikt. Som May et al. (2003) viser til, vil en autentisk leder lære av moralske dilemmaer og bruke tidligere erfaringer i møte med etiske utfordringer. Ved redusert forståelse av situasjonen en står i, vil dermed ens etiske vurderingsevne også kunne påvirkes negativt.

Et studie på militære ledere viste at moralsk refleksjonsevne ble redusert når lederne ble satt under press (Olsen, 2004). Forsøkspersonene var da riktignok utsatt for mangel på søvn over tid og i en atskillig mer presset og virkelig situasjon enn den vi fremprovoserte i vår undersøkelse. Like fullt har vi en antagelse om at ens etiske bevissthet, om den ikke reduseres når satt under press, så kan en bli fristet til å overstyre den.

Vabø referert i Vetlesen (2010) hevder i sin artikkel som blant annet omfatter studie av omsorgspersonell i kommunesektoren at det er ”en økende kløft mellom hva de burde gjøre (...), og hva de faktisk kan gjøre” (s. 63). Dette oppleves som et ”moralsk problem” for medarbeiderne. Begrensningene kommer blant annet av mangel på tid i arbeidet. Press, her presentert gjennom mangel på tid, kan altså redusere ønsket atferd som oppleves som et moralsk problem å ikke gjennomføre. Press kan altså hevdes å redusere etisk handling.

Ludwig & Longenecker referert i Olsen (2010, s. 32) kaller denne moralske fristelsen for ”*Bathsheba syndrome*”. Den omhandler ”kostnaden” man føler på ved å følge sitt moralske kompass og fristelsen av å ikke bruke det. Hvis ledere er motivert av egoistiske mål, åpner det opp for muligheter til personlig vinning gjennom moralske overtredelser (Price, referert i Olsen, 2010, s. 32).

---

Gjennom media ser man jevnlig hvordan ledere har tilegnet seg ekstra profitt gjennom uetisk handling. Det er derfor naturlig å anta at i enkelte sammenhenger legger etisk handling en begrensning på bedriftens profitt. Den gjennomsnittlige bedriftseier vil kreve avkastning på investert kapital, men vil ikke alltid interessere seg for slike etiske dilemmaer leder må ta stilling til. Dette vil i så fall føre til at lederne står under krysspress; press fra eierne om å drive bedriften med profitt, og et press både fra seg selv og andre interessenter om å drive bedriften på en etisk forsvarlig måte. Historien viser at ledere til tider går på kompromiss med sin etiske verdier når utsatt for et slikt press. Dette er ikke i tråd med May et al. (2003) sitt krav til en autentisk leders etiske bevissthet (jfr. pkt. 2.2.4). På bakgrunn av dette og annen presentert teori, er følgende hypotese utformet:

*H4: Økt grad av press reduserer nivå av etisk bevissthet.*

### **Balansert vurdering**

Teori beskriver en negativ korrelasjon mellom stress og inkludering av ansatte i beslutningsprosesser (Weick, referert i Hellesøy, 2002, s. 321; Hambrick et al., 2005). Vi har beskrevet hvordan tids- og konsekvenspress er de to største faktorene for opplevd stress blant ledere (Richardson & Matthiesen, 2013). Dette tyder på at tilført press i vignetten skulle føre til redusert grad av inkludering av ansatte i beslutningsprosesser.

Videre hevder Durham, Locke, Poon & Mcleod (2000) at *"some decisions have to be made rapidly, and there is not sufficient time to seek more information"* (s. 134). Myklemyr (2009) skriver at *"i en [toppleders] hverdag hvor tiden er knapp, kan det også være fristende å skjære igjennom istedenfor å gå en runde ekstra"* (s. 17). Tidligere forskning viser altså at økt tidspress kan redusere både muligheten til og ønske om å hente inn ny informasjon fra de ansatte. Disse argumentene trekker i retning av at press reduserer balansert vurdering.

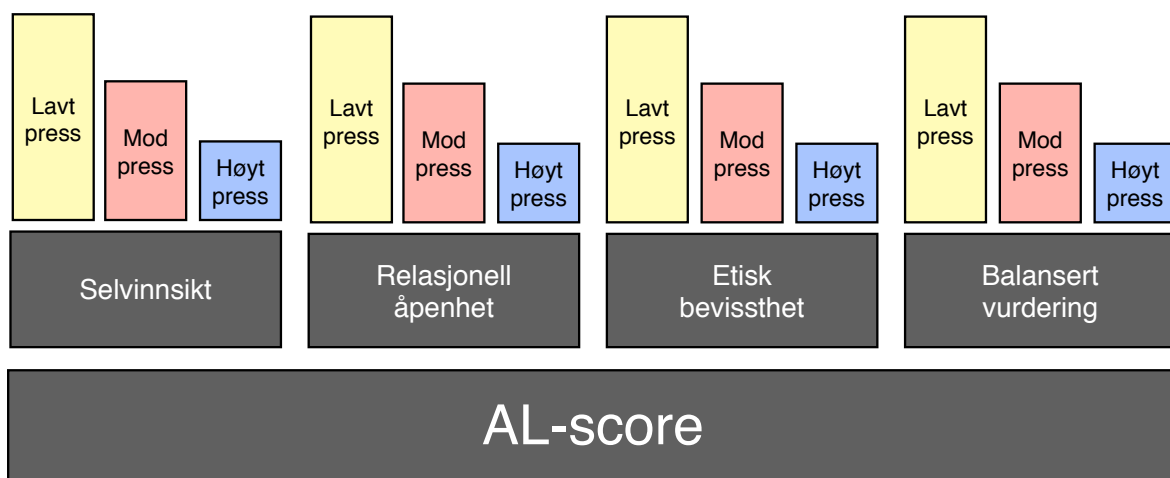
Bass (2008) viser videre til lederes fremskyndelse av beslutningsprosessen under stress. Dette trenger ikke nødvendigvis medføre dårligere beslutninger, men kvaliteten vil avhenge av om lederen søker relevante innspill fra de involverte, og dette gjøres som regel i mindre grad under stress.

Conger (1990) hevder at *"once a crisis stage is reached, the leader exerts greater personal control and becomes less able to hear the counsel of advisors or staff members who might be helpful"* (s. 48). En *"crisis stage"* antas å inneholde høy grad av press og at dette presset fører til lavere grad av informasjonshenting av leder før beslutninger skal tas.

Weick referert i Hellesøy (2002, s. 321) hevder at ledere under stress vil ”låse seg i en bestemt måte å angripe et problem på”, ”tape forståelsen av kompleksitet og nyanser”, samt ”selektivt oppfatte informasjon, og se bare det som bekrefter deres tidligere oppfatninger”. Ettersom balansert vurdering omhandler leders evne til å ta i betraktning alle aspekt ved en sak før en beslutning nås, antas det på bakgrunn av dette at stress vil redusere fokuset på balansert vurdering. Følgende hypotese er derfor utformet:

*H5: Økt grad av press reduserer nivå av balansert vurdering.*

### 2.4.1. Forskningsmodell



**Figur 2.4. Forskningsmodell med forventede resultat av våre analyser.**

Vår forskningsmodell forklarer dataene vi vil samle inn og de forventede resultatene av våre analyser. Den uavhengige variabelen er i hvilken grad respondentene utsettes for press, det vil si hvilken av de tre vignettvariantene de skal besvare ALQ på bakgrunn av – lavt, moderat eller høyt press (se pkt. 3.3.1). AL-scoren (målt gjennom ALQ), samlet og for hver av de fire underliggende komponentene, er den avhengige variabelen. Jfr. våre hypoteser, forventer vi å se at grad av press er negativt korrelert med grad av AL (målt ved AL-score). Det innebærer at ledere som møter moderat press vil ha en lavere AL-score enn de som møter lavt press, og at de som møter høyt press vil ha en ytterlig lavere AL-score. Dette gjelder både total AL-score og innenfor den enkelte komponent. Søylene i modellen er derfor høyest for ”Lavt press” og lavest for ”Høyt press” – de indikerer forventet AL-score.

Dette studiet baseres på at respondenten mentalt setter seg inn i vignetten og responderer hva hun antar hun ville gjort dersom situasjonen var reell. Samtidig bruker vi egenvurderinger

---

som målemetode. Et klassisk eksperiment med måling av reell atferd og/eller vurderinger av andre (ALQ Rater i stedet for ALQ Self) kan antas å gi andre og mer reelle utslag. Designet på vårt studie legger derfor noen metodiske begrensninger på hva vi kan finne ut fra våre hypoteser. Når vi ser på hvordan press påvirker nivå av AL, er det med erkjennelsen av at vi i større grad enn faktisk lederatferd måler respondentenes opplevde relevans av en autentisk lederstil. Mer enn *utøvd* AL måler vi altså *holdninger* til AL. Dette følges opp i metode- og diskusjonsdelen i oppgaven.

## 2.5. Grunnlag for forventninger om funn

Hypotesene bygger på antagelser om forskjeller på nivå av AL mellom pressgruppene (jfr. tabell 3.1.). Det teoretiske grunnlaget for å anta forskjeller i selve utvalget er tynt. Dette både fordi eksperiment ikke er benyttet innen fagfeltet, og så langt vi vet har få studier sammenlignet de studentgruppene vi har utført eksperimentet på. De demografiske variablene som trekkes ut av utvalget er også primært for å kontrollere randomiseringen, jfr. pkt. 3.2 (Utvalg). Vi har derfor ikke bygget hypoteser basert på slike antagelser. Det vil like fullt være interessant å trekke ut noen analyser basert på utvalget, for å øke vår innsikt i problemstillingen, og gi bedre grunnlag for andre prosjekter innen fagfeltet.

### 2.5.1. Forskjeller mellom skolegruppene

Vi benyttet et utvalg bestående av studenter/elever ved tre ulike skoler, alle innen høyere utdanning. Mer om selve utvalget under pkt. 3.2.

Befalsskolen for Sjøforsvaret (BSS) må kunne sies å ha et høyere fokus på ledertrening enn de andre institusjonene, som i større grad utdanner fagpersonell. Men også Norges Handelshøyskole (NHH) og medisinstudiet ved Universitet i Bergen (MED) har ledelsesfag og bevisstgjør sine elever rundt områder som ledelse og etikk. Med ulikt fokus på skolene, vil det være sannsynlig at elevene kan legge ulike forståelser bak vignettsituasjonen og utsagnene i ALQ. Vi har en antagelse om at BSS sitt fokus på tilbakemeldinger spiller positivt ut på deres selvinnsikt. Det trenger imidlertid ikke resultere i høyere score på ALQ, verken totalt eller på utsagnene som går på selvinnsikt. Her er det heller snakk om ærlighet, og at en med høyere grad av selvinnsikt faktisk kan score seg lavere på nettopp en faktor som selvinnsikt, enn en med lavere selvinnsikt som heller fokuserer på å svare det som ser best ut.

Vedrørende komponenten etisk bevissthet, kan vi trekke paralleller til et tidligere studie utført av Olsen (2004) på evnen til moralsk tenking blant militære offiserer. Undersøkelsen ble gjort ved et vignettstudie. Her er et utdrag fra noen av gruppene disse ble sammenlignet med (fra ulike studier, høyest score betyr høyere moralsk modenhet):

Avgangsstudenter i moralfilosofi og statsvitenskap: 65.2 (høyest)

Medisinstudenter: 50.2

Avgangsstudenter i økonomi: 42.8

Høyskoleelever generelt: 40.6

Yrkesoffiserer i Sjøforsvaret: 37.1 (Olsens egne data – yngre: 35.3, eldre: 39.2)

Scoren for yngre yrkesoffiserer antas å være mest sammenlignbart med elevene ved BSS. Denne scoren er altså betydelig lavere enn medisinstudentene, også markant lavere enn avgangsstudentene i økonomi (som bør være sammenlignbart med NHH-elevene). Ut fra dette kan vi anta en variasjon mellom skolene på etisk bevissthet, dog med forbehold om at måleinstrumentene er ulike og dataene ikke nødvendigvis overførbare.

### **2.5.2. Forskjeller mellom kjønn**

”Studentundersøkelsen 2003” (TNS-Gallup, 2003) viste at kvinnelige studenter var betydelig mer opptatt av etisk standarder i arbeidslivet enn menn (Gooderham & Nordhaug, 2003). Det ble da spurt direkte om hvor viktig det var. Hvorvidt det har overføringsverdi til komponenten etisk bevissthet i vår undersøkelse er ikke sikkert, da det går på å vurdere hva en selv ville gjort i den aktuelle situasjonen. Vi anser det like fullt som en interessant sammenligning å trekke.

### **2.5.3. Forskjeller basert på alder og erfaring**

AFFs Lederundersøkelse avdekket at eldre ledere opplevde mindre stress enn yngre ledere (Richardsen & Matthiesen, 2013). Som vi skal se nærmere på senere, har vi randomisert utvalget. En eventuell skjevfordeling på alder eller erfaring vil kunne påvirke den sammenhengen vi finner mellom press og AL, ettersom en erfaren person ikke nødvendigvis vil oppleve det samme påførte presset som faktisk opplevd press, som en mer uerfaren person. I tillegg kontrollerer vi for alder, utdannings- og yrkeserfaring for nettopp å kunne utføre tilsvarende statistiske analyser som i lederundersøkelsen, og se våre funn opp mot disse dataene.

---

## 3. Metode

Dette kapittelet starter med å se på bakgrunn for valg av design og metode (3.1). Videre drøftes utvalget ut fra egnethet, metodiske vurderinger og oppnådd randomisering (3.2). Det beskrives så hvordan data er samlet inn gjennom vignett og ALQ (3.3). 3.4 beskriver analysemetoder og argumenterer for valg av endelig datasett (endret opprinnelig ALQ) basert på reliabilitetsanalyser og faktoranalyser. 3.5 belyser etiske aspekter, før 3.6 avslutter kapittelet med våre vurderinger av reliabiliteten og validiteten av vår undersøkelse og data.

Gardner et al. (2011) viser til at en eksperimentell tilnærming bør testes for å drive fagfeltet videre. Dette studiets eksperimentelle tilnærming har derfor vakt stor interesse fra flere som arbeider innen ledelsesforskning. I denne oppgaven vil vi derfor inkludere en vesentlig del om de metodiske erfaringene fra å gjøre et slikt eksperiment. På grunn av dette er kapittelet omfattende. Fremgangsmåten kan fungere som et eksempel for videre replikering, da gjerne i større omfang og til andre utvalg.

### 3.1. Forskningsdesign og metode

Vår problemstilling fokuserer på hvordan press påvirker AL. Vi ønsker å forklare den potensielle kausale effekten dette presset har på en leders fokus på AL i praksis. Et forklarende design anses derfor hensiktsmessig.

Selv om AL i økende grad anses som en ønsket lederstil, vil det ikke alltid være den faktiske praktiserte lederstilen. Basert på presentert teori antar vi at noe av grunnen ligger i presset ledere møter, og stresset det utvikler, og at dette igjen reduserer nivået av AL i mange tilfeller. Ut fra våre hypoteser tilnærmer vi oss problemstillingen med en hypotetisk-deduktiv metode, ved å gjennomføre en kvantitativ datainnsamling gjennom eksperiment i spørreskjemaformat, bestående av vignett og ALQ.

Et grunnelement i eksperimentet er vignetten presentert for respondentene i starten av undersøkelsen. Finch (1987) beskriver en vignett slik: *"short stories about hypothetical characters in specified circumstances, to whose situations the interviewee is invited to respond"* (s. 105). Videre beskriver Hughes (1998) at vignett *"can make reference to important points in the study of perceptions, beliefs and attitudes"* (s. 381). Dette er

passende for vårt studie av studenters preferanser i en spesifikk ledelsessituasjon under press.

Atzmüller & Steiner (2010) beskriver vignett med spørreundersøkelse som en kombinasjon av klassisk eksperiment og spørreundersøkelse. De argumenterer for at dette er en *”promising but too infrequently used research method for investigating respondents’ beliefs, attitudes, or judgments. Vignette studies combine ideas from classical experiments and survey methodology to counterbalance each approach’s weakness”* (s. 128). Spørreundersøkelsen har lav intern validitet, men høy ekstern validitet. Klassisk eksperiment har høy intern validitet, men lav ekstern validitet. Undersøkelser som benytter vignett og spørreundersøkelse som innsamlingsmetode forsøker å hente det beste fra disse to metodene (Atzmüller & Steiner, 2010).

Et eksperiment muliggjør å studere et kausalt forhold som vi forventer på en god måte, og vi valgte derfor det som metode. Det muliggjør videre at en kan kontrollere for flere uavhengige variabler og deres effekt på den avhengige variabelen, i vårt tilfelle AL målt ved AL-score. Det krever imidlertid at en velger ut enkelte uavhengige variabler som en manipulerer (press) for å sjekke nettopp denne variabelens effekt. Det fordrer derfor et bevisst valg rundt hvilke sammenhenger en ønsker å kontrollere for, og en erkjennelse av at andre sammenhenger må utelates i denne omgang (Cozby, 2005). Vi kunne ideelt sett ønske å kontrollere flere typer press sin påvirkning på lederes autentisitet, for å oppnå en større ekstern validitet gjennom å gjøre resultatene overførbare til en større gruppe ledere. Men dette hadde enten krevd en rekke vignettvarianter og dermed et mye større prosjekt, eller en vignett som inneholdt mange flere typer press. Mer komplekst press med andre ord. Det igjen ville svekket kausaliteten i vårt prosjekt, da vi ikke kunne avdekket hvilket form for press som forårsaket endringen i AL. Kausalitet er avgjørende for den interne validiteten. Vi valgte derfor å gå for to former for pressrelaterte stresskilder som alle kan relatere seg til, både studenter, ansatte og ledere: tids- og konsekvenspress. Derigjennom søkte vi å balansere den eksterne og interne validiteten best mulig. For videre drøfting om validitet, se pkt. 3.6.2.

Vignetten presenteres alle gruppene av respondenter. Dette for å sikre så lik som mulig responsgrunnlag for respondentene. Ulikheten i vignettvariantene er normalt ett/et par ord, dette for å kunne tilskrive eventuelle forskjeller i respons til det vi ønsker å måle. Slike ulikheter kalles *faktorer* (Atzmüller & Steiner, 2010). En vignett består gjerne av flere



---

faktorer som kan presenteres til ulike respondenter. Hver faktor må minimum ha to alternative varianter, men kan også ha flere. Antall varianter betegnes som faktorens *nivå*.

Den enkleste formen for eksperiment har kun én uavhengig variabel som manipuleres mellom kontrollgruppen og eksperimentgruppen (Cozby, 2005, s. 150). I vårt tilfelle kunne dette vært å kun påføre et tidspress, det vil si at kontrollgruppen mottok en ”normalvignett” uten tidspress og eksperimentgruppen mottok en vignett med tidspress. Med alle andre variabler konstant ville en da kunne tilskrive et eventuelt utslag i AL-scoren til tidspresset. For å forsterke både effekten og realismen ønsket vi å ta med konsekvenspress, jfr. pkt. 2.3 (Press). Eksperimentet blir dermed mer komplekst. Vi laget en vignett som representerte både lavt press, enten tids- eller konsekvenspress, og begge former for press sammen. Dette er en form for ”factorial design”, der en øker antall uavhengige variabler og alle disse kombineres (Cozby, 2005, s. 188). Den enkleste formen for et komplekst eksperimentelt design er å ha en slik 2 x 2 matrise av variablene. Vi så imidlertid at kombinasjonen lavt tidspress og høyt konsekvenspress i vår vignett virket urealistisk, og vi forventet ikke at det ville gi oss særlige resultater. Vi anså det mer relevant og interessant for oss å i stedet for å øke antall uavhengige variabler, øke antall nivå av den uavhengige variabelen. I stedet for å fokusere på skillet mellom tids- og konsekvenspress, fokuserer vi på graden av press – lavt, moderat, høyt – der begge former for press utgjør det samlede pressnivået. Dette gir oss tre grupper i stedet for fire, som også gjør vårt prosjekt enklere og analysearbeidet ryddigere. Men som nevnt, vil det også legge føringer på hvilke konklusjoner vi vil kunne trekke. Ulike typer press sin påvirkning på AL, og hvordan disse eventuelt skiller seg fra hverandre, vil vi anbefale andre å forske videre på, da det også vil være en høyst interessant tilnærming.

En fare ved å blande sammen ulike former for press på denne måten og gjøre eksperimentet mer komplekst, er at potensielle konfunderende variabler – variabler som påvirker både avhengig og uavhengig variabel – kan ødelegge for årsakssammenhengen (Cozby, 2005, s. 150). Vi anser imidlertid at tids- og konsekvenspress naturlig hører sammen i en slik situasjon som vignetten beskriver, slik at det å skille de faktisk kunne gitt svakere årsakssammenheng enn det å se de i sammenheng.

Når eksperimentet utføres, er vi bare interessert i effekten av *fokusvariablene* (Friedman & Sunder, 1994). I vårt tilfelle er dette pressfaktorene. Man må også ta hensyn til andre variabler som kan påvirke resultatet av eksperimentet, kalt ”nuisance” (norsk:

ordensforstyrrende/plagende) variabler. En måte å imøtekomme denne utfordringen er å randomisere, jfr. pkt. 3.2 (Utvalg).

Vignett kan presenteres på svært ulike måter; tekst, film, dialog, lyd, tegneserie, bilder, etc. Ulik stimuli vil påvirke respondentene ulikt (Atzmüller & Steiner, 2010). I valg av presentasjonsform bør man ta hensyn til ulike faktorer, blant de viktigste er; i hvilken grad klarer man å gjøre situasjonen, dilemmaet, e.l. forståelig for respondentene, og praktiske utfordringer. Praktiske utfordringer kan være tidsbegrensninger, tilgang på nødvendig utstyr og ferdigheter. Dette er gjeldende for vårt prosjekt, og veier tungt i valget av tekst som presentasjonsform. Videre viser søk innen relevant forskning at tekstbasert vignett er langt mer utbredt enn andre former. Det virker altså mest hensiktsmessig å benytte tekstbasert presentasjonsform til vårt formål.

Eksperimentet ble gjennomført som en tverrsnittundersøkelse, der respondentene kun svarte på spørreskjemaet én gang, og omtrent samtidig (over en periode på tre uker). Å se på endringer over tid kunne vært interessant og er noe vi har vurdert, ettersom respondentene går på en utdanning vi kan forvente tilfører både noen holdninger og erfaringer innen lederskap. Vi anså imidlertid dette som for omfattende for vårt prosjekt.

Alle data er primærdataba og ble hentet inn av oss selv. Vi har ikke funnet relevante sekundærdataba å ta inn i analysen. Selv om det finnes data fra andre prosjekter som er hentet inn ved å bruke ALQ, er våre data unike for vårt eksperiment.

## 3.2. Utvalg

Vi gjennomførte et eksperiment blant elever ved Befalsskolen for Sjøforsvaret (BSS), Norges Handelshøyskole (NHH) og medisinstudiet ved Universitetet i Bergen (MED). Vi utarbeidet tre pressgrupper (en kontrollgruppe og to eksperimentgrupper) og ni skolegrupper, iht. følgende oversikt:

**Tabell 3.1. Beskrivelse av utvalg (N=163).**

Inndeling	Manipulasjon	Press-gruppe	Antall i press-gruppe	Skole	Skole-gruppe	Antall i skole-gruppe	Observasjon
Randomisert	Lavt press (kontroll)	lav	53	BSS	1	16	ALQ
				NHH	2	26	
				MED	3	11	
	Moderat press – tid (eksperiment)	mod	55	BSS	4	16	
				NHH	5	28	
				MED	6	11	
	Høyt press – tid & konsekvens (eksperiment)	høy	55	BSS	7	16	
				NHH	8	28	
				MED	9	11	
	Ingen	-	21	MED*	10	21	

\* Skolegruppe 10 besvarte ALQ uten vignett.

Tabell 3.1 viser hvordan utvalget er fordelt i undersøkelsen. Vi ser for eksempel at pressgruppe lav (kontrollgruppen) har totalt 53 respondenter, hvorav 16 kommer fra BSS, 26 fra NHH og 11 fra MED. I det følgende beskrives denne fordelingen i detalj. Tabell 3.2 og 3.3 beskriver demografiske variabler i utvalget.

Eksperimentet ble utført i formatet between-subjects. Dette betyr at respondentene fikk kun én vignett å svare ut fra. Fordelen med dette er at man unngår potensielle overføringseffekter ved at besvarelsen av et tidligere spørreskjema ikke påvirker hvordan neste spørreskjema fylles ut. Dette er derimot en gjeldende utfordring for formatet within-subjects. Ønsket om høy validitet er altså bakgrunnen for valg av format. Gjennomføringen av between-subjects krever flere respondenter enn within-subjects ettersom hver vignett må besvares av en egen gruppe respondenter, men det anså vi realistisk å nå. Vi rettet oss i utgangspunktet mot å få 48 respondenter på både BSS og NHH, hvilket ga 16 respondenter i hver av de seks skolegruppene og 32 respondenter i hver av de tre pressgruppene. Det anså vi ville være en tilfredsstillende størrelse og akseptabel randomisering. Fordelen med å bruke studenter er at de er lettere å nå ut til. Da vi så hvor enkelt det gikk å få respondenter, samt hadde ønske om

å øke utvalgsstørrelsen ut fra svak konsistens blant de første respondentene, økte vi utvalget. Først med ytterligere 34 NHH-studenter, deretter med 33 medisinstudenter. Alle disse ble fordelt jevnt på de tre pressgruppene. Til sammen ga dette 163 respondenter i eksperimentet.

I tillegg ga vi kun ALQ-skjemaet, uten en vignett, til 21 medisinstudenter. De er utenfor selve eksperimentet. Årsaken til at vi gjorde dette var at vi ønsket å kontrollere for om vignetten påvirket den interne konsistensen i ALQ-skjemaet. Våre Cronbach's Alpha verdier var overraskende lave i forhold til hva andre studier hadde fått. Mer om dette under pkt. 3.6.1 (Reliabilitet).

Ulempen med å bruke studenter er deres mangel på ledererfaring. For å møte denne utfordringen utarbeidet vi en vignett tilpasset en ledersituasjon alle studenter kan relatere seg til. Vi innhentet også data for å se på både i hvilken grad de faktisk kunne relatere seg til situasjonen, og hvilken ledererfaring de har, siden dette kan variere stort i en studentmasse. Videre vil det være interessant å sammenligne utvalgsgruppene for å se om ledelsesforståelsen skiller mellom de ulike studieretningene. Mer om dette i diskusjonen av våre funn i kapittel 5.

Felles for respondentene er spørreskjemaet som alle fikk utdelt. Dette var likt for alle. Kontrollgruppen besvarte skjemaet ut i fra grunnversjonen av vignetten, med kun et ”grunnnivå” av press for å gjøre det realistisk og relevant å svare ut fra (lavt press). I de to eksperimentgruppene var formålet å se hvordan ulikt nivå av press påvirker AL. Dette ble oppnådd ved å presentere en vignett med tidspress til en gruppe (moderat press), og ytterligere press i form av økte konsekvenser til den andre gruppen (høyt press).

Essensen i et eksperiment er å ha – så langt som mulig – identiske grupper som utsettes for samme stimuli bortsett fra vår testparameter (Cozby, 2005). På denne måten vil vi kunne tilskrive eventuelle forskjeller mellom gruppene til testparameteren. Dette er en særlig risiko ved between-subjects design. Dersom gruppene innehar systematiske forskjeller, vil eventuelle forskjeller i respons ikke med sikkerhet kunne tilskrives vår uavhengige variabel. Det finnes i hovedsak to fremgangsmåter for å håndtere denne utfordringen (Cozby, 2005, s. 151). Den ene måten er å gjennomføre en pretest på respondentene, ved et ”pretest-posttest design”. En fordel med dette er at man kan kontrollere at gruppene er like før de utsettes for ulik manipulasjon i eksperimentet, samt måle endring på individnivå. Videre kan man om ønskelig identifisere sentrale trekk ved respondentene, for siden å kunne strategisk plassere

---

respondenter for å minimere forskjeller mellom grupper. Denne fremgangsmåten er relativt tidkrevende, og alle karaktertrekk som kan skape systematiske forskjeller mellom gruppene er ofte vanskelig å fange opp. Den største utfordringen med å ha en pretest i vårt tilfelle, anser vi å være at respondentene er sensitive. Dette kan gi overføringseffekter som forklart under valg av "between-subjects", men her er utfordringen at de ved å utsettes for en pretest lettere kan avsløre hypotesene våre. Ved å svare kun på ALQ først, for deretter å svare på ALQ ut fra en vignett med en presset situasjon, vil det lettere synliggjøre at vi har en antagelse om at dette presset endrer vedkommendes svar. Den erkjennelsen kan gjøre at de reagerer annerledes på manipulasjonen i form av det påførte presset, og at vi dermed ikke kan generalisere funnene til andre som ikke var utsatt for tilsvarende pretest (Cozby, 2005, s. 153). En slik uhensiktsmessig påvirkning er også årsaken til at vi kontrollerer for manipulasjon etter at ALQ er besvart, i stedet for å spørre rett etter vignetten. Da kan manipulasjonsspørsmålet i seg selv manipulere respondentene.

Vi har på bakgrunn av de nevnte utfordringer ansett pretest som uhensiktsmessig i vårt eksperiment. Den andre måten å sørge for generaliserbare data, er å randomisere over et stort utvalg respondenter. Dette blir gjort i denne undersøkelsen. Ved å tilfeldig trekke respondenter i de ulike gruppene, vil eventuelle forskjeller jevnes ut og gruppene vil sannsynligvis ikke inneholde systematiske forskjeller. Som vi har vært innom tidligere, reduserer vi generaliserbarheten til den generelle befolkningen ved å gjøre eksperimentet på de elevgruppene vi gjør. Men til ledere innen Forsvaret, næringslivet og helsevesenet vil det kunne trekkes paralleller. Det krever imidlertid at vi randomiserer godt innenfor disse gruppene, for best å begrense de systematiske forskjellene. Ved BSS var respondentene fra forskjellige klasser og representerte dermed ulike fagmiljø og ulike klassetrinn. Ved NHH var respondentene frivillige som var tilstede på biblioteket på to tilfeldige dager. Ved MED var respondentene del av en klasse på 70 studenter på 4. året. Ved at det er frivillig å svare vil det også bidra til en naturlig randomisering, sett bort fra at personer som melder seg frivillig i seg selv kan utgjøre en systematisk forskjell (Cozby, 2005). Vi anser faren for at det skal være en feilkilde i vårt eksperiment som minimal ettersom svært få respondenter ikke ønsket å delta i undersøkelsen, og velger derfor å se bort fra det.

Innenfor disse elevgruppene ble altså selve utvalgene randomisert for å tilstrebe homogenitet. I tillegg randomiserte vi på hvilken vignettvariant den enkelte fikk, det vil si randomisering i "treatment assignment" (Cozby, 2005). Vi hadde ikke noen kontroll med hvilke elever som havnet i de forskjellige pressgruppene. Alle skjemaene var merket med en

særegen ID-kode for analytiske formål, men skjemaene ble utlevert og samlet inn opp-ned slik at dette ikke kunne styres på noe vis.

Selv med et såpass stort utvalg som vi oppnådde i vårt eksperiment, er det fortsatt en risiko for at manglende randomisering kan påvirke hvilke funn vi får. Vi vurderte å aktivt styre utvalget på eksempelvis kjønn, slik at kjønn ble jevnt fordelt på gruppene da en slik faktor kan ha innvirkning på ønsket lederstil og forståelse av vignettsituasjonen. Vi valgte imidlertid ikke å gjøre dette. Dels grunnet at vi gjennomførte eksperimentet på papir i stedet for elektronisk, og da ville en slik fordeling både krevet mer å gjennomføre og potensielt ødelagt for opplevelsen av anonymiteten til respondentene. I tillegg er kjønnsfordelingen ved BSS svært skjev, med ca 10% kvinner, noe som begrenser muligheten for både å ha en viss størrelse på utvalget og en jevn fordeling. På de andre skolene er det forholdsvis likt kjønnsfordelt. I stedet for en slik styring, valgte vi å gå for en ren randomisering, og heller kontrollere for dette i etterkant ved å ha spørsmål i del 2 av spørreskjemaet som gikk på flere demografiske variabler og erfaring blant respondentene.

Tabell 3.2 viser en oversikt over fordelingen av kjønn mellom skolene og mellom pressgruppene. Totalt var det 45 % kvinner i undersøkelsen. Det ingen signifikante kjønnsforskjeller mellom de tre pressgruppene (Crosstabs). Kvinnene er i pressgruppene fordelt med henholdsvis 22 (42%), 24 (44%) og 28 (51%).

**Tabell 3.2. Fordeling av kjønn på skoler og i pressgrupper (N=163).**

		<b>Kjønn</b>	
		<i>Kvinner (74)</i>	<i>Menn (89)</i>
<i>Skoler</i>			
	NHH	44 (54%)	38 (46%)
	BSS	6 (12%)	42 (88%)
	MED	24 (73%)	9 (27%)
<i>Pressgrupper</i>			
	Lavt press	22 (42%)	31 (58%)
	Moderat press	24 (44%)	31 (56%)
	Høyt press	28 (51%)	27 (49%)

Tabell 3.3 beskriver demografiske elementer som alder, lederverv, høyere utdanning og yrkeserfaring i de tre pressgruppene. Av analysene fremkommer det at pressgruppe mod har signifikant flere lederverv enn pressgruppe høy ( $p=0.01$ ). Tilsvarende har pressgruppe mod

grensesignifikant flere lederverv enn pressgruppe lav ( $p=0.07$ ). Det er ingen andre signifikante forskjeller mellom pressgruppene ( $p\leq 0.05$ ). Variablene er besvart på en skala fra 0-4. Se pkt 3.4.3 for beskrivelse av den enkelte variabel.

**Tabell 3.3. Utvalgsvariabler fordelt på pressgrupper (N=163).**

	Pressgruppe lav (N=53)	Pressgruppe mod (N=55)	Pressgruppe høy (N=55)
<i>Alder</i>	1.32	1.22	1.38
Pressgruppe lav	/	$p=0.50$	$p=0.69$
Pressgruppe mod	/	/	$p=0.27$
<i>Lederverv</i>	1.17	1.49	1.02
Pressgruppe lav	/	$p=0.07$	$p=0.27$
Pressgruppe mod	/	/	$p=0.01$
<i>Høyere utdanning</i>	2.04	1.93	2.11
Pressgruppe lav	/	$p=0.64$	$p=0.76$
Pressgruppe mod	/	/	$p=0.45$
<i>Heltid</i>	0.92	0.65	0.65
Pressgruppe lav	/	$p=0.18$	$p=0.18$
Pressgruppe mod	/	/	$p=1.00$
<i>Deltid</i>	2.34	2.35	2.62
Pressgruppe lav	/	$p=0.98$	$p=0.28$
Pressgruppe mod	/	/	$p=0.28$

### 3.3. Innsamling av datamaterialet

I det følgende vil vi gi en utfyllende forklaring på hvordan undersøkelsen er utformet, hvilke valg vi stod overfor ved utarbeidelsen, og årsaken bak valgene vi har tatt. Undersøkelsen finnes i helhet i appendiks, pkt. 8.1.

#### 3.3.1. Vignett

Vi utarbeidet tre varianter av vignetten som hver representerer ulik grad av manipulasjon i form av press. Faktorene som utgjør pressforskjellen mellom vignettvariantene er her streket under for å tydeliggjøre disse, men i undersøkelsen var de ikke uthevet på noe vis.

**Lavt press (kun ”grunnleggende” press jfr. pkt. 2.3.3 – Grad av press):**

Du er gruppeleder for en gruppe på fire medelever/studenten. Gruppeprosjektet deres har pågått i to uker. Det er uenighet i gruppen om hvordan oppgaven bør løses. Et gruppemedlem har fått tilgang på en besvarelse som har fått toppkarakter tidligere, og lurere på i hvilken grad den kan brukes av dere. Enkelte på gruppen bidrar lite i arbeidet, til tross for at du har forsøkt å motivere dem flere ganger. Det gis felles karakter på gruppen. En god karakter vil ha positiv innvirkning på dine jobbmuligheter til høsten. Som gruppeleder skal du presentere oppgaven alene på vegne av gruppen foran en annen gruppe. Det er fortsatt en uke til det skal presenteres, og stemningen i gruppen bærer preg av at dere har god tid igjen.

**Moderat press – én form for påført press (tid):**

Du er gruppeleder for en gruppe på fire medelever/studenten. Gruppeprosjektet deres har pågått i to uker. Det er uenighet i gruppen om hvordan oppgaven bør løses. Et gruppemedlem har fått tilgang på en besvarelse som har fått toppkarakter tidligere, og lurere på i hvilken grad den kan brukes av dere. Enkelte på gruppen bidrar lite i arbeidet, til tross for at du har forsøkt å motivere dem flere ganger. Det gis felles karakter på gruppen. En god karakter vil ha positiv innvirkning på dine jobbmuligheter til høsten. Som gruppeleder skal du presentere oppgaven alene på vegne av gruppen foran en annen gruppe. Det er to timer til den skal presenteres, og stemningen i gruppen bærer preg av at dere har svært liten tid igjen.

**Høyt press – to former for påført press (tid og konsekvens):**

Du er gruppeleder for en gruppe på fire medelever/studenten. Gruppeeksamenen deres har pågått i to uker. Det er uenighet i gruppen om hvordan oppgaven bør løses. Et gruppemedlem har fått tilgang på en besvarelse som har fått toppkarakter tidligere, og lurere på i hvilken grad den kan brukes av dere. Enkelte på gruppen bidrar lite i arbeidet, til tross for at du har forsøkt å motivere dem flere ganger. Det gis felles karakter på gruppen. En god karakter vil være helt avgjørende for dine jobbmuligheter til høsten. Som gruppeleder skal du presentere oppgaven alene på vegne av gruppen foran eksterne sensorer og klassen. Det er to timer til den skal presenteres, og stemningen i gruppen bærer preg av at dere har svært liten tid igjen.

***Utarbeidelse av vignetten***

Bruk av vignett byr på flere utfordringer. En mye omdiskutert utfordring er vignettens manglende evne til å gjenskape virkeligheten og respondentens evne til å sette seg inn i situasjonen (Hughes, 1998). Faia referert i Hughes (1998, s. 383) hevder at ”*in responding*



---

*to a vignette, students are more detached from the situation. Thus, it has been argued that vignettes produce unrealistic results because they are not directly comparable to real life.*” Imidlertid finnes det studier (f.eks. Rahman, 1996) som konkluderer med svært høy korrelasjon mellom respons i eksperimentet og det respondentene ville gjort i virkeligheten. Årsakene til denne høye korrelasjonen hevdes å være at vignetten var relevant.

Vignetten må både oppleves realistisk (Finch, 1987; Wason, Polonsky & Hyman, 2002) og relevant for respondenten (Neff, 1979). Vi fokuserte på at respondentene skulle kunne forstå og relatere seg til situasjonen som ble beskrevet. Siden vi ønsket å bruke forskjellige elevgrupper, måtte det bli en generell situasjon som alle kunne kjenne seg igjen i gjennom deres tid på skole, nemlig gruppearbeid. Ved alle tre skolene vårt utvalg er hentet fra, er studentene ved flere tilfeller og i flere fag pålagt å jobbe i grupper, og det er også en utbredt arbeidsform på lavere skolenivå. Ikke bare selve settingen, men hele vignetten var avhengig av å bli oppfattet som relevant for å gi valide data. Vi brukte derfor teori på å velge ut relevante pressfaktorer som skapte tidspress og følelsesmessig belastning for studenter, samt tilpasset disse flere ganger gjennom pilottesting på samme studentmasse.

Vi søkte å oppnå en følelsesmessig belastning gjennom konsekvenser som både var spesifikk for studenter, og dermed realistisk, men også overførbare til ledere. Dette ble gjort gjennom omfang av gruppeoppgaven (eksamen eller ikke), betydning for videre karriere og hvem/hvor mange en skal presentere oppgaven for. Dette mener vi er høyst overførbart til et teamarbeid på en arbeidsplass, både gjennom arbeidsform, presentasjonsform og mulige konsekvenser. Videre vil det derfor kunne utgjøre en følelsesmessig belastning gjennom opplevd viktighet. Noe som oppleves viktig, oppleves også mer følelsesmessig belastende. Enten du er student, ansatt eller leder.

Det er imidlertid viktig å være klar over at realistiske situasjoner vil kunne gi assosiasjoner til respondenten som påvirker dens svar (Friedman & Sunder, 1994). Det er utenfor vår rekkevidde å undersøke respondenters assosiasjoner til vignetten, og vi vil derfor være prisgitt å presentere en vignett som ikke gir sterke og/eller sprikende assosiasjoner for respondentene. En måte å unngå sterke assosiasjoner er å bruke kontekstuelle begrep som for eksempel; kjøper, selger, andeler, profitt, og ikke følelsesladde begrep som motstander, fiende, osv. (Friedman & Sunder, 1994).

Det er viktig at vignettvariantene blir så like som mulig, slik at vi i størst mulig grad kan tilskrive avvik i responsen til påført press og ikke andre faktorer (måle den kausale effekten). Derfor laget vi de slik at kun enkeltord endres i de ulike variantene. Videre ønsket vi å ha vignetten enklest mulig. Fordelen med det er at respondentene svarer ut fra det samme grunnlaget. Å gjøre de korte og konsise bidrar til å redusere sannsynligheten for at vignetten misforstås, og at respondentene henger seg opp i utilsiktede ord og formuleringer.

Krosnick (1991) presenterer begrepet ”tilfredsgjøring” (eng: *satisficing*) som man må være observant på i utformingen av vignettstudie med spørreskjema. Tilfredsgjøring er en form for bias og kan oppstå når oppgavens vanskelighetsgrad overstiger respondentens evne og motivasjon til å utføre oppgaven. Eksempler på tilfredsgjøring er å velge det første og beste svaralternativet, gi en ”midtscore” eller krysse av for ”vet ikke”. Dette var en aktuell utfordring for oss grunnet vanskelige formuleringer i flere ALQ-utsagn (jfr. pkt. 3.3.2).

### ***Pilottesting***

Vi brukte pilottesting aktivt i utformingen av vignetten. Piloteringen ble gjennomført på NHH ved å kontakte tilfeldige elever, be dem fylle ut skjemaet for seg selv, for så å få tilbakemelding på undersøkelsen. De ble oppfordret til å være kritiske. Til sammen 12 pilottester ble gjennomført, fordelt på tre ”omganger” med utbedrede spørreskjemaer og vignett for hver gang. Vi brukte pilottestere som ikke var med i selve eksperimentet senere.

Utfordringen som meldte seg først var å tydeliggjøre overgangen fra vignetten til ALQ-utsagnene, siden vi ønsket å beholde den originale ALQ-instruksen og utsagnene uendret (jfr. pkt. 3.3.2 – ALQ). Videre var de største utfordringene å oppnå stort nok skille mellom situasjonene i grad av press, samt å fremprovosere nok reaksjon og innlevelse i vignetten til at utsagnene lot seg besvare ut fra situasjonene. Særlig utfordrende var dette i normalsituasjonen med lite press, da pilottesterne syntes den ble i overkant vag og generell. Vi så at det ville svekke sammenligningsgrunnlaget at denne gruppen, som fungerte som en kontrollgruppe, ikke opplevde situasjonen som relevant eller utfordrende. De kunne svart på ALQ ut fra en generell situasjon, uavhengig av en vignett, men ved at de ble instruert gjennom skjemaet å svare ut fra den gitte enkle situasjonen, gjorde vi flere av utsagnene mindre relevante for dem. Også de andre vignettvariantene virket å være for lite utfordrende for respondentene. Særlig utsagnene tilknyttet etisk bevissthet slet pilottesterne å ta stilling til ut fra en situasjon som ikke utfordret deres verdier i det hele tatt. Ved å ikke ha en vignett som utfordret dem etisk, forstod vi at vi mest sannsynlig ville få mye ”midtscore” (=2) på

---

utsagnene som går på denne dimensjonen av AL. Å ikke få valide data på en stor andel av utsagnene ville få stor betydning for vårt prosjekt. I tillegg fryktet vi noe av det samme på utsagnene som gikk på selvinnsikt.

På bakgrunn av dette forsøkte vi å ”tune” opp det generelle pressnivået i situasjonene, og øke konsekvenspresset til å omfatte flere dimensjoner. Dette både for å fremprovosere reaksjoner i alle vignettvariantene, så de besvarte ALQ ut fra noe de faktisk kunne sette seg inn i, samt for å øke forskjellene på variantene så pressforskjellene ble tydeliggjort. Den økte detaljgraden dette krevde medførte at vignetten ble omtrent doblet i lengde fra første versjon til siste.

Det var en krevende balanse mellom å ha objektiv informasjon i vignetten, uten å diktere hva respondentene skulle føle, og samtidig vekke nok reaksjoner til at ALQ-besvarelsen ikke bare ble generell og vag. Formuleringene var derfor avgjørende.

### ***Oppbyggelsen og innholdet i vignetten***

Her utdypes innholdet i vignetten vi endte opp med å bruke, og hvordan dette er knyttet til teorien tidligere presentert og ALQ. Det tydeliggjøres hva som skiller nivåene (lavt, moderat og høyt) i vignetten del for del og kommenteres fortløpende.

Lavt & moderat & høyt: *Du er gruppeleder for en gruppe på fire medelever/studentere.*

Kommentar: Presisert for å unngå misforståelse rundt begrepene elev/student, siden vi når ut til grupper som kaller seg forskjellig, og enkelte pilottestere hang seg opp i dette.

Lavt & moderat: *Grupperprosjektet deres har pågått i to uker.*

Høyt: *Gruppeeksamenen deres har pågått i to uker.*

Kommentar: Ulikt konsekvenspress gjennom omfang (prosjekt vs eksamen). Hambrick et al. (2005) hevder at ledere som står ovenfor viktige og/eller vanskelige oppgaver, kan oppleve et høyere pressnivå enn andre ledere.

Lavt & moderat & høyt: *Det er uenighet i gruppen om hvordan oppgaven bør løses. Et gruppemedlem har fått tilgang på en besvarelse som har fått toppkarakter tidligere, og lurert på i hvilken grad den kan brukes av dere. Enkelte på gruppen bidrar lite i arbeidet, til tross for at du har forsøkt å motivere dem flere ganger.*

Kommentar: Økt generelt press i situasjonen. Flere av pilottesterne følte seg lite utfordret før dette ble tatt med og så selv at de svarte utelukkende på ”ønskelig” side av skalaen på utsagnene, da de opplevde at de var formulert ”endimensjonalt” (en tilsynelatende ønskelig og en ikke ønskelig side av skalaen). For å måle AL under press så vi behov for at respondentene følte at det faktisk ”kostet” dem noe. Eksempelvis å la alle i gruppen bli hørt er noe alle kan antas å foretrekke som et generelt utgangspunkt, men hva gjør en som leder når tiden blir knapp? Weick referert i Hellesøy (2002, s. 321) viser til at lederes evne til å lytte til andre reduseres under stress. Richardsen & Matthiesen (2013) viser til den potensielle konflikt som kan oppstå når en leder med knapphet på ressurser må fatte beslutninger og foreta valg på vegne av andre. Å skape en lederutfordring med en viss uenighet og temperatur i situasjonen anså vi derfor nødvendig for å måle det vi ønsket.

I tillegg tok vi med et etisk aspekt for at utsagnene som skal måle etisk bevissthet skulle oppleves relevante å ta stilling til. Det vil ikke være galt å hente inspirasjon fra en tidligere god oppgave, men det kan tendere til følelsen av at ”andre har gjort arbeidet vi benytter oss av”, og fremstå som en moralsk fristelse jfr. ”*Bathsheba syndrome*” (Ludwig & Longenecker, referert i Olsen, 2010, s. 32). Denne vil igjen kunne øke under press og slå ut i en moralsk overtredelse når tiden blir knapp og konsekvensene av å ikke få til en god gruppeoppgave oppleves større enn å ”tøye” grensene litt. Vi ønsket ikke å bruke ord som ”kopiere” da det ville bli for tydelig at noe var rett og galt, jfr. Friedman & Sunder (1994). Vi ønsket mer å aktivere den etiske bevisstheten hos respondenten i en slik situasjon som vi tror mange studenter har følt på. Etisk atferd er vel og bra i en upresset situasjon og vanskelig å si seg uenig i, men hva gjør en når det koster en noe? Når en står overfor et dilemma? Motivasjonen er å synliggjøre at det koster å oppnå idealet sitt. Du har forsøkt å motivere – det funker ikke. Hva er en da villig til å gjøre?

Å ta med at ikke alle bidrar i arbeidet, er videre for å oppmuntre til særlig refleksjon rundt relasjonell åpenhet. Hvis arbeidet ”går av seg selv”, vil det gjerne ikke være nødvendig å si hva en mener, slik utsagnene rundt denne komponenten dreier seg om. Vi vurderte videre å øke spesifisiteten ved å fremheve enkeltpersoner med navn. Det ville kunne provosere ytterligere og skille på svarene, men vi så faren med at vi da kunne bevege oss bort fra det vi skulle måle og over på konflikthåndtering. Det ville også absolutt kunne sies å utgjøre en følelsesmessig belastning, men noe utenfor det presset vi har valgt å fokusere på.

Videre vil også respondentens selvinnsikt berøres av denne situasjonen. Ett av utsagnene i ALQ som er ment å måle selvinnsikt, er (15) ”Som leder for gruppen vet jeg når det er på tide å revurdere mitt standpunkt i viktige spørsmål”. Hvordan påvirker uenigheten i gruppen lederens eget standpunkt? Når tiden i tillegg blir knapp, er det naturlig å tenke at noen blir enda tydeligere for å fremme sitt eget standpunkt, mens andre bare skygger unna for å komme i mål. Utsagn 16, ”Som leder for gruppen viser jeg at jeg forstår hvordan spesifikke handlinger påvirker andre”, er også særlig interessant i en slik situasjon. Kan det tenkes at det er noe med deg som leder som gjør at ikke alle bidrar? Er en åpen for at ens egen måte å motivere på ikke fungerer som motivasjon for andre?

Lavt & moderat: *Det gis felles karakter på gruppen. En god karakter vil ha positiv innvirkning på dine jobbmuligheter til høsten.*

Høyt: *Det gis felles karakter på gruppen. En god karakter vil være helt avgjørende for dine jobbmuligheter til høsten.*

Kommentar: Ulikt konsekvenspress gjennom følger for deg som person. Vi utdypet viktigheten av karakteren for respondenten for å tilstrebe likest mulig grad av opplevd press. Dette da vi av både egen erfaring og ved hjelp av pilottester så hvor ulikt elever forholdt seg til karakterer, og å skille på karaktergivende eller ikke karaktergivende slik vi først forsøkte, ga derfor ikke ønsket effekt. Holdningene skiller individuelt, men også systematisk mellom skolene i form av hvor viktig karakterer er for videre jobbmuligheter i de ulike bransjene. Mer om det under pkt. 5.3.2 (Påført og opplevd press). Hvordan karakterer i seg selv utgjør press er ikke vårt mål å finne ut av. Det er snarere opplevelsen av konkurranse, og den belastende stressfølelsen som følger med, vi ønsket å få frem (jfr. Smith & Cooper, 1994, og pkt. 2.3.2 – Konsekvenspress). En ulempe med denne måten å formulere oss på, er at det kan oppleves som en form for ”diktering” og dermed redusere realismen siden den ikke er direkte resultat av selverkjennelse. Samtidig mener vi at det øker sammenligningsgrunnlaget i datasettet vårt.

Lavt & moderat: *Som gruppeleder skal du presentere det alene på vegne av gruppen foran en annen gruppe.*

Høyt: *Som gruppeleder skal du presentere det alene på vegne av gruppen foran eksterne sensorer og klassen.*

Kommentar: Ulikt konsekvenspress gjennom ansvarliggjøringen av deg selv i situasjonen. Du må svare for de andre sitt arbeid. Bruker ”alene” for å fremheve ditt ansvar i dette, da det ble misforstått i enkelte pilottester da det ikke var med. At en står der alene i det, ønsker vi at skal utvide konsekvenspresset til å treffe ens opplevelse av eget omdømme eller ære. Behov for, og ønske om, anerkjennelse er som vi har sett en stressfaktor (Smith & Cooper, 1994).

Lavt: *Det er fortsatt en uke til det skal presenteres, og stemningen i gruppen bærer preg av at dere har god tid.*

Moderat & høyt: *Det er to timer til det skal presenteres. Stemningen i gruppen bærer preg av at dere har svært liten tid igjen til fristen.*

Kommentar: Tidspress gjennom faktisk tid og stemningen i gruppen. Som vi har sett er tidspress en hovedårsak til jobbrelatert stress (Kinicki & Vecchio, 1994; Hellesøy, 2002). Presset her henger sammen med setningen tidligere der det generelle presset på deg som leder ”tunes” opp ved at ikke alle bidrar konstruktivt. Hvordan slår det dette ut på den balanserte vurderingen? Lar en som leder fortsatt alle bli hørt? Vi vurderte å være tydeligere på at ”du føler du har svært dårlig tid”, men vi ønsket å være forsiktige med å diktere følelser og indre stimuli, og heller beskrive stemningen som en form for ytre stimuli på presssituasjonen. Dette for å øke relevansen for respondentene, ved at det oppleves som deres egne reaksjoner i situasjonen.

### **3.3.2. ALQ**

Under pkt 2.2.6 så vi på noen av utfordringene ved å anvende ALQ. Selv om vi kunne unngått noen av disse utfordringene ved å måle AL på annet vis, anså vi det som en klar styrke å anvende et standardisert spørreskjema som ALQ, som har gått gjennom grundig validering og brukes i flere forskningsprosjekter (Walumbwa et al., 2008).

En annen motivasjon til å bruke ALQ, og gjerne den mest avgjørende, var ønsket om å bidra til fagfeltet. Gardner et al. (2011) gjennomførte en omfattende sammenfatning av eksisterende forskning innen AL. En svakhet de synliggjør, er hvor ensrettet forskningen til nå har vært når det kommer til metodebruk. At utøvelse av AL har positiv effekt på organisasjoner virker tydelig nok. De oppmuntrer derfor direkte til mer bruk av eksperimenter for å drive fagfeltet videre. For dataene i vårt studie er det en potensiell svakhet at ALQ ikke har blitt brukt i eksperimentform tidligere, og det kan redusere den

---

eksterne validiteten hvis dataene blir for avhengige av situasjonen de besvares ut fra. Like fullt vil det være avgjørende for påliteligheten til AL som teori at den kan ”prøves” opp mot situasjoner der det faktisk koster en noe å praktisere det, ikke bare avdekke at AL i ideelle situasjoner bidrar gir positive ringvirkninger.

Vi søkte om tilgang til ALQ gjennom mindgarden.com som er distributør. Forskerlisens ble tildelt, og vi fikk en offisiell norsk oversettelse vi kunne benytte i vår undersøkelse. Det er ulike versjoner av ALQ ut fra om en vurderer seg selv eller andre. Den som var aktuell for vår del var ”ALQ Version 1 Self – Norwegian Translation”.

Pilottestingen på NHH ga oss klare tilbakemeldinger på at det var vanskelig å relatere ALQ til situasjonen. Vi så derfor behov for å tilpasse ALQ til vårt eksperiment. Spørsmålet ble i hvor stor grad. Å endre på et validert spørreskjema ville kunne svekke validiteten i forhold til å måle generell lederstil, men igjen kunne øke validiteten i vårt prosjekt fordi respondentene får et spørreskjema som gir mening, tilpasset ledelse i en konkret situasjon. At måleverktøyet fungerer etter hensikten er avgjørende for valide data, da respondentene må forstå hva de svarer på og anse det relevant, for at deres svar skal si noe om det vi faktisk ønsker å måle. Imidlertid ønsket vi å være tro mot det opprinnelige skjemaet i størst mulig grad. Dette for å kunne sammenligne våre data med andre studier der ALQ er benyttet, samt bidra til videreutviklingen av ALQ som verktøy. Om alle skulle lage sine egne varianter vil utviklingen av ALQ stoppe opp. Å kunne gi en indikasjon til forfatterne om hvordan ALQ fungerer i et eksperiment, og dermed bidra til fagfeltet, er som tidligere nevnt en stor motivasjon for oss i dette prosjektet. Basert på disse vurderingene valgte vi å begrense våre endringer så langt det lot seg gjøre, men like fullt ta hensyn til tilbakemeldingene fra pilottestene og gjøre enkelte tilpasninger for å tilstrebe mest mulig valide data.

### ***Instrukser***

For å gjøre så tydelig som mulig at ALQ skulle besvares med utgangspunkt i den gitte vignetten, ble dette presisert på første side i spørreskjemaet.

Videre gjorde vi noen endringer i instruksene til ALQ. Opprinnelig instruks: *De følgende punktene dreier seg om din lederstil, slik du selv oppfatter den. Vær vennlig å angi hvor ofte hvert utsagn passer din lederstil ved hjelp av følgende skala:*

### ***Som leder...***

Vi gjorde knytningen mellom vignetten og utsagnene tydeligere gjennom disse presiseringene (understreket her, ikke i utlevert spørreskjema): *De følgende punktene dreier seg om din lederstil, slik du selv oppfatter den. Vær vennlig å angi hvor ofte hvert utsagn ville passet din lederstil i gruppen ved hjelp av følgende skala:*

***Som leder for gruppen...***

### **Skala**

Skalaen i ALQ er en hyppighetsskala, med fem svaralternativer: "Ikke i det hele tatt", "Av og til", "Noen ganger", "Ganske ofte" og "Ofte, om ikke alltid". Dette er ikke direkte overførbart til en enkelt vignettsituasjon. Vi vurderte å endre dette til en standardisert skala som enten gikk på opplevd viktighetsgrad (fra "ikke i det hele tatt" til "i svært stor grad") eller sannsynlighet (fra "helt usannsynlig" til "helt sikkert"). Det kunne fjerne eventuell usikkerhet blant respondentene knyttet til kombinasjonen av en vignett og utsagn som stiller krav til gjentakende atferd. Med en skalaendring ville vi også kunne unngå å bruke den diffuse forskjellen mellom "av og til" og "noen ganger" som den norske oversettelsen benyttet. Like fullt anså vi en slik endring som betydelig og ville endre for mye med tanke på å kunne sammenligne våre data med andre ALQ-studier. Pilottesterne så heller ikke ut til å henge seg opp i hvordan skalaen var formulert, mer enn at 0 var lavest og 4 høyest. Å tydeliggjøre gjennom instruksene at utsagnene skulle besvares på bakgrunn av den faktiske vignettsituasjonen, virket derfor å være det viktigste virkemiddelet.

### **Pronomen i utsagnene**

Utsagnene i ALQ "Self" er formulert med pronomener som "du" og "deg" siden de er rettet mot en generell situasjon. Igjen for å relatere de til gruppekonteksten, og gjøre de lettere å ta stilling til for respondentene, endret vi pronomenet i flere av utsagnene. Dette anså vi nødvendig ut fra pilottestingen og behovet for å knytte vignetten og utsagnene tydeligere sammen. Samtidig så vi ikke at dette ville endre på betydningen av utsagnene eller hva de spurte om, og derfor ikke ødelegge for validiteten. Dette gjaldt følgende seks spørsmål (nytt ord understreket, opprinnelig ord i parentes, utsagn 3 fikk kun tilføyning):



---

3. oppfordrer jeg alle gruppemedlemmene til å si sin mening.

4. sier jeg gruppen (deg) den nakne sannhet.

8. ber jeg hvert gruppemedlem (deg) om å innta standpunkt som understøtter sine kjerneverdier.

10. ber jeg om at gruppen (du) legger frem synspunkt som utfordrer mine dypt forankrete standpunkt.

13. søker jeg tilbakemelding for å forbedre min samhandling med gruppemedlemmene (andre mennesker).

14. kan jeg presist beskrive hvordan gruppemedlemmene (andre) ser på mine evner.

---

### **Formuleringer i utsagnene**

Flere av utsagnene syntes vi var knotete formulert og bar preg av dårlig oversettelse fra engelsk til norsk. Flere av pilottesterne ga også tilbakemelding om at de ikke forstod flere av dem. Å endre på disse anså vi imidlertid som en betydelig endring av ALQ, og noe som ville kunne svekke valideringen. Vi valgte derfor å stole på det standardiserte og utprøvde spørreskjemaet, selv om vi forstod at det var den engelske versjonen som i hovedsak var validert. En offisiell norsk oversettelse burde like fullt ivareta den samme valideringen. Og gjennom at vi brukte den kunne vi bidra til en forbedret norsk oversettelse og validering.

Én endring gjorde vi likevel, da vi oppdaget det vi forstod som en direkte feiloversettelse. Utsagn 6 hadde gått fra "*demonstrates beliefs that are consistent with actions*" til "*gir jeg uttrykk for synspunkter som er i samsvar med mine følelser*". Dette virket både feil oversatt og så lik utsagn 5 "*gir jeg uttrykk for nøyaktig de følelsene jeg har*" at pilottesterne ikke forstod forskjellen. Utsagn 6 ble derfor gjort om til "*gir jeg uttrykk for synspunkter som er i samsvar med mine handlinger*".

## **3.4. Analyse av datamaterialet**

Ut i fra bakgrunnsanalysene presentert nedenfor valgte vi å fjerne fire utsagn fra undersøkelsen ved den videre analyseringen av datamaterialet.

### **3.4.1. Analysemetoder**

Vi brukte SPSS som analyseprogram. Basert på de 16 utsagnene (item) ga hver respondent sine svar en individuell score. Gjennomsnittet av de item som hørte til hver AL-komponent ga en score for den respektive komponent, og summen av de fire komponentgjennomsnittene ga igjen den individuelle AL-scoren.

Først gjennomførte vi beskrivende analyser for å identifisere og kontrollere for frekvens og variasjon i dataene, jfr. randomiseringsdrøftingen i pkt. 3.2 (Utvalg). Deretter utførte vi utforskende analyser for å kontrollere for normalfordeling og eventuelle "uteliggere". Dette ga ikke grunnlag for å fjerne respondenter eller transformere variabler. Se appendiks pkt. 8.3. for detaljer. Videre gjennomførte vi bakgrunnsanalyser i form av reliabilitetstester (Cronbach's Alpha (CA)) og faktoranalyser (mer om dette under pkt. 3.4.2).

Med det endelige datasettet på plass, ble det utregnet gjennomsnittsverdier for total AL og for hver av de fire AL-komponentene, fordelt på de ulike pressgruppene. Hovedanalysen var korrelasjonsanalyser i form av t-testing (mellom to grupper) og ANOVA (mellom flere grupper) for å undersøke om det var signifikante forskjeller med ulike grader av press påført, det vil si mellom pressgruppene, på den samlede AL-scoren. Videre ble disse analysene også gjort for hver AL-komponent.

Den siste delen av spørreskjemaet ba om demografiske variabler av respondenten. Dette er både for å kontrollere for randomiseringen i utvalget, men også for å øke mulighetene for mer presise koblinger og konklusjoner, og derigjennom innsikt i hypotesene. Ut fra disse ble det gjennomført regresjonsanalyser for å se hvordan kjønn, alder, antall lederverv, høyere utdanning, yrkeserfaring (både heltid og deltid) og skole påvirker AL-score og den enkelte AL-komponent.

Regresjonsanalyser ble også utført for å utforske hvordan opplevd realisme og opplevd press påvirket AL-score. Korrelasjonsanalyser ble videre gjennomført for å teste kvaliteten på vårt design, derunder korrelasjon mellom påført press og opplevd press, og hvordan de opplevde faktorene hang sammen med hverandre og igjen påvirket AL-score.

Vi utførte deretter korrelasjonsanalyser for å utforske forholdet mellom skolegruppene og innad på hver skole. De mest sentrale analysene presenteres i kapittel 4 (Resultater).

---

### 3.4.2. Bakgrunnsanalyser

De 16 itemene i ALQ skal til sammen beskrive grad av AL, fordelt på de fire komponentene av AL: relasjonell åpenhet (5 item), etisk bevissthet (4), balansert vurdering (3) og selvinnsett (4). For å måle hvorvidt itemene måler den komponenten de er tenkt å måle, analyserer vi CA-verdier. Walumbwa et al. (2008), der utviklingen og valideringen av ALQ beskrives i detalj, viser til gode CA-verdier innen hver av komponentene og detaljerte faktoranalyser som støtter opp om inndelingen. Andre studier med norsk ALQ gir tilsvarende resultater (Nilsen & Olsen, 2013; Nielsen, 2013).

Før vi gjennomførte analyser opp mot våre hypoteser, var det interessant for oss å gjennomføre bakgrunnsanalyser, for å kontrollere for at vi i vårt datasett fikk tilsvarende resultater på hhv. reliabilitetstest (CA) og faktoranalyse som Walumbwa et al. (2008) og andre studier. I et standardisert og validert spørreskjema som ALQ forventet vi høye CA-verdier for alle gruppene, der en høy verdi angir at itemene måler den samme underliggende konstruksjonen, i vårt tilfelle hver av AL-komponentene. Utdypende redegjørelse for bakgrunnsanalysene og øvrige tabeller finnes i appendiks, pkt. 8.3. På bakgrunn av disse besluttet vi å fjerne enkelte item fra de videre analysene. Da dette er sentralt for vår videre drøfting, tas her med et sammendrag av disse bakgrunnsanalysene.

#### *Intern konsistens*

Reliabilitetsanalysen av de 16 itemene samlet ga en CA-verdi på 0.77 (jfr. pkt. 8.3), noe som anses som akseptabelt. Innenfor hver AL-komponent fikk vi imidlertid betydelig lavere CA-verdier. Ved å fjerne utsagnet balansert vurdering\_1 ga alle AL-komponentene CA-verdi over 0.5, som syntes å være ”svak” eller ”tvilsom” intern konsistens (Peterson, 1994). Ingen av de fire komponentene ga en CA-verdi over 0.7 som er ”minstemålet” for hva som egentlig er akseptabelt (Nunnally, referert i Peterson, 1994, s. 382). Med såpass svake CA-verdier, var det interessant å gjøre faktoranalyser for å videre utforske om måleapparatet ALQ fungerte etter intensjonen i vårt eksperiment.

#### *Faktoranalyse*

Vi gjennomførte både korrelerte og ukorrelerte faktoranalyser. Faktoranalysene understøttet det vi så av reliabilitetsanalysen. Itemene under hver AL-komponent kunne i hovedsak sies å lade på samme faktor, men med noen unntak. Dette svekket validiteten i å bruke gjennomsnittsverdier på de forutbestemte fire komponentene, selv om vi fortsatt hadde et

visst grunnlag for det. Analysearbeidet ga grunnlag for å fjerne fire item, men fortsatt beholde fire komponenter. En ny faktoranalyse ga da en ryddig oversikt over hvordan itemene fordelte seg på de fire faktorene, som kan forstås som hver AL-komponent:

**Tabell 3.4. Faktoranalyse.**

<b>Rotated Component Matrix<sup>a</sup></b>				
Som leder for gruppen...	Component			
	1 Etisk bevissthet (eb)	2 Selvinnsikt (si)	3 Relasjonell åpenhet (rå)	4 Balansert vurdering (bv)
ber jeg hvert gruppe medlem om å innta standpunkt som understøtter sine kjerneverdier. (eb_3)	.747			
tar jeg vanskelige avgjørelser på grunnlag av høye standarder av etisk opptreden. (eb_4)	.724			
tar jeg beslutninger på grunnlag av mine kjerneverdier. (eb_2)	.686			
gir jeg uttrykk for oppfatninger som er i samsvar med mine handlinger. (eb_1)	.507			
vet jeg når det er på tide å revurdere mitt standpunkt i viktige spørsmål. (si_3)		.750		
kan jeg presist beskrive hvordan gruppe medlemmene ser på mine evner. (si_2)		.736		
viser jeg at jeg forstår hvordan spesifikke handlinger påvirker andre. (si_4)		.583		
sier jeg nøyaktig det jeg mener. (rå_1)			.731	
sier jeg gruppen den nakne sannhet. (rå_4)			.725	
gir jeg uttrykk for nøyaktig de følelsene jeg har. (rå_5)			.648	
hører jeg nøye på ulike synspunkt fra gruppe medlemmene før jeg når en konklusjon. (bv_3)				.870
analyserer jeg relevant informasjon før jeg når en avgjørelse. (bv_2)				.714
CA-verdier	0.65	0.58	0.56	0.52

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.<sup>a</sup>

a. Rotation converged in 6 iterations.

I tabell 3.4 lader samtlige item tilfredsstillende på sin respektive komponent. CA-verdien for de 12 itemene samlet var redusert til 0.72 (fra 0.77 med 16 item), men fortsatt på et

akseptabelt nivå. CA-verdiene på den enkelte komponent ble ikke nevneverdig endret. Å fjerne item gjør de resterende enda mer avhengige av hverandre, og variasjoner kan dermed gi negativ utslag på CA-verdien. Like fullt var det noe overraskende at vi ved å fjerne det vi trodde var ”problem-itemene” fortsatt ikke oppnådde høyere CA.

**Tabell 3.5. Cronbach’s Alpha verdier med redusert ALQ (12 item).**

	Samlet	BSS / NHH / MED	Lavt / mod / høyt press	Kun ALQ (Uten vignett)
Antall (N=)	163	48 / 82 / 33	53 / 55 / 55	21
Relasjonell åpenhet	0.56	0.51 / 0.57 / 0.63	0.59 / 0.60 / 0.50	0.71
Etisk bevissthet	0.65	0.54 / 0.66 / 0.72	0.70 / 0.67 / 0.58	0.72
Balansert vurdering	0.52	0.42 / 0.50 / 0.68	0.48 / 0.53 / 0.55	0.60
Selvinnsikt	0.58	0.34 / 0.63 / 0.73	0.63 / 0.58 / 0.55	0.65
Total	0.72	0.66 / 0.72 / 0.79	0.70 / 0.76 / 0.71	0.69

Ses opp mot tabell i appendiks pkt. 8.3 med Cronbach’s Alpha verdier med full ALQ (16 item)

Tabell 3.5 viser verdiene fra detaljerte reliabilitetsanalyser for både total AL og den enkelte AL-komponent, for henholdsvis det samlede datasettet, skoletilhørighet, pressgruppe og den rene ALQ-kontrollgruppen uten vignett. Dette vil følges opp i diskusjonsdelen (kapittel 5) for å nærmere undersøke de bakenforliggende årsakene til våre lave CA-verdier, og se om dette kan være med å forklare våre resultater.

Basert på disse bakgrunnsanalysene, vil vi anvende dette datasettet i våre videre dataanalyser. Vi har et bedre grunnlag for å trekke konklusjoner på samlescoren på ALQ ut fra dens CA-verdi (0.72), enn på den enkelte komponent (fra 0.52 til 0.65). Alle komponenter har like fullt minimum to utsagn tilhørende seg. Balansert vurdering har færrest med to utsagn, men disse lader igjen sterkt. Et annet studie utført av Rego, Sousa, Marques & Cunha (2012) ekskluderte også item 10 (det itemet på balansert vurdering som vi har ekskludert). Videre viser Sannes (2004) til at bruk av kun to item for å forklare en faktor kan være akseptabelt. Balansert vurdering blir derfor beholdt som komponent i analysen. Med de høye faktorladingene de resterende itemene nå har på sin respektive komponent,

anser vi derfor at grunnlaget for å gjøre analyser basert på hver AL-komponent også er tilfredsstillende. Dette vil videre kunne øke vår forståelse for den samlede AL-scoren også.

Som beskrevet tidligere er vårt prosjekt et pilotstudie for anvendelse av ALQ i et eksperiment, noe som er etterspurt og andre kan bygge videre på. Vi anser derfor våre metodiske erfaringer vel så viktige som våre faktiske funn. For å teste om ALQ i det hele tatt kan anvendes i et eksperiment, og skape mest mulig overføringsverdi til fremtidige studier, anser vi det nødvendig å ikke bevege oss for langt bort fra ALQ sin opprinnelige inndeling. Dette bygger også opp under at vi beholder balansert vurdering videre i analysen. Diskusjon av mulige årsaker til våre funn og metodiske erfaringer finnes i kapittel 5.

### **3.4.3. Variabler som er brukt i analysene**

#### *Autentisk ledelse*

Vi anvender gjennomsnittsverdier av den enkelte AL-komponent. Dette da de har ulike antall spørsmål, og sum av scorene på de respektive item som tilhører hver komponent vil derfor ikke kunne sammenlignes. Videre måles AL samlet som en sum av disse fire gjennomsnittsverdiene, som vi benevner AL-score. Dette gjøres i stedet for å ta sum av de 12 gjenværende item fra ALQ. På denne måten teller alle komponentene likt, og vi unngår at de komponentene som har flere item får større betydning for AL som helhet enn de øvrige. Det er *komponentene* som utgjør AL, ikke itemene som *måler* komponentene som utgjør AL.

#### *Pressgrupper*

Variabelen inkluderer gruppene med lik vignettvariant uavhengig av skole, og fordeler seg på pressgruppe lav, mod og høy. Antallet fordelte seg med henholdsvis 53, 55 og 55 personer i gruppene, med alle skoler representert i alle gruppene.

Del 2 av spørreskjemaet inneholdt ni avsluttende spørsmål. Først tre kontrollspørsmål som gikk på den aktuelle situasjonen: om dette opplevdes som en realistisk situasjon (kontrollere for vignettkvaliteten) og om dette opplevdes som en presset situasjon (kontrollere for manipulasjonseffekten). Årsaken til kontrollspørsmålene kommer etter at ALQ er utfylt, er for å unngå at hypotesene avsløres før påstandene besvares, da dette kan påvirke svarene og gi respondentene forventninger om hva vi ”ønsker” de skal svare (Cozby, 2005). De siste seks spørsmålene gikk på respondentens demografi og bakgrunn. Deres hovedformål er å kontrollere for randomiseringen i utvalget. Sekundært kan de gi oss dypere innsikt i våre funn knyttet til hypotesene. Variablene nedenfor bygger på disse ni spørsmålene.

### *Realistisk vignett*

Studentene ble spurt om de opplevde vignetten realistisk ("I hvilken grad er dette en realistisk situasjon for deg?") på en standardisert skala fra 0 (I svært liten grad) til 4 (I svært stor grad). Denne variabelen betegnes "Realistisk vignett".

### *Opplevd press*

Med samme skala ble opplevd press kontrollert gjennom to spørsmål, både i form av tidspress ("I hvilken grad føler du deg presset i denne situasjonen på grunn av gjenværende tid før presentasjonen?") og konsekvenspress ("I hvilken grad føler du deg presset i denne situasjonen på grunn av viktigheten av oppgaven og dens fremførelse?"). Vi valgte å bruke begrepet "viktighet" i stedet for "konsekvens" her for å unngå at det ble besvart utelukkende ut fra konsekvensene i form av fremtidig jobbmulighet, men like mye hele omfanget av situasjonen (prosjekt vs eksamen, hvem du presenterer for, og konsekvenser for fremtiden). Ordet "konsekvens" er også mer negativt ladet enn "viktighet" etter vår mening, noe som kunne påvirket besvarelsen gjennom å forsterke effekten unaturlig for respondenten. Hvis respondenten faktisk ikke opplevde noe konsekvenspress, er det viktig at vi som forskere ikke manipulerer besvarelsen i den retning heller.

Dette ga oss variablene "Opplevd tidspress" og "Opplevd konsekvenspress". En ny variabel, "Sum opplevd press", ble formet og definert som summen av spørsmålene, hvilket ga et summert intervall på 0 – 8. Variabelen "Sum opplevd press" er videre fordelt i tre grupper i en ny variabel "*Opplevd pressgruppe*". Variabelen er utformet slik at summert rapportert press mindre eller lik fem gir gruppe 0, press lik seks gir gruppe 1, og press syv eller åtte gir gruppe 2. Dette tilsvarer hhv. 47, 53 og 63 respondenter i gruppene. Det er flere årsaker til en slik gruppeinndeling av respondenter. Alle pressgruppene er tillagt noe press i vignetten (etisk dilemma om bruk/plagiering av en annen oppgave, potensiell konflikt pga. gruppemedlemmer som ikke gjør sin del av arbeidet, resultatet har konsekvens for jobbmuligheter, etc.). Det er derfor naturlig å anta at respondentene opplever et visst nivå av press når de besvarer ALQ. På grunn av dette vil en inndeling med tre grupper fordelt etter sum opplevd press 0-2, 3-5 og 6-8 være unaturlig. En slik inndeling ville gitt en markant skjevfordeling av respondenter mellom gruppene ettersom svært få har svart at summen av press var mindre eller lik to (tre respondenter).

Videre finner vi det mest fornuftig å forvente en jevn fordeling av hvordan mennesker opplever press. Det vil være ulikheter, men det forventes ikke å eksistere store sprang i

graden av hvor presset man føler seg i en bestemt situasjon. Med dette som bakgrunn har vi i utformingen av variabelen vektlagt å ha en jevn fordeling av antall respondenter i de tre *opplevde* pressgruppene.

### ***Kjønn***

Respondentens kjønn anvendes som variabel.

### ***Alder***

Respondentene er fordelt inn i fire aldersintervall / grupper på hhv. 17-20, 21-24, 25-28 og 29+ år, som også var respondentenes svaralternativ på dette spørsmålet.

### ***Lederverv***

”Hvor mange lederverv har du hatt? (Verv med lederansvar i for eksempel idrettslag, frivillige organisasjoner og studentforeninger, inkludert nåværende.)” Svarene på spørsmålet ble gruppert i fem grupper med antall verv hhv. 0, 1-3, 4-6, 7-9, 10+.

### ***Høyere utdanning***

”Hvor mange års utdanning har du innen høyere utdanning? (Etter videregående skole, inkludert inneværende år.)” Respondentenes kunne svare ut fra alternativene mindre enn 1 år, 1-2 år, 3-4 år, 5-6 år og mer enn 7 år, og ble plassert i disse fem gruppene.

### ***Yrkeserfaring***

Et mål for yrkeserfaring ble utformet i to spørsmål; ”Hvor lang arbeidserfaring har du som heltidsansatt?” og ”Hvor lang arbeidserfaring har du som deltidsansatt?” Årsaken til at vi tok med to spørsmål på dette er at det vil utgjøre en vesentlig forskjell i erfaring å ha jobbet fulltid enn deltid. Særlig fulltidsjobber kan vi anta har et større element av ledelsesutfordringer, og derav ledelseserfaring, tilknyttet seg. Svarene på hvert spørsmål ble fordelt i fem grupper med hhv. mindre enn 1 år, 1-2 år, 3-4 år, 5-6 år og mer enn 7 år. Disse variabler benevnes hhv. ”Heltid” og ”Deltid”.

### ***Skole***

Respondentene besvarte ikke selv hvilken skole de gikk på, men denne variabelen kunne vi trekke ut fra koden på spørreskjemaet, jfr. skolegruppene i tabell 3.1.



---

### 3.5. Etiske aspekter

Undersøkelsen ble gjennomført i papirformat. Elektroniske program kunne med enkle midler ivareta både anonymitet og randomisering. Imidlertid var flere av elevene ved BSS kun tilgjengelig på seilskute i perioden vi ønsket å gjennomføre eksperimentet (befalskurset foregår på KNM Christian Radich), og de måtte følgelig bruke papir. Vi vet ikke hvorvidt svarene ville blitt påvirket av om man svarte på papir eller elektronisk, men for å forsikre oss mot denne mulige feilkilden for valide data, som igjen kunne redusert vår mulighet til å sammenligne dataene mellom skolene, gikk vi for at alle respondentene skulle benytte papir.

Når vi manuelt leverer ut skjema til potensielle respondenter gir det noen utfordringer med å ivareta anonymiteten. Vi var derfor fokusert på å gjøre utdelingen av de ulike vignettvariantene på en korrekt måte. I utgangspunktet kunne vi manipulert hvilke respondenter som mottok en bestemt vignett. For å imøtekomme denne utfordringen, lot vi en uavhengig tredjepart legge spørreskjemaene i en tilfeldig rekkefølge. Imidlertid anser vi ikke faren for å ”tukle” med fordelingen som særlig prekær, da vi ikke vil ha noen incentiv for å utsette enkelte for spesielle manipulasjoner i en så ”ufarlig” vignettsituasjon.

Ved gjennomføring av eksperiment er det ikke bare viktig at respondentene forstår oppgaven de skal gjennomføre for datakvalitetens skyld, men også for at de skal forstå hva de er med på og sine rettigheter i prosjektet. Det var presisert på forsiden av spørreskjemaet: *”Undersøkelsen er frivillig, og du kan når som helst avbryte undersøkelsen uten begrunnelse. Opplysningene behandles konfidensielt og ingen svar du gir vil eller kan spores tilbake til deg.”* I tillegg til den skrevne instruksjonen, ble også dette presisert muntlig til elevene ved MED der vi var inne i en klasse. Ved NHH ble dette ikke gjort ettersom skjemaene ble levert ut til enkeltpersoner på et bibliotek og muntlig kommunikasjon med den enkelte var uhensiktsmessig. Den skrevne instruksjonen anså vi som like fullt som dekkende, og skulle også sikre at alle fikk det samme minimum av nødvendig informasjon.

En utfordring med elevene ved BSS er at én av oss som gjennomførte eksperimentet er deres overordnede gjennom å være yrkesoffiser av høyere grad. De samme regler om informert samtykke, og derunder frivillighet i eksperimentet, må gjelde på lik linje med elevene ved NHH og MED. Det løste vi ved at det skjedde utenfor hans arbeidstid. Han kledde seg i sivilt og presenterte seg som student ved NHH, og ikke deres overordnede. Reglene om informert samtykke ble presisert muntlig. For videre å ivareta konfidensialiteten under selve

gjennomføringen av eksperimentet, la han deretter igjen alle skjemaene samlet før han forlot lokalet. Elevene plukket så opp et eksemplar selv og besvarte uten at han var tilstede. Dette for å både unngå at han kunne se hvem som svarte hva og leverte hvilken besvarelse, hvor lang tid de brukte, og om enkelte valgte å ikke besvare. Skjemaene ble samlet inn av en elevrepresentant og gitt til ham senere samme dag. På NHH og MED ble undersøkelsene levert ut og samlet inn opp-ned, og i tillegg på samme tidspunkt, for å minimere muligheten for at en av oss skulle kunne spore en besvarelse til enkeltpersoner.

Alle spørreskjema ble merket med en kode på forsiden for hvilken gruppe respondenten skulle tilhøre, jfr. tabell 3.1 (utvalgsoversikt). Dette var diskret nok til at respondentene ikke skulle forstyrres av det, og oversiktlig nok for oss til enkelt å kunne skille de fra hverandre når dataene skulle punches, samt at vi enkelt kunne finne fram til besvarelser etter at punchingen var gjort for etterkontroller. Samtidig gjorde dette det enklere for oss å holde oversikt over antall respondenter innen hver gruppe, siden vi ønsket tilnærmet lik mengde i hver gruppe for å ha et best mulig grunnlag for å kunne sammenligne de. Videre unngikk vi å ha avkryssingsfelt for hvilken skole respondentene tilhørte, da dette kunne gitt potensielle uheldige sammenligningseffekter.

Ytterligere tiltak for å ivareta anonymiteten til respondentene, var å følge NSD sin anbefaling om at tre eller flere respondenter skal ha de samme svarene på bakgrunnsspørsmålene. For kvinnene ved BSS kunne dette eksempelvis vært avslørende. Det løste vi ved å ha alderskategorier (17-20, 21-24, 25-28, 29+) i stedet for eksakt alder. Bekreftelse fra NSD på godkjent prosjekt er vedlagt i appendiks, pkt. 8.2.

## 3.6. Kvalitetskriterier

### 3.6.1. Reliabilitet

Reliabilitet kan forstås som pålitelighet, og dreier seg om konsistensen i funnene. Får vi de samme resultatene hvis vi eller andre gjennomfører eksperimentet igjen på et annet tidspunkt? Videre må vi spørre oss om dataene er påvirket av måten vi har samlet de inn på? Høy reliabilitet vil da tilsi at dataene ikke påvirkes av innsamlingsmåten (Cozby, 2005).

Å nå et stort og representativt utvalg er et pluss for reliabiliteten. Vi planla innledningsvis med 96 respondenter fra to skoler. Da vi så muligheten til å øke størrelsen på utvalget, endte

---

vi til slutt opp med 163 respondenter fra tre skoler. Videre har vi kontrollert for randomiseringen (jfr. pkt. 3.2) og funnet at utvalget er representativt for populasjonen.

ALQ er et standardisert spørreskjema og fremstår som et pålitelig måleverktøy der flere item måler de samme komponentene. Imidlertid har vi oppnådd lavere og svake CA-verdier enn andre studier vi har sammenlignet oss med. Dette er et svakhetstegn for reliabiliteten i vårt eksperiment. Dette er også noe av grunnen til at vi utvidet datasettet – for nettopp å kontrollere for, og forhåpentligvis styrke, CA-verdiene. Det oppnådde vi til en viss grad. CA-verdiene steg for hver ”bolk” med studenter som ble lagt til i databasen. Men jfr. verdiene i tabell 3.5 oppnådde vi selv med 163 respondenter ikke de ønskede verdier. Denne trenden gir oss en indikasjon om at et enda større datasett ville økt CA-verdiene ytterligere. Et studie vi har sammenlignet CA-verdier med (Nilsen & Olsen, 2013) hadde til sammenligning rundt 1000 respondenter. Like fullt anser vi vårt utvalg til å være av en tilfredsstillende størrelse til å trekke konklusjoner fra, sammenlignet med andre eksperimenter (Cozby, 2005).

For å kontrollere for at måten å samle inn data på hadde påvirket selve dataene, gjennomførte vi et par konkrete tiltak. Ved å gjennomføre eksperimentet over to runder ved NHH, kunne vi se om det ga noen forskjell med tanke på intern konsistens i dataene. Forskjellene i CA-verdier i gjennomføringene viste seg å være marginale, både på itemene samlet (0.72 første gjennomføring (N=48) – 0.73 andre gjennomføring (N=34)) og for hver komponent. Detaljer finnes i bakgrunnsanalysene i appendiks pkt. 8.3. Vi tilstrebet mest mulig like forhold under gjennomføringene, og disse verdiene tilsier at den interne konsistensen ikke har blitt nevneverdig påvirket av andre forhold.

Videre ga vi 21 av respondentene ved MED kun ALQ-skjemaet, uten vignett. De stod da utenfor selve eksperimentet, men på denne måten kunne vi kontrollere for om det å gjennomføre eksperimentet slik vi gjorde påvirket innsamlingen av data i form av ulike CA-verdier. Jfr. tabell 3.5 hadde denne gruppen forholdsvis like CA-verdier med resten av utvalget. Dette taler for at vignetten ikke ødela for konsistensen i ALQ-utsagnene.

En annen mulig forklaring på lave CA-verdier er at oversettelsen av ALQ-skjemaet til norsk ikke er tilstrekkelig god. Forståelse av utsagnene og vignetten er essensielt for pålitelige data. Ellers er det lett å bare sette kryss tilfeldig, eller gjerne i midten, jfr. Krosnick (1991) sin teori om tilfredsgjøring (se pkt. 3.3.1 Vignett). Det finnes en annen norsk oversettelse, og

studier som har benyttet denne har markant høyere CA-verdier. Dette er det største minuset ved reliabiliteten til våre data slik vi ser det. Videre diskusjon om dette finnes under pkt. 5.3.3 (ALQs oversettelse).

Konsistens i dataene er også avhengig av respondentenes fokus når skjemaet fylles ut. Vi gjorde vårt for å holde instruksjonene korte og konsise, samt begrense spørreskjemaet til tre sider totalt så det skulle virke overkommelig ved første øyekast. Dette for å holde motivasjonen og konsentrasjonen til respondentene oppe gjennom hele undersøkelsen. Samtidig forsøkte vi å oppnå mest mulig like forhold på de ulike stedene eksperimentet ble utført, og alle bare preg av å være i rolige omgivelser, med ubegrenset tid tilgjengelig. Vi kunne dog ikke kontrollere for hvor seriøst den enkelte respondent tok undersøkelsen, da vi av anonymitetshensyn ikke ønsket å være tilstede under utfyllingen. Manglende konsentrasjon og motivasjon kan være med å forklare lave CA-verdier.

Helt like forhold var det videre vanskelig å oppnå, da respondentene besvarte skjemaet i ulike lokaler, fra klasserom til seilskute. Vi møtte denne utfordringen med å gjennomføre eksperimentet når seilskuta lå til kai og sjøforholdene ikke skulle ha noen innvirkning på besvarelsene. Vi tilstrebet også at andre faktorer som kan påvirke besvarelsen var mest mulig like (tid på døgnet, sitte ved bord, etc.), slik at forskjellene ble begrenset og dataene kunne sammenlignes i etterkant med færre potensielle feilkilder.

Ved å være åpne og tydelige rundt vårt mål og metoder, ønsket vi å synliggjøre at de nødvendige etiske aspekter var ivaretatt i eksperimentet. Vi tror en åpen agenda bidrar til tillit til oss som forskere, og derigjennom forebygge pålitelige svar ved at respondentene de føler seg ivaretatt og anonyme. Våre hypoteser informerte vi imidlertid ikke om, da dette kan påvirke svarene i et eksperiment (Cozby, 2005).

Flere aspekter bidrar som vi ser både positivt og negativt for reliabiliteten i vårt studie. Ved å gjennomføre de tiltak som beskrevet, anser vi reliabiliteten til å være ivaretatt på best mulig måte ut fra våre forutsetninger. Likevel er det ikke en garanti for at vi måler det vi egentlig skal måle. Reliabiliteten er en nødvendig, men ikke tilstrekkelig, betingelse for validitet.

---

### 3.6.2. Validitet

#### *Begrepsvaliditet*

Begrepsvaliditeten er den mest grunnleggende form for validitet, og sier noe om vi faktisk måler det vi ønsker å måle. Bidrar dataene til å besvare problemstillingen og hypotesene? Det krever at det er samsvar mellom den teoretiske definisjonen av et begrep, som AL, og operasjonaliseringen av begrepet, som gjennom ALQ. I tilfelle kan vi anse dataene som gyldige (Hellevik, 2002). Høy begrepsvaliditet forutsetter videre god kontroll over mulige feilkilder.

ALQ er utviklet på basis av forskning og teori om AL. En styrke ved å bruke et standardisert skjema som ALQ er at nettopp valideringsarbeidet er gjort på forhånd. Like fullt har vi ønsket å kontrollere for valideringen opp mot vårt eget eksperiment, jfr. vurderingene våre i pkt. 3.3.2 (ALQ). ALQ er i vår oppfatning det beste målet på AL som eksisterer per nå, men våre erfaringer tyder på at den norske oversettelsen ikke fungerer like godt som den opprinnelige engelske. Språket i utsagnene er tidvis unødvendig vanskelig, ifølge pilottestene. Eksempler som (4) ”sier jeg deg den nakne sannhet” og (6) ”gir jeg uttrykk for oppfatninger som er i samsvar med mine handlinger” viser utsagn som antakeligvis kunne vært gjort mer lettfattelig. Ulempen med vage formuleringer som dette, er at respondenter legger ulike tolkninger til grunn, og dermed måler de ikke nødvendigvis det samme fra respondent til respondent. Videre diskusjon om ALQs oversettelse finnes under pkt. 5.3.3.

ALQ kan også kritiseres for skalaen som benyttes og dens formuleringer. Forskjellen mellom score 1 ”Av og til” og score 2 ”Noen ganger”, er ikke opplagt. Denne formuleringen kan bidra til usikkerhet rundt besvarelsen, og dermed redusere validiteten.

Videre er forståelse av utsagnene essensielt for valide data. Det trekker validiteten ned hvis respondentene ikke forstår hva de svarer på. I utgangspunktet anså vi det som et pluss med ALQ at utsagnene er formulert uten tungt lederskapsspråk, og man trenger ikke kjenne til AL eller annen ledelsesteori for å svare på de. Det skal derfor fungere like godt på både ledere, ansatte og studenter, og har også blitt brukt på en rekke ulike målgrupper tidligere. Selv om vi spør studenter i en ledersituasjon skal dette derfor ikke nødvendigvis redusere validiteten. Men igjen vil det trekke ned validiteten at den norske oversettelsen har enkelte vanskelige formuleringer som kan misforstås. At vår faktoranalyse ga såpass store avvik i forhold til andre studier, tyder på at flere utsagn ikke måler det de skal måle i vårt

eksperiment. Ved å fjerne flere item, mener vi derfor at validiteten på våre data øker (jfr. pkt. 3.4.2 – Bakgrunnsanalyser).

En annen svakhet med ALQ som ble avdekket under pilottesting, er dens ”endimensjonerte” vinkling på utsagnene. På de fleste utsagnene er det tydelig hva som er ønsket og ikke ønsket, og når en vurderer seg selv kan da ønsket om å fremstå best mulig skape en mulig feilkilde. I vår vignett ønsket vi å måle grad av AL når det kostet en noe. Eller sagt på en annen måte; når idealet ikke er åpenbart. Med utsagn som også i større grad reflekterte dette, kunne muligens validiteten også økt. Et eksempel fra Forsvaret er formuleringen ”løse oppdrag og ta vare på ditt personell” som forventes av en befalingsmann. Ofte går disse mot hverandre, og krever en refleksjon og prioritering om hva som er viktigst i det enkelte tilfellet. Eller med ”AL-språk”: det krever blant annet en balansert vurdering og etisk bevissthet.

Utfordringen med ”endimensjonerte” utsagn møtte vi ved å trekke inn og belyse dilemmaer i vignetten, jfr. pkt. 3.3.1. Utfordringen med at man svarer for å stille seg selv i best mulig lys, møtte vi ved å fokusere på anonymiteten i besvarelsen. En annen måte kunne vært å benytte ”peers” – andre som fyller ut basert på sine vurderinger av deg – men det ville krevet et atskillig mer omfattende eksperiment. Dette er like fullt en svakhet i en undersøkelse som baserer seg på egenvurdering. Kopperud (2012) viser til det lave samsvaret mellom lederes vurdering av sin egen ledelse og medarbeidernes vurdering av den samme ledelsen, og vi har ikke grunnlag for å si at studenters selvinnsikt er annerledes. Dette må derfor tas høyde for i vår analyse og konklusjoner.

I tillegg til feilkilden som kan ligge i å vurdere seg selv, er det en mulig feilkilde i det å utføre dette eksperimentet gjennom et vignett på papiret. Å gjennomføre et faktisk eksperiment, der deltakerne fikk kjenne presset fysisk på kroppen, ville kunne gi et gyldigere resultat. Mer enn faktisk ledelsesatferd har vi målt respondentenes opplevde relevans av en autentisk lederstil. Med andre ord; vi har ikke målt *utøvd* AL under press, men i større grad *holdningen* til AL. Denne kan være i tråd med ens faktiske lederstil under press, under forutsetning av at man kjenner seg selv og sitt handlingsmønster godt. I lys av det kan det være en svakhet å bruke studenter med liten ledererfaring som utvalg.

For vignetten er begrepsvaliditeten potensielt svakere enn for ALQ, da vi har laget disse selv. Vi har imidlertid bygget de på teori om stress og press (jfr. pkt. 2.2 – Press og 3.3.1 –

---

Vignett). Vi har videre gjennomført grundig pilottesting for å få tilbakemelding om de fungerer etter hensikten, og gjort en rekke utbedringer før selve eksperimentet ble gjennomført. Dette har også vært i kontakt med flere forskere fra ulike institusjoner. I tillegg hadde vi med kontrollspørsmål på realisme og manipulasjon for å kontrollere om vi faktisk målte det vi ønsket å måle. Mer om dette under pkt 5.3.2.

Å bruke to typer press i vignetten er også et tiltak for å øke validiteten i vårt eksperiment. Fokuset er ikke på hvilken type press som påvirker AL mest, men i hvilken grad det påvirker. Hadde vi basert vignetten på én type press, ville vi vært helt avhengig av dette fungerte for at eksperimentet skulle gi valide data. Andre typer press kunne vært tatt med, enten i tillegg eller i stedet for de vi valgte, men vi mener de gjeldende pressformene var de mest representative ut fra teori og AFFs lederundersøkelse (Richardsen & Matthiesen, 2013).

### ***Intern validitet***

For valide data er det nødvendig med kausalitet: har den uavhengige variabelen påvirket den avhengige? I vårt tilfelle: har presset påført i vignetten påvirket AL-scoren? Dette er avgjørende for den interne validiteten i eksperimentet.

For å tilstrebe intern validitet ble vignett og ALQ gitt sammen, i et kort og kompakt spørreskjema. Det skulle kunne begrense andre faktorer fra å forstyrre kausaliteten. Tid imellom kunne også gitt en modningsmulighet, som igjen kunne virket forstyrrende. Derfor var det også viktig at det ble gitt individuelle svar uten å kommunisere med andre.

En potensiell ulempe med å bruke et gruppeprosjektsenario, er at respondentene gjerne er i slike scenarioer i virkeligheten også. Foruten å gjøre situasjonen realistisk, kan holdninger til den gruppen en er en del av påvirke svarene som gis, slik at andre faktorer enn de manipulererte pressfaktorene blandes inn i eksperimentet. Det kan svekke den interne validiteten. Derfor fokuserte vi på å skape en tydelig kobling og presisere at utsagnene skulle besvares ut fra vignetten, jfr. pkt. 3.3.2 (ALQ).

Svakheten ved å vurdere seg selv som vi var inne på tidligere, kan også påvirke den interne validiteten. Hvis svarene som gis påvirkes av selve målingen – at respondentene føler seg vurdert eller observert – kan det skape en reaktiv effekt (Cozby, 2005). Et slikt sosialt press kan påvirke respondentens svar, ifølge Cornwell (1984). Første gang man møter noen eller i enkelte sosiale settinger, ønsker mennesker å fremstå på en god måte og derfor si det som er politisk korrekt/det man tror motparten ønsker å høre. I en vignettsituasjon står en overfor

samme utfordring – at respondentene svarer det de tror er det mest ”korrekte” svaret, og ikke hva de faktisk mener. For å redusere muligheten for at respondentene svarte på en bestemt måte fordi de ble testet, var det igjen viktig å være tydelig på at de var helt anonyme. Særlig viktig var dette ved BSS der elevene er i en lederutviklingsarena der de ofte blir vurdert og får tilbakemeldinger.

Randomisering er et annet viktig punkt for å oppnå kausalitet. Hvis enkelte grupper er overrepresenterte i utvalget kan det utgjøre en betydelig årsak til resultatet, og dermed redusere kausalitetsforholdet i selve eksperimentet. Som beskrevet i pkt. 3.2 Utvalg har vi kontrollert for utvalgsskjevhet og ikke avdekket noe som skulle ha betydning for resultatene.

### ***Ekstern validitet***

Den eksterne validiteten sier noe om generaliseringsmulighet til dataene eller resultatene. Gjelder dette befolkningen? Jfr. pkt. 3.2 er utvalget vårt ikke representativt for befolkningen, ettersom alle tre elevgruppene er høyst selekterte grupper. Men vi mener like fullt at funnene kan generaliseres til noen flere enn akkurat disse elevgruppene, da vi kan anta at preferanser rundt lederstil ikke endres ”over natten” og yrkesgruppene disse elevene skal inn i etter endt skole derfor vil kunne sies å ha tilsvarende preferanser. Å ha et randomisert utvalg innad i en slik yrkesgruppe vil like fullt vært viktig for at det skal være representativt.

Kvålshaugen (2007) peker på at AL er vist å være en effektiv lederstil, men det avhenger fortsatt av kultur, både nasjonalt og organisatorisk. Generalisering må derfor gjøres med forsiktighet på tvers av yrkesgrupper, og også bedrifter med deres egne bedriftskulturer. Kulturaspektet har vi utelatt fra våre videre analyser for å begrense omfanget.

Et annet aspekt ved ekstern validitet er at press kan være så mangt. Vi har bare sett på noen former for press på noen elevgrupper. For noen utgjør dette muligens ikke press, eller er en urealistisk situasjon. Å generalisere funn til andre vil da kunne kritiseres. Som beskrevet tidligere er imidlertid ikke typen press det viktigste i vårt prosjekt, men hvordan press påvirker AL. Fokuset vårt var derfor å oppnå et realistisk press for de aktuelle elevgruppene for å oppnå en tilstrekkelig intern validitet. Selv om da denne situasjonen ikke er realistisk for utenforstående, mener vi det kan være overføringsverdi til andre utvalg og pressede situasjoner som er realistisk for dem.

Vi ønsker at våre data skal kunne brukes videre som sekundærdata i andre studier, og for videre analyser sammen med nye datasett. En begrensning med å bruke dataene i andre



---

situasjoner, er at våre data er samlet inn basert på en spesifikk vignettsituasjon, og må derfor anvendes med forsiktighet utenfor den konteksten.

Et interessant poeng er at intern og ekstern validitet faktisk kan virke imot hverandre. Vignetten måtte være spesifikk nok til at elevene skal kunne relatere seg til de. Det øker intern validitet, men kan redusere den eksterne ved at dataene blir for avhengige av konteksten som skapes. Vignettstudie er en måte å kombinere spørreundersøkelse og klassisk eksperiment, og disse metodenes validitetsstyrker (Atzmüller & Steiner, 2010).

### *Økologisk validitet*

Den økologiske validiteten sier noe om den situasjonen en undersøkelse gjennomføres under er naturlig for den situasjonen eksperimentet skal si noe om (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012). Lav økologisk validitet kan igjen være en trussel for den eksterne validiteten. Den er normalt svak i et eksperiment, da det er vanskelig å oppnå en helt naturlig setting for respondentene. Også i vårt eksperiment er denne en utfordring. Selv om vi har gjort tiltak for å gjøre vignetten mest mulig realistisk, er det like fullt et papir man sitter med foran seg, uten noen konsekvenser for respondentene etter at de har levert. At vi faktisk gjennomfører selve eksperimentet i studentenes skolesituasjon, i lokaler der de ellers jobber i et slikt gruppearbeid som vignetten beskriver, kan imidlertid øke den økologiske validiteten noe.

## 4. Resultater

Vi starter med å presentere hovedfunn ut fra våre hypoteser, dvs. sammenhengen mellom AL og dens underkomponenter under påført press. Som vi skal se finnes ingen signifikante forskjeller mellom pressgruppene. For nærmere å undersøke mulige årsaker til disse funnene, presenteres så analyser av andre tilgjengelige variabler som kan påvirke AL-score. Disse analysene starter med en oppsummering av demografiske variabler. Deretter sammenlignes AL-score mellom de ulike skolene. Påfølgende presenteres resultater for hvor realistisk vignetten opplevdes (kontrollere for vignettkvaliteten) og sammenhengen mellom påført og opplevd press (kontrollere for manipulasjonseffekten). Videre presenteres resultater av respondentens subjektive opplevelse av press i sammenheng med hhv. AL-score og opplevd realisme.

Tabell 4.1 – 4.6 er oppgitt med p-verdier mellom gruppene som sammenlignes. Vi anvender signifikansnivå på 0.05 ( $p \leq 0.05$ ).

### 4.1. Autentisk ledelse og hypoteser

Hypotesene i denne undersøkelsen er at press reduserer nivå av AL og dens fire komponenter. Tabell 4.1 viser datagrunnlaget for besvarelse av disse hypotesene. For å teste H1 sammenlignes total AL-score mellom hver av de tre pressgruppene (fra lav til mod, lav til høy, og fra mod til høy). Tilsvarende testes H2 – H5 ved å sammenligne score for hver av komponentene til AL mellom hver av de tre pressgruppene.

Tabell 4.1 viser at det ikke fremkom signifikante forskjeller i total AL-score mellom noen av pressgruppene (H1). Videre fremkom det heller ikke signifikante forskjeller i score på de fire AL-komponentene mellom pressgruppene (H2 – H5).

**Tabell 4.1. Testing av hypoteser: Sammenligning av AL-score og pressgrupper (N=163).**

	Pressgruppe lav (N=53)	Pressgruppe mod (N=55)	Pressgruppe høy (N=55)
<b>AL-score (ALQ)</b>			
<i>H1: Total AL-score</i>	11.07	11.00	11.17
Pressgruppe lav	/	p=0.82	p=0.74
Pressgruppe mod	/	/	p=0.58
<i>H2: Selvinnsikt</i>	2.50	2.52	2.52
Pressgruppe lav	/	p=0.86	p=0.82
Pressgruppe mod	/	/	p=0.95
<i>H3: Relasjonell åpenhet</i>	2.58	2.64	2.58
Pressgruppe lav	/	p=0.57	p=0.98
Pressgruppe mod	/	/	p=0.52
<i>H4: Etisk bevissthet</i>	2.74	2.55	2.65
Pressgruppe lav	/	p=0.10	p=0.41
Pressgruppe mod	/	/	p=0.35
<i>H5: Balansert vurdering</i>	3.25	3.30	3.42
Pressgruppe lav	/	p=0.69	p=0.16
Pressgruppe mod	/	/	p=0.30

## 4.2. Ulike variabler som kan påvirke autentisk ledelse

For å belyse mulige årsaker som kan forklare hvorfor vi ikke finner støtte for hypotesene, gjøres utforskende analyser (se regresjonsanalyser i appendiks pkt. 8.4). Faktorer som vurderes å kunne bidra er kjønn, alder, antall lederverv, høyere utdanning, yrkeserfaring (både heltid og deltid) og skole. Kjønn bidrar ikke til noen signifikante forskjeller. Alder gir et signifikant positivt bidrag til etisk bevissthet ( $p=0.03$ ) og grensesignifikant negativt bidrag til balansert vurdering ( $p=0.09$ ) og relasjonell åpenhet ( $p=0.09$ ). Lederverv bidrar positivt til faktoren selvinnsikt ( $p=0.04$ ). Høyere utdanning gir et signifikant positivt bidrag til balansert vurdering ( $p=0.01$ ). Verken heltid eller deltid gir signifikante bidrag. Hvorvidt skolen respondentene går på har betydning for scorene, se pkt. 4.2.1.

Opplevd realisme og opplevd press vurderes også å kunne bidra til resultatene. Analysene avslører et signifikant positivt bidrag fra hvor realistisk vignetten oppleves på den totale AL-

scoren ( $p=0.01$ ), selvinnsikt ( $p=0.03$ ) og balansert vurdering ( $p=0.04$ ). Sum opplevd press bidrar positivt til balansert vurdering ( $p=0.03$ ) og negativt til relasjonell åpenhet ( $p=0.04$ ).

Forklaringsgradene er gjennomgående lave for regresjonsanalysene med verdier fra 0.01 til 0.10. For total AL-score er den 0.05.

#### 4.2.1. Autentisk ledelse og de ulike skolene

For å øke forståelsen av hva som påvirker AL-score, presenteres i tabell 4.2 en analyse basert på skolen respondentene tilhører. Skoletilhørighet er en av flere variabler som kan være med å forklare hvorfor vi ikke finner støtte for hypotesene. Tabellen sammenligner total AL-score i pressgruppe lav, mod og høy mellom de tre skolene.

**Tabell 4.2. Sammenligning av total AL-score mellom hver pressgruppe på hver skole (N=163).**

	NHH (N=82)	BSS (N=48)	MED (N=33)	Totalt
<b>Total AL-score</b>				
<i>Lavt press</i>	11.16	10.90	11.05	11.07
NHH	/	$p=0.64$	$p=0.85$	
BSS	/	/	$p=0.85$	
MED	/	/	/	
<i>Moderat press</i>	11.21	10.31	11.48	11.00
NHH	/	$p=0.07$	$p=0.63$	
BSS	/	/	$p=0.08$	
MED	/	/	/	
<i>Høyt press</i>	11.15	11.02	11.40	11.17
NHH	/	$p=0.75$	$p=0.66$	
BSS	/	/	$p=0.55$	
MED	/	/	/	

Vi finner ingen signifikante forskjeller i gjennomsnittlig total AL-score mellom skolene. Ved tilsvarende analyser av hver av de fire AL-komponentene finner vi heller ikke noen signifikante forskjeller mellom skolene. For å undersøke årsaken til resultatene nærmere, presenteres i appendiks pkt. 8.5 en tabell som beskriver utvalget og eventuelle forskjeller mellom skolene.

### 4.2.2. Realistisk vignett

Av regresjonsanalysen ser vi at graden av realisme i vignetten utgjør et signifikant bidrag til AL-score (AL og dens fire komponenter). Det er da interessant å vurdere om det finnes forskjeller mellom pressgruppene i hvor realistisk respondentene opplever vignetten. Gjennomsnittet av opplevd realisme er beskrevet i tabell 4.3. Her ser vi ingen signifikante forskjeller mellom gruppene i opplevd realisme ut fra vignetten. Vi bemerker oss også at gjennomsnittene ligger mellom 2 ("I noen grad") og 3 ("I stor grad") på hvor realistisk den gitte situasjonen (i vignetten) opplevdes for respondenten, men klart nærmest "I noen grad".

**Tabell 4.3. Sammenligning av opplevd realisme og pressgrupper (N=163).**

	<b>Pressgruppe lav (N=53)</b>	<b>Pressgruppe mod (N=55)</b>	<b>Pressgruppe høy (N=55)</b>
<i>Realisme</i>	2.26	2.00	2.16
Pressgruppe lav	/	p=0.18	p=0.61
Pressgruppe mod	/	/	p=0.40

### 4.2.3. Opplevd press

Hvordan fungerte så presset vi påførte i vignetten? Dersom vignetten ikke har påført respondentene det forventede press, vil vi ikke ha belegg for å vurdere hypotesene våre ut i fra tabell 4.1. Vi vil derfor undersøke om det er sammenheng mellom de tre ulike variantene av vignetten og respondentenes egne opplevelser av pressfaktorene tids- og konsekvenspress. Vi minnes at forskjellen i påført press mellom pressgruppe lav og mod er tid, og mellom mod og høy er konsekvens. Ergo er forskjellen mellom lav og høy både påført tids- og konsekvenspress.

Tabell 4.4 viser scoren på respondentenes egen rapportering av opplevd tids- og konsekvenspress, samt sum opplevd press. Denne scoren sammenlignes mellom de tre pressgruppene.

**Tabell 4.4. Sammenligning av pressgruppene og pressfaktorene separert (N=163).**

	<b>Pressgruppe lav (N=53)</b>	<b>Pressgruppe mod (N=55)</b>	<b>Pressgruppe høy (N=55)</b>
<i>Tidspress</i>	2.55	2.91	3.31
Pressgruppe lav	/	p=0.04	p=0.00
Pressgruppe mod	/	/	p=0.02
<i>Konsekvenspress</i>	3.11	3.07	3.44
Pressgruppe lav	/	p=0.79	p=0.02
Pressgruppe mod	/	/	p=0.01
<i>Sum opplevd press</i>	5.66	5.98	6.75
Pressgruppe lav	/	p=0.26	p=0.00
Pressgruppe mod	/	/	p=0.01

Når det gjelder tidspress opplevde den definerte kontrollgruppen (pressgruppe lav) mindre press sammenlignet med pressgruppe mod (p=0.04) og enda mindre enn pressgruppe høy (p=0.00). Pressgruppe mod opplevde mindre press enn pressgruppe høy (p=0.02). Når det gjelder konsekvenspress var det ingen forskjell mellom pressgruppe lav og pressgruppe mod, men mellom pressgruppe mod og høy (p=0.01), og lav og høy (p=0.00). Det synes å være grunnlag for at press påført i vignetten fungerte på en tilfredsstillende måte, ved at det opplevde tidspresset stiger signifikant for gruppen som faktisk har fått det påført, og tilsvarende for det opplevde konsekvenspresset. Videre stiger også det opplevde tidspresset når kun økt press i form av konsekvenser påføres – i tråd med våre antagelser om at disse pressfaktorene fungerer sammen og forsterker hverandre.

I appendiks pkt. 8.5 (Utvalg på skolene) vises forskjellen i opplevd press mellom skolene. Vi ser at opplevd press på NHH er signifikant høyere enn ved BSS (p=0.01). Ingen andre signifikante forskjeller i opplevd press mellom skolene fremkommer.

#### **4.2.4. Autentisk ledelse og opplevd press**

Alle hypotesene handler om hvordan press påvirker AL-score. For å utdype pressets påvirkning på AL-score, vil vi sammenligne AL-score med variabelen ”Opplevd pressgruppe” (gruppering basert på respondentens egen vurdering av presset). Dette vises i tabell 4.5.

**Tabell 4.5. Respondentenes opplevde press sammenlignet med AL-score (N=163).**

	<b>Opplevd pressgruppe 0 (N=47)</b>	<b>Opplevd pressgruppe 1 (N=53)</b>	<b>Opplevd pressgruppe 2 (N=63)</b>
<i>Total AL-score</i>	11.07	10.75	11.36
Opplevd pressgruppe 0	/	p=0.30	p=0.29
Opplevd pressgruppe 1	/	/	p=0.03

Av tabell 4.5 fremkommer en signifikant økning av total AL-score mellom *opplevd* pressgruppe 1 og 2 ( $p=0.03$ ). Tilsvarende analyser mellom de *opplevde* pressgruppene viser at det også er signifikant økning innen balansert vurdering ( $p=0.00$ ) og selvinnsikt ( $p=0.03$ ) (Ikke vist i tabell). Mellom *opplevd* pressgruppe 0 og 2 finner vi en signifikant økning innen balansert vurdering ( $p=0.01$ ), men altså ikke på total AL-score.

I tabell 4.6 sammenlignes hvor realistisk vignetten har blitt oppfattet av respondentene og de tre *opplevde* pressgruppene (gruppering basert på respondentens egen vurdering av presset).

**Tabell 4.6. Sammenligning av opplevd pressgruppe og rapportert realisme (N=163).**

	<b>Opplevd press 0 (N=47)</b>	<b>Opplevd press 1 (N=53)</b>	<b>Opplevd press 2 (N=63)</b>
<i>Realisme</i>	2.11	1.94	2.33
Opplevd pressgruppe 0	/	p=0.42	p=0.22
Opplevd pressgruppe 1	/	/	p=0.05

Analysen i tabell 4.6 avslører at *opplevd* pressgruppe 1 har en signifikant lavere grad av opplevd realisme enn gruppe 2 ( $p=0.05$ ).

## 5. Diskusjon

Vi starter med en kort oppsummering av funn, etterfulgt av diskusjon av hypotesene. Diskusjonen setter teori presentert tidligere i oppgaven, og som ligger til grunn for våre hypoteser, opp mot annen teori som kan bidra til å forklare at press ikke fører til redusert AL. Diskusjonen vil altså først dreie seg om det finnes en teoretisk forklaring på våre funn. En annen mulig forklaring ligger i det metodiske. Videre drøftes derfor utfordringer knyttet til undersøkelsens utvalg, design og gjennomføring som kan ha forårsaket ikke-signifikante funn. Avslutningsvis oppsummeres diskusjonen. Våre funn sammenlignes med tidligere forskning og det gis anbefalinger til videre forskning.

### 5.1. Oppsummering av funn

I vårt studie fant vi ingen dekning for våre hypoteser. Verken samlet AL (den totale AL-scoren) eller de fire underliggende komponentene ble signifikant redusert ved økt press. Vi undersøkte hvorvidt dette skyldtes forskjeller mellom gruppene, men fant at den eneste signifikante forskjellen mellom gruppene var antall lederverv. Denne variabelen påvirket imidlertid ikke den totale AL-scoren. Lederverv hadde kun en signifikant påvirkning på faktoren selvinnsikt. Videre så vi at hvor realistisk respondentene opplevde vignetten, påvirket hvordan man besvarte ALQ (signifikant bidrag i regresjonsanalysen). Det var imidlertid ingen signifikant forskjell i denne variabelen mellom pressgruppene. Påfølgende analyserte vi kvaliteten av vignetten, i form av å sammenligne opplevd tids- og konsekvenspress med pressgruppene. Det synes å være grunnlag for at press påført i vignetten fungerte på en tilfredsstillende måte. Når vi sammenligner AL-score mellom de *opplevde* pressgruppene fremkommer det en signifikant forskjell, og da i motsatt retning av våre hypoteser – økt opplevd press gir økt AL-score. Avslutningsvis så vi at det ikke eksisterte forskjeller i AL-score mellom skolene.

### 5.2. Hypoteser

I det følgende diskuteres hypotesene ut i fra teori presentert tidligere i oppgaven. Hver faktor som til sammen utgjør total AL-score er belyst. Drøfting av disse faktorene anses som en detaljert diskusjon rundt årsaker til at den totale AL-score ikke har signifikante forskjeller. Etersom ingen av faktorene viser signifikante forskjeller mellom pressgruppene, er det naturlig å ikke finne signifikante forskjeller i total AL-score. Vi starter diskusjonen med total



---

AL-score, og følger opp med hver av de fire AL-komponentene. Jfr. pkt. 3.4.2 (Bakgrunnsanalyser) anser vi grunnlaget for å trekke konklusjoner på den enkelte komponent som svakere enn på samlescoren på AL, men fortsatt som tilfredsstillende.

### **5.2.1. Autentisk ledelse**

*H1: Økt grad av press reduserer nivå av autentisk ledelse.*

Resultatene ga ikke støtte for H1. Ut i fra tallmaterialet kan det derfor ikke konkluderes at AL synker ved økt press, og hypotesen forkastes.

Eikeland har i rapporten ”Rettferdige ledere er gode ledere” (2009) beskrevet hvordan ledere under press kan utøve godt lederskap. Han hevder involvering av ansatte i beslutningsprosesser er viktig, slik at de opplever å bli hørt, og slik at all relevant informasjon er tilgjengelig før en beslutning skal tas. I tillegg beskrives viktigheten av at ledere tar beslutninger som er så konsistente og upartiske som mulig. Videre påpeker han en positiv effekt av at leders handlinger er utført på en moralsk og etisk måte. Han definerer dette som en del av ”rettferdighetsledelse”. Videre beskriver han at ”å bruke rettferdighetsledelse som et verktøy når ledere står under press (...) vil være et konkurransefortrinn” (Eikeland, 2009, s. 7).

Vi skal være forsiktige med å trekke paralleller mellom rettferdighetsledelse og AL, da de er ulike retninger innen ledelsesforskningen. Imidlertid er det klare likhetstrekk, og elementene beskrevet ovenfor er sammenfallende med AL og dets komponenter. Da den direkte sammenhengen mellom AL og press ikke er studert tidligere, må vi se etter slike paralleller som kan være relevante. Vi kan da anta at når rettferdighetsledelse ikke reduseres i grad under press, vil dette også kunne gjelde for AL. Med bakgrunn i Eikeland (2009), kan det altså argumenteres for at respondenter ikke bare vil svare likt uavhengig av press, de vil også kunne øke graden av AL ved økt press. Teorien kan derfor øke forståelsen for hvorfor respondenter under høyt press ikke scorer signifikant forskjellig enn ved lavere press.

I en upresset situasjon kan det tenkes at det kan stilles mindre krav til ledelse, fordi det er lettere å lede seg selv for de involverte. Men satt under press vil det være naturlig at en leder trer fram. Er en ikke vant med å lede, ser en gjerne etter andre som kan ta ledelsen. I vårt studie ble imidlertid samtlige respondenter satt i gruppelederfunksjonen, og måtte ta for gitt

at de selv skulle lede gruppen gjennom denne situasjonen. I Sjøkrigsskolens lederutviklingsfilosofi kan vi lese følgende:

*”Den operative konteksten setter Sjefen og mannskapet i en press-sone. Erfaring viser at dette presset gjerne avdekker eller fremkaller typiske reaksjonsmønstre hos den enkelte. I møte med den operative virkeligheten svekkes ”honeymoon-effekter” og ”front-stage” presentasjoner til fordel for ”vårt sanne jeg”. Denne avkledningseffekten fordrer autentisk lederskap.”* (Sjøkrigsskolen, 2009, s. 13)

Det vises her til en mer ekstrem presssituasjon enn i vår vignett, men dette kan være med å bekrefte at AL ikke reduseres av press, men snarere øker – både som en naturlig følge og av lederens eget ønske. Filosofien som ligger til grunn for hvordan Sjøkrigsskolen trener, er at en blir bedre kjent med seg selv gjennom å settes i pressede situasjoner der ens ”sanne jeg” er vanskelig å skjule. For å være autentisk, derunder tro mot seg selv, må en faktisk kjenne seg selv og hvordan en håndterer situasjoner som krever mye av en. Det vil kunne øke ens forståelse for AL. Med dette fokuset kan opplevelsen av press bidra til økt nivå av AL.

Mye av AL-teori trekker frem langtidseffekter av AL og lederens oppgave som rollemodell for sine etterfølgere (Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al. 2005; Shamir & Eilam, 2005). Dersom lederen er en autentisk leder i dag, vil ansatte følge hennes eksempel i morgen. Jfr. pkt. 5.3.3 er langsiktighet ikke inkludert i vignetten, og respondentene vil derfor ikke besvare ALQ på lik linje med andre ledere som også må tenke langsiktig rundt sin ledelsesstil. Teoriene som hypotesen bygger på er basert på forskning av fulltidsledere, og det kan derfor hevdes at sammenligningsgrunnlaget mellom disse teoriene og vår hypotese er noe svakere enn først antatt. Generelt kan det hevdes at fraværet av et langsiktig perspektiv vil redusere fordelene ved å praktisere AL, og dermed kan dette ha bidratt til at resultatet av undersøkelsen ikke støtter hypotesene.

Kaufmann & Kaufmann (2009) hevder at stress kan fremstå som en mulighet, og dermed også oppleves som noe positivt. Resultatet av et slikt positivt syn på stress beskrives å være økt motivasjon, høyere ytelse og forbedret konsentrasjon. Tilsvarende viser også Folkman & Moskowitz (referert i Bass, 2008, s. 812) til. Oppfatningen om at en ”jobber best under press” er utbredt. Som student kan det gjøre seg særlig gjeldende før innleveringsfrister og eksamener, når tiden begynner å løpe ut og konsekvensene kjennes sterkere på kroppen. Tidligere i semesteret føles gjerne presset mindre, og motivasjonen til å prioritere

---

skolearbeid er desto lavere. Tettheten på lesesalene i starten av semesteret kontra på slutten, gir et godt bilde på det. Den mentale mobiliseringen et slikt press kan skape, kan igjen gi utslag i vår undersøkelse som strider imot det teoretiske grunnlaget bak hypotesene.

Høyere motivasjon og ytelse vil kunne gi en leder økt ønske om å etterleve det hun mener er den rette måten å lede på, og dermed opprettholde for eksempel dialog med ansatte. Hvis enkelte av respondentene i dette studiet opplever et positivt syn på stress, vil det derfor være nærliggende å tro at dette kan gi en høyere AL-score. En slik mental mobilisering vil kunne gi en økt score blant noen respondenter.

Ifølge Weick referert i Hellesøy (2002, s. 321) kan ledere ”*låse seg i en bestemt måte å angripe et problem på*” når de opplever stress. I teoridelen ble dette brukt som et argument i oppbygningen av hypotesene. Imidlertid utdyper ikke Weick hvilken bestemt måte en leder angriper problemet på. Det kan derfor tenkes at en leder kan ”låses” i en autentisk lederatferd. En leder som i utgangspunktet ønsker å være autentisk vil kunne oppleve å bli enda mer fokusert på å utøve dette i møte med press. Slik kan en presset situasjon fremprovosere en aktivisering av både ens holdninger og evner, også innen AL. Vi kan ikke se bort i fra at enkelte av respondentene har opplevd en slik reaksjon i møte med press. Dette vil i tilfelle kunne bidra til mindre forskjell mellom pressgruppene.

En konkurransesituasjon kan også trigge tilsvarende aktivisering og motivasjon. Vignettsituasjonen hadde elementer av konkurranse i form av viktigheten av å oppnå god karakter, og dens betydning for å kunne konkurrere seg til fremtidig jobb. Å påføre respondentene en opplevelse av å stå i en konkurransesituasjon var bevisst, nettopp for å skape et mest mulig reelt press. Særlig på NHH vet vi selv at denne motivasjonen står sterkt.

I oppgavens teoridel ble det presentert teori som ble brukt i oppbygningen av hypotesene. Ovenfor er ny teori og elementer som trekker i motsatt retning, og som tilsier at opplevelsen av press kan bidra positivt til AL presentert. Flere faktorer vil kunne bidra til presset sin samlede påvirkning, og til dels veie opp for hverandre. Basert på dette studiet kan det synes at sistnevnte teori veier såpass tung at det ikke er grunnlag for å hevde at press reduserer AL. Hellesøy (2002) viser til at ”*stress kan være positivt (mulighet) eller negativt (begrensninger, krav)*” (s. 314), og da eksperimentets pressfaktorer kommer fra stresskilder, kan en anta at også press kan ha motstridende effekter på ledelse.

### 5.2.2. Selvinnsikt

*H2: Økt grad av press reduserer nivå av selvinnsikt.*

Vi fant ingen signifikante forskjeller i selvinnsikt mellom pressgruppene, og følgelig forkastes hypotesen. Det kan tolkes at det ikke er noe sammenheng mellom i hvilken grad ledere søker å ha høy selvinnsikt og nivået av press.

Det kan argumenteres for at selvinnsikt vil opprettholdes eller stige ved press. Ettersom selvinnsikt bl.a. handler om å forstå seg selv og ens reaksjonsmønster bedre, vil en presset situasjon kunne skape nye situasjoner for læring. Læringspotensialet er ekstra stort i en slik situasjon ettersom ens reaksjonsmønster kan komme tydeligere frem under press. Dette ligger til grunn for Sjøkrigsskolens måte å trene lederskap på (Sjøkrigsskolen, 2009). En slik læringsmulighet vil av enkelte kunne oppleves som så viktig at man vurderer det som mer hensiktsmessig å evaluere seg selv fortløpende enn å fokusere på å få unnagjort oppgaven. Det virker samtidig naturlig at i en situasjon hvor man må velge mellom å fullføre gruppens oppgave eller å arbeide med sin selvinnsikt fordi tiden løper ut, vil majoriteten velge å konsentrere seg om oppgaven.

I undersøkelsen i dette studiet ble respondentene satt i en mer eller mindre presset situasjon. Press fordrer et behov for prioritering. Da er det rasjonelt å velge å bruke tid på det man anser som det viktigste. Flere forskere har hevdet viktigheten av å ha selvinnsikt (bl.a. Gallagher, Costal & Ford, 2012; Gondek & Hommel, 2011). Basert på denne teorien kan det argumenteres for at press ikke vil redusere selvinnsikt, ettersom enkelte ledere kan oppleve selvinnsikt som viktigere enn andre ting som da heller blir nedprioritert.

Videre peker Weick referert i Hellesøy (2002, s. 321) på at en leders lytteevne reduseres under stress, mens vi i vår undersøkelse ikke har målt lederes *evner*, men snarere *holdninger* til ledelse. At scoren på selvinnsikt da knapt endres i det hele tatt på tvers av pressgruppene (jfr. tabell 4.1), kan tyde på at holdningen til viktigheten av å ha selvinnsikt er stabil.

Oppsummert fra diskusjonen ovenfor, samt fra teorien presentert tidligere i oppgaven, ser vi at det eksisterer argumenter som trekker i begge retninger av om press vil redusere selvinnsikt. Teoretisk syntes det ikke å være åpenbart hvilke retning teorien heller mot.

---

### 5.2.3. Relasjonell åpenhet

*H3: Økt grad av press reduserer nivå av relasjonell åpenhet.*

Vi fant ikke dekning for hypotesen i analysen, og den forkastes. Det finnes flere mulige teoretiske forklaringer på hvorfor undersøkelsen gir et slikt resultat.

Gardner et al. (2005) hevder at betydningen av å opprettholde en åpen og ærlig relasjon til andre er viktig. En slik relasjon trenger ikke nødvendigvis å være negativt påvirket av press. Når presset øker for lederen, øker gjerne behovet for effektiv handling. Effektiv handling kan skapes bl.a. gjennom effektiv kommunikasjon (Leonard, Graham & Bonacum, 2004). Det vil derfor være viktig for lederen å være tydelig i sin tale, for på denne måten å kommunisere effektivt. ALQ inneholder utsagn som reflekterer respondentens ønske om å nettopp være tydelig: (1) ”Som leder for gruppen sier jeg nøyaktig det jeg mener”, (4) ”... sier jeg gruppen den nakne sannhet” og (5) ”... gir jeg uttrykk for nøyaktig de følelsene jeg har”. Dette er de tre gjenværende utsagnene innen relasjonell åpenhet. Det fremkommer av dette at økt press ikke nødvendigvis reduserer graden av relasjonell åpenhet. Snarere tvert imot. Ens ”sanne jeg” kommer gjerne tydeligere frem under press (Sjøkrigsskolen, 2009) og en har lettere for å si det som det er, uten å bake inn budskapet i særlig grad.

Avolio, Walumbwa & Weber (2009) beskriver selvregulering av egen atferd som en viktig del av AL. Dette innebærer bl.a. at man ”*openly sharing information and feelings as appropriate for situations (i.e., avoiding inappropriate displays of emotions)*” (s. 424). De nevnte utsagnene ovenfor om relasjonell åpenhet tar ikke hensyn til selvregulering, og det synes derfor å være en konflikt mellom utsagnene og hvordan forskere beskriver AL. En respondent vil kunne score høyt på ALQ uten at dette kan hevdes å nødvendigvis være høy grad av AL. Konsekvensen av dette er redusert tillitt til ALQ som måleapparat for AL. Spesifikt for vårt studie reduserer det validiteten til komponenten relasjonell åpenhet.

En autentisk leder skaper åpenhet blant ansatte som gir mulighet for ærlig tilbakemelding (Avolio et al., 2004). Integritet hos lederen gir forutsigbarhet og bidrar på denne måten til en trygg atmosfære. Ytterligere tillit blir bygget gjennom at lederen viser sitt ”sanne jeg” (Gardner et al. 2005). Disse momentene som bidrar til relasjonell åpenhet tar tid. Jfr. tidligere diskusjon av fravær av langsiktighet i vignett, antas det at respondentene ikke vektla dette i sin besvarelse. Resultatene kan derfor tolkes å ikke være i samsvar med hva som er reelt for en leder som ikke bare må tenke på situasjonen her og nå, men også i tiden

fremover. Mer om dette under pkt. 5.3.1 (Student vs. leder). Dette kan være noe av forklaringen til at resultatene ikke støtter opp om hypotesen.

Til tross for at hypotesene forkastes, betyr det ikke at det ikke finnes, eller finnes en negativ, korrelasjon mellom relasjonell åpenhet og press. Vi har sett hvordan teori kan argumenteres å peke i begge retninger. Som vi diskuterte under pkt. 2.2.5 (Utfordringer med autentisk ledelse), kan det skape misforståelser å bruke begrepet ”autentisk” om ”autentisk ledelse”. Å si hva en mener kan ha sine positive sider, men i flere tilfeller vil det neppe være det som bidrar til en ledelse karakterisert av gjennomsiktighet, tillit, integritet og høy moralsk standard slik Gardner et al. (2005) beskriver AL. Ens selvinnsikt, etiske bevissthet og balanserte vurdering må da virke sammen med ens relasjonelle åpenhet. Slik at det å være åpen faktisk bidrar til et positivt autentisk klima, og ikke et klima der en ukritisk slenger ut ens oppriktige mening.

#### **5.2.4. Etisk bevissthet**

*H4: Økt grad av press reduserer nivå av etisk bevissthet.*

På grunn av resultatene i analysen, forkastes hypotesen. Ut i fra denne undersøkelsen kan vi ikke hevde at press reduserer etisk bevissthet.

Hannah, Lester & Vogelgesang (2005) hevder at høy moralsk standard hos leder gir (1) økt tillit til leder, (2) økt makt til leder på bakgrunn av tillit til høy moralsk standard i beslutninger som tas, og (3) økt identifisering og moralsk aktivering. Etisk bevissthet kan altså medføre store positive effekter som igjen gir større insentiv for å opprettholde høy etisk bevissthet også i stressede situasjoner. Ønsket om å opprettholde positive effekter kan være en mulig forklaring til at press ikke vil redusere etisk bevissthet.

I den teoretiske begrunnelsen for hypotesene (pkt. 2.4) ble det hevdet at ledere kan tenkes å redusere sin etiske standard for å sikre egen vinning (Price, referert i Olsen, 2010, s. 32). Når kostnaden av å opptre etisk – for eksempel gjennom lavere bonus dersom eiernes avkastningskrav ikke nås – oppleves større enn profitten av å ikke være det, kan det oppstå en moralsk fristelse kalt ”Bathsheba syndrome” (Ludwig & Longenecker referert i Olsen, 2010, s. 32). Om ledere gir etter for slike fristelser er avhengig av individuell moralsk standard. Av resultatene i denne undersøkelsen er det ikke noe som tyder på at press reduserer etisk bevissthet.

---

Forståelsen av at det er gagnlig for en leder å ta beslutninger på bakgrunn av høy etisk standard ser ut til å ligge til grunn for mye av teorien om AL. Dette kan fungere som en heuristikk – en tommelfingerregel eller en mental snarvei mennesker ofte bruker for å forenkle beslutningsprosesser (Andre, Borgquist, Foldevi & Molstad, 2002) – der en alltid vil gjøre det som oppleves etisk riktig. Sunstein referert i Gigerenzer & Gaissmaier (2011, s. 473) beskriver hvordan en moralsk heuristikk kan gi bedre beslutninger enn uten. En slik tommelfingerregel vil kunne lette trykket på beslutningstaking dersom etikk overstyrer andre innspill. Videre vil en beslutning fattet på grunnlag av allment akseptert etikk lettere kunne forsvares i ettertid. Man kan derfor hevde at det vil være rasjonelt av en leder å følge sin etiske standard uavhengig av pressnivå, da dette kan bidra til å redusere utfordringene ved beslutningstaking og øke kvaliteten av den.

De ovennevnte momenter gjenspeiles i vignetten, og har relevans for diskusjonen rundt hypotesen. En student i en gruppeledersituasjon vil på tilsvarende måte som en leder kunne gjøre det lettere for seg selv ved å alltid gjøre det man finner etisk korrekt, i den grad det finnes et alternativ som oppfattes å være av høyere etisk standard. I undersøkelsen var den etiske utfordringen knyttet til muligheten for å plagiere, noe som er allment oppfattet som uetisk. Det er derav en relativ enkel etisk vurdering som respondentene står ovenfor i undersøkelsen. Etske beslutninger vil da kunne forsvares i ettertid ettersom handlingen er fundert i allment aksepterte etiske standarder.

Studentens krav til å gjøre en god jobb kan sammenlignes med kravet bedriftsledere står ovenfor. Mange respondenter vil kjenne et selvpålagt krav om å gjøre sitt beste. Respondentene vil også kunne oppleve et ytre press, i og med at man er leder for en gruppe. Dette presset vil angivelig variere mellom pressgruppene på bakgrunn av tilført konsekvenspress.

Det kan da argumenteres for at nivå av AL ikke knyttes opp til den bestemte situasjon leder står i, men snarere hvordan lederen er som person. Dette finner støtte hos Walumbwa et al. (2008). I situasjoner med høyt stressnivå er det vanlig at mennesker handler på instinkt (Pan, Han, Dauber & Law, 2007). Det vil variere i hvor stor grad instinktet slår inn. Ved instinktive avgjørelser kommer ens personlighet i større grad til syne. En mulig forklaring til at det ikke eksisterer en signifikant forskjell i etisk bevissthet mellom pressgruppene, kan altså være at respondentene har velutviklet etisk standard, og derfor ikke lar stressnivå påvirke etikkvurderinger i handlinger. Vi har riktignok lite belegg for å hevde at

respondentene er mer utviklet innen dette området enn andre. Alle skolene har undervisning som omhandler etikk, selv om de nok vektlegger det ulikt og fokuserer på forskjellige områder relevante for deres respektive fagfelt (eksempler: BSS – krigens folkerett, NHH – Corporate Social Responsibility (CSR), MED – aktiv dødshjelp).

Videre vil det variere for ledere hvorvidt det er akseptert eller forventet at beslutninger skal tas på bakgrunn av høy etisk standard. Bedrifter har varierende fokus på CSR. På samme måte vil en respondent oppleve eller anta et nivå av hvor forventet det er å opptre etisk i gruppen. Denne forventningen vil variere mellom respondentene, bl.a. på bakgrunn av deres tidligere erfaringer. En slik påvirkning kan utjevne forskjeller mellom pressgruppene.

Oppsummert ser vi at det eksisterer flere argumenter for at respondentenes etiske bevissthet ikke reduseres under press. Det kan ut i fra dette studiet virke som at disse argumentene og argumentene presentert tidligere i oppgaven opphever hverandre, og at vi derfor ikke finner signifikante funn.

### **5.2.5. Balansert vurdering**

*H5: Økt grad av press reduserer nivå av balansert vurdering.*

Hypotesen støttes ikke i dette studiet, og blir derfor forkastet.

Det finnes argumenter som peker i motsatt retning av teoriene presentert tidligere i oppgaven (jfr. teorigrunnlag for hypotesene pkt. 2.4). Kowalski-Trakofler, Vaught & Scharf (2003) hevder at det kan virke hensiktsmessig nettopp i stressede situasjoner å be om innspill fra ansatte. I situasjoner hvor mye står på spill (høyt konsekvenspress), kan det hevdes at ledere generelt ønsker et så godt som mulig beslutningsgrunnlag, og derfor ønsker høyere grad av innspill fra ansatte. Dette støttes i teorien, hvor blant annet Glew, O'Leary-Kelly, Griffin & Van Fleet (1995) beskriver viktigheten av å inkludere ansatte i beslutningsprosesser for å få det beste beslutningsgrunnlaget og derav øke beslutningskvaliteten.

Ønsket om økt beslutningsgrunnlag kan oppleves å stå i kontrast med stressende situasjoner som oppstår på grunn av tidspress, da det vil kunne oppleves som en kostnad å bruke tid på å la alle bli hørt når tiden er knapp. Imidlertid vil det også her kunne argumenteres for at tidspress ikke nødvendigvis har reduserende effekt på balansert vurdering. Når presset øker, øker nødvendigheten av en tydelig prioritering. Lederen må i slike situasjoner i større grad være bevisst på hva som er viktig, og hva som skal vektlegges. Det vil da variere fra leder til



---

leder hva hun anser som viktig i en presset situasjon, enten det er tid eller konsekvens eller begge deler som utgjør presset. Igjen slår forskjellen mellom holdning og atferd inn. Vi kan tenke oss at en *ønsker* en høyere grad av balansert vurdering når behovet for beslutningskvalitet stiger, og dermed inkluderer ens ansatte eller gruppemedlemmer deretter. Det kan forklare at scoren på balansert vurdering i vår undersøkelse faktisk stiger i tråd med økt grad av press, dog ikke signifikant. Ens balanserte *vurderingsevne* eller faktiske inkludering av andre i ens beslutning, vil kunne være helt annerledes. Her henger det igjen sammen med ens selvinnsikt og forståelse av hvordan man faktisk håndterer en slik situasjon. Mer om det under pkt. 5.3.1 (Student vs. leder).

Oppsummert ser vi at det eksisterer teori som støtter funnene presentert i denne undersøkelsen. Det kan argumenteres for at denne teorien bygger opp om at det ikke finnes et teoretisk grunnlag for å hevde at press reduserer balansert vurdering.

### **5.2.6. Oppsummering av diskusjon av hypoteser**

På bakgrunn av resultatene i dette studiet valgte vi å forkaste alle hypotesene. Det finnes ikke grunnlag for å hevde at press reduserer autentisk ledelse, verken totalt eller for noen av komponentene. Vi har ovenfor presentert og diskutert teori/forskning som kan argumentere for at det ikke finnes en sammenheng mellom press og AL, eller en motsatt sammenheng av det våre hypoteser tiliser. At opplevelsen av press kan bidra positivt til AL kan skyldes at en naturlig blir mer autentisk, og vanskeligere kan skjule hvem en er og hva en står for i en slik situasjon. Videre kan det blant annet skyldes en økt forståelse av at god ledelse i den aktuelle situasjonen er ekstra viktig å prioritere, en økt motivasjon til å prestere, eller en økt mental aktivisering av ens evner og holdninger.

Våre hypoteser er bygget opp rundt teori som hevder at press har negativ effekt på ledelse. Vi har antatt at denne sammenligningen kunne gjøres med AL også. Da vi ikke finner den forventede sammenhengen, kan dette skyldes at de faktorene som presenteres her i diskusjonen veier opp for hverandre, eller svekker sammenhengen. Til tross for dette studiets funn vil vi ikke ensrettet konkludere med at AL er upåvirket av press. Dette kommer bl.a. av at vi i undersøkelsen har møtt på flere utfordringer som kan ha hatt en uønsket påvirkning på respondentenes besvarelse av ALQ. I neste avsnitt vil disse metodiske utfordringene drøftes.

## 5.3. Metodiske aspekter

Ettersom ALQ aldri har vært brukt i en eksperimentell undersøkelse tidligere (Gardner et al., 2011), har vårt studie i liten grad kunnet bygge direkte på andres forskning. Vi har møtt flere utfordringer som kan ha påvirket våre funn, og som kan bidra til å forklare hvorfor vi ikke har funnet en sammenheng mellom press og AL.

### 5.3.1. Utvalg

For å beskrive effekten av hver variabel i utvalget er regresjonsanalysene gjennomført (appendiks pkt. 8.4). Tall presentert i dette avsnittet er hentet derfra når ikke annet er nevnt. Vi tolker resultatene med stor forsiktighet, og velger å ikke tillegge tallene fra regresjonsanalysen for stor vekt, ettersom forklaringskraften (Adjusted R square) gjennomgående er lav (fra 0.01 til 0.10). Resultatene blir likevel diskutert da dette kan gi økt innsikt i hva som påvirker AL og dens fire underkomponenter.

#### *Kjønn*

Tabell 3.2 viser at kjønn er fordelt jevnt på de ulike pressgruppene, og randomiseringen er derav tilfredsstillende. Det fremkom videre ingen signifikante kjønnsforskjeller mellom pressgruppene (crosstab-analyse). Regresjonsanalysen avslørte at kjønn ikke påvirker AL-scoren, verken totalt eller for de fire AL-komponentene. Studentundersøkelsen 2003 (TNS-Gallup, 2003) viste at kvinnelige studenter var mer opptatt av etiske standarder enn menn (jfr. pkt. 2.5.2 – Forskjeller mellom kjønn). Denne sammenhengen foreligger ikke i dette studiet. Årsaken til det kan være den situasjonelle ulikheten mellom de to undersøkelsene. I vår undersøkelse besvarer respondenten med bakgrunn i en gitt vignett, og alle respondentene er satt under et visst press, også de med ”lavt press” vignetten. Såfremt dette presset oppleves realistisk, noe vi har sett at det har gjort hos våre respondenter, kan dette forklare at de to undersøkelsene ikke sammenfaller i konklusjon. I studentundersøkelsen blir respondentene spurt direkte om deres preferanser til bl.a. etiske standarder, og besvares dermed ut fra en mer ideell og generell situasjon der det ikke koster deg noe å opptre etisk.

Ut fra våre resultater kan det konkluderes med at kjønn ikke påvirker nivå av AL.

#### *Alder*

Alder gir et signifikant positivt bidrag til etisk bevissthet ( $p=0.03$ ) og grensesignifikant negativt bidrag til balansert vurdering ( $p=0.09$ ) og relasjonell åpenhet ( $p=0.09$ ). Resultatene

---

betyr at jo høyere alder respondentene har, dess høyere scorer hun på etisk bevissthet i denne undersøkelsen. Imidlertid er aldersforskjellen blant respondentene liten. Av alle 163 respondenter er bare syv (4,3 %) over 28 år. 19 respondenter (11,7 %) er i aldersgruppen 17 – 20 år, 85 respondenter (52,1 %) i gruppen 21 – 24 år, og de resterende 52 respondentene (31,9 %) i aldersgruppen 25 – 28 år. Dette gjør det vanskelig å finne signifikante forskjeller i AL-score basert på denne variabelen. Det er ingen signifikant forskjell i alder mellom pressgruppene, hvilket betyr at alder ikke skal ha gitt utslag i våre funn rundt hypotesene.

Ifølge Ryan & Bisson (2011) kan etisk refleksjonsevne utvikles med alder, men er normalt relativt stabil. Man skulle derfor anta at det ikke fremkom forskjell i score på etisk bevissthet ved forskjellig alder. Undersøkelsen vår viser en motsatt effekt, dvs. at blant eldre respondenter ser man høyere score på etisk bevissthet. En mulig forklaring til dette, er at studentene gjennom sin utdanning får opplæring i etikk. Det kan tenkes at de yngre respondentene ikke har kommet langt nok i studieløpet til å ha gjennomført denne opplæringen, og derav har en lavere utviklet etisk bevissthet. Videre kan det tenkes at studenter utvikles gjennom sitt studieløp som følge av at man blir utsatt for nye problemstillinger som krever at man gjør seg opp en egen mening. Dette kan for eksempel være medisinstudenter som presenteres for de norske lovene om aktiv dødshjelp, som igangsetter en indre diskusjon om man er enig i disse lovene. Slike prosesser vil bidra i utvikling av etisk bevissthet.

I deres studie av stress blant ledere finner Richardsen & Matthiesen (2013) at eldre ledere opplever mindre stress enn yngre ledere. Etersom våre presskilder er de mest aktuelle stresskildene for ledere ut fra denne samme undersøkelsen (AFFs Lederundersøkelse), har vi vært interessert i å se om dette bekreftes i vårt studie. Våre resultater avdekker ikke signifikante forskjeller mellom alder og opplevd press (verken opplevd tidspress, opplevd konsekvenspress eller sum opplevd press). Det kan skyldes den lave spredning i alder. Vi mener derfor det er vanskelig å bekrefte eller avkrefte funnet til Richardsen & Matthiesen (2013). Videre er deres studie basert på ledere i næringslivet, og flere konfunderende variabler kan da påvirke sammenhengen. Eksempelvis kan en anta at en eldre leder har lengre erfaring, og erfaring kan videre antas å redusere stressnivået da man gjerne har vært i tilsvarende situasjoner før og vet hvordan man skal håndtere de. Respondentenes alder må derfor sees i sammenheng med det faktum at de er studenter og ikke er ansatt som fulltids ledere. Vi vil i det følgende derfor diskutere hvorvidt bruken av studenter kan bidra i forklaringen av våre funn.

### *Student vs. leder*

Som beskrevet under pkt. 3.2 (Utvalg), var vi fra begynnelsen av prosjektet klar over den potensielle ulempen med å bruke studenter, med tanke på deres manglende ledererfaring. For å møte utfordringen utarbeidet vi en vignett tilpasset en ledersituasjon alle studenter skulle kunne relatere seg til, og kontrollerte gjennom del 2 i spørreskjemaet i hvilken grad de opplevde den realistisk. Studenters lille ledererfaring gjør at de muligens vurderer vignetten mindre realistisk enn andre. En lav grad av opplevd realisme vil redusere respondentens evne til å gå inn i den gitte situasjonen (i vignetten) og gi en riktig vurdering av egen atferd. Like fullt lå gjennomsnittene for alle tre pressgruppene på øvre halvdel av skalaen på hvor realistisk situasjonen opplevdes for respondenten, dog marginalt.

Lite erfaring kan igjen gi et lavere refleksjonsnivå. I denne konteksten vil det bety at man muligens ikke evner å fullt ut forstå hva presset i situasjonen vil gjøre med ens lederstil. Denne refleksjonsevnen er viktig da eksperimentet er utført på papir, der respondenten kun mentalt bes sette seg inn i hva vedkommende vil gjøre i en bestemt situasjon. Lavt refleksjonsnivå vil derfor kunne redusere skillet mellom de ulike gradene av press. Dermed kan det å anvende ALQ i et vignettstudie øke forskjellen mellom å anvende studenter kontra ledere. Selv om en forstår selve utsagnene, vil kompleksiteten i å anvende de i en gitt situasjonen kunne svekke konsistensen i dataene.

Effekten av lite erfaring kan ha gjort respondentene usikre på hva som egentlig menes ved ulike utsagn, og hvordan disse kan knyttes opp til den aktuelle lederskapssituasjonen presentert i vignetten. Forståelse av utsagnene vil være avgjørende for valide data. En styrke ved ALQ er at selve språket i utsagnene ikke er ment på en særskilt målgruppe, annet enn personer som har følt på det å lede eller bli ledet, noe alle har. ALQ er anvendt på en rekke forskjellige grupper tidligere, både ledere, studenter og ungdom rett fra videregående skole, og slike undersøkelser har gitt konsistente data. I et av ALQ-studiene som dette studiet har sammenlignet CA-verdier med (Nilsen & Olsen, 2013), var det søkere til befalsutdanning som fylte ut skjemaene. De søkte en lederutdanning, men hadde ikke påbegynt denne, og majoriteten var under 20 år. Det studiet fikk gode CA-verdier og derav akseptabel intern konsistens. Dette taler mot at manglende ledererfaring eller evne til å forstå ALQ-utsagnene skal redusere reliabiliteten til vårt studie og utvalg.

Presentert teori beskriver væremåte og egenskaper ved autentiske ledere. Vi har sett på studenter som ikke nødvendigvis har et avklart forhold om hvordan lede. Ledere må antas å

---

ha reflektert mer rundt hvordan man vil opptre som leder i ulike situasjoner. De vil derfor også antas å opprettholde nivå av AL selv under press i større grad. Dette bidrar til en antakelse om at det fremkommer større variasjon av AL-score avhengig av press blant dette studiets respondenter sammenlignet med personer som jobber i lederposisjon.

Når en studerer ledelse vil det være en åpenbar fordel ved å gjøre prosjektet på personer som er vant med å lede, eller selv å bli ledet. Selv om prosjektet begrenses noe ved å bruke studenter som respondenter, anser vi fortsatt at det kan gi relevante innspill til praktisk lederskap i næringslivet. Dette er studenter som utdannes til fremtidige lederroller. BSS driver grunnleggende befalsutdanning, der lederutvikling står helt sentralt. NHH profilerer seg ikke offisielt med å utdanne ledere, men et raskt søk i media viser en generell oppfattelse av at NHH utdanner ”morgendagens ledere” til næringslivet. MED utdanner leger som går raskt inn i lederfunksjoner etter endt studie. Å velge slike elevgrupper for prosjektet kan begrense den reelle randomiseringen i forhold til den generelle befolkningen, da de er selekterte og kan antas å være forholdsvis stereotype på flere områder. Likhetstrekkene mot næringslivsledere venter vi derimot å være større enn for et perfekt randomisert utvalg.

Den enkelte AL-komponent kan igjen påvirkes ulikt gjennom å bruke studenter vs. ledere i en slik undersøkelse. Vi har vært inne på momenter som taler for at ledere har en større selvinnsett enn studenter rundt egen lederatferd. Det kan gi utslag på scoren på selvinnsett. Imidlertid måler vi i større grad enn faktisk selvinnsett, ens holdning og ønske om å prioritere aktiviteter som bidrar til respondentens selvinnsett. Dette fordi en vurderer det en selv tror en ville gjort i situasjonen. Denne holdningen kan tenkes å være vel så stor, om ikke større, hos studenter som er i ”læringsmodus” og derav potensielt er mer ydmyke fordi de vet at de ikke har mye erfaring på å lede andre. Det kan igjen også slå ut i motsatt retning, ved at de ikke har fått erfare viktigheten av å prioritere tilbakemeldinger for å utøve god ledelse.

Ved måling av balansert vurdering kan det vise seg at studentene ikke er god erstatning for personer som har lederstillinger. Under press kan enkelte personer stå frem som sterke beslutningstakere, og vil enten pga. sin natur eller opplærte ferdigheter evne å være handlekraftig og kunne ta beslutninger på egenhånd. Andre igjen vil la presset ta overhånd, og ønske hjelp av andre til å fatte beslutningen. Muligens vil ledere ha et lite representativt utvalg av egenskaper som gjør dem i mindre grad sammenlignbare med resten av befolkningen, herunder også studenter. Ukeavisen Ledelse (2009) fant i deres undersøkelse av norske toppsjefer, som må antas å arbeide med høyt pressnivå, at egenskapen de i snitt

scoret høyest på, var beslutningstaking. En slik egenskap hvor ledere skiller seg ut, kan altså være en evne til å håndtere kombinasjonen press og beslutningstaking. Når det i dette studiet fremkommer liten forskjell i balansert vurdering ved ulike pressnivå, kan dette komme av at studenter er svakere beslutningstakere enn ledere, og derfor ønsker bistand fra gruppemedlemmene for å ta avgjørende beslutninger under press. Studentene scorer da høyere på spørsmålene som lader på faktoren balansert vurdering. Dette kan ha bidratt til at våre resultat ikke stemmer overens med eksisterende ledelsesteori. Samtidig kan det også fremstå som en svakhet ved generaliserbarheten av resultatene.

Diskusjonen ovenfor gjør oss i stand til å forsvare bruken av studenter i undersøkelsen til en viss grad. Vi anerkjenner utfordringer knyttet til alder og derav manglende ledererfaring, men anser resultatene som valide ettersom forskjellen mellom studenter/unge og ansatte/ledere ikke antas å være tilstrekkelig stor for å hindre sammenligning. Videre skal dette heller ikke være en årsak til manglende funn (mtp. forskjeller i AL-score mellom pressgruppene) ettersom pressgruppene er tilfredsstillende randomisert på alder. I det følgende avsnittet kommenteres erfaringer ytterligere i form av respondentenes lederverv.

### ***Lederverv***

Lederverv var den eneste variabelen der det fremkom en signifikant utvalgsskjevhet. Respondentene i pressgruppe mod har signifikant flere lederverv enn pressgruppe høy ( $p=0.01$ ) (jfr. tabell 3.3). Tilsvarende har pressgruppe mod grensesignifikant flere lederverv enn pressgruppe lav ( $p=0.07$ ). Videre fremkom det at lederverv bidrar positivt til faktoren selvinnsikt ( $p=0.04$ ). Dette medfører at resultatet i tabell 4.1 (sammenligning av AL-score og pressgrupper) er noe påvirket pga. forskjeller i respondentgruppene. Pressgruppe mod scorer høyere på komponenten selvinnsikt sammenlignet med pressgruppe lav og høy, tilsynelatende fordi den har flere lederverv enn de andre gruppene. Det virker intuitivt at slik erfaring bidrar positivt til selvinnsikt. Ettersom disse verdiene er langt fra å være signifikante (laveste p-verdi er 0.86), har ikke flere lederverv i pressgruppe mod hatt utslagsgivende betydning for AL-score, og kommenteres derfor ikke ytterligere.

### ***Heltids-/deltidsansatt og høyere utdanning***

Jo lengre man har vært ansatt, enten på heltid eller deltid, dess større erfaring kan man antas å ha med ledere og deres utfordringer. Dette vil kunne gi en økt refleksjonsevne og evne til å sette seg inn i vignetten, og derav en potensielt annerledes respons. Variabelen antall år med

---

høyere utdanning er tenkt å kunne beskrive respondentens modenhetsnivå og refleksjonsevne. Disse forventes å øke med antall år som student.

Jfr. tabell 3.3 er randomiseringen av disse tre variablene tilfredsstillende, ved at de er jevnt fordelt på de tre pressgruppene. Regresjonsanalysen viser videre at ingen av disse tre variablene kan forklare forskjeller i total AL-score. Blant de fire komponentene av AL gir kun høyere utdanning et signifikant positivt bidrag til balansert vurdering ( $p=0.01$ ). Dette kan komme av at forventningene ikke stemmer, dvs. at yrkes- og utdanningserfaring ikke øker innsikt i ledelse. Videre kan det komme av at yrkeserfaring øker innsikten i ledelse, men at høyere innsikt ikke gir utslag i hvordan man besvarer ALQ.

### **Skole**

Av tabell 3.1 fremkommer det at skoletilhørighet er jevnt fordelt på de ulike pressgruppene. Denne randomiseringen ble bevisst styrt av oss for å unngå systematiske feil med utvalget. Videre viser tabell 4.2 at det ikke er signifikante forskjeller mellom skolene i total AL-score. BSS er grensesignifikant lavere enn NHH ( $p=0.07$ ) og MED ( $p=0.08$ ). Videre ble det gjennomført tilsvarende analyser for hver av de fire komponentene av AL, men heller ikke her ble det funnet signifikante forskjeller. Det kan derfor tolkes at skolen respondenten går på ikke har betydning for AL-score.

Et slikt resultat er ikke hva vi forventet. Olsen (2004) sin undersøkelse viser at medisinstudenter har en høyere moralsk modenhet enn avgangsstudenter i økonomi (tilsvarende NHH) som igjen har høyere moralsk modenhet enn yngre yrkesoffiserer (tilsvarende BSS). Videre antok vi, på bakgrunn av større fokus på ledertrening på BSS enn de andre skolene, at studenter ved BSS ville ha en større innsikt i og erfaring med ledelse. Det er ovenfor (avsnitt Student vs. leder) diskutert effektene av respondentenes erfaring (eller mangel på erfaring), og det ble på bakgrunn av dette antatt at skoletilhørighet kunne ha betydning for AL-score.

Årsaken til at det ikke eksisterer forskjeller i AL-score mellom skolene kan være at forskjellene mellom dem ikke er så stor som først antatt. Det har i denne undersøkelsen ikke blitt undersøkt hvor stor forskjell det er på undervisningsopplegget mellom skolene. Videre hevder George et al. (2007) at AL bygger på ens livshistorie. Man kan la seg forme gjennom positive hendelser som gode opplevelser med foreldre, en dyktig trener, eller lignende. Samtidig påvirkes man også av negative hendelser som plutselige dødsfall, opplevd

ekskludering fra vennegjengen, personlig sykdom, osv. Kjennetegnet for disse hendelsene som kan påvirke ens utvikling av AL, er at de alle oppleves som store hendelser eller ”merkedager” i livet. Slike opplevelser vil oppstå uavhengig av hvilken skole man går på, og kan jevne ut forskjeller som stammer fra skoletilhørighet.

Vår antagelse om at BSS-elevene skulle ha det største fokuset på AL, jfr. pkt. 2.5.1 (Forskjeller mellom skolegruppene), motstrides av at de faktisk scorer lavest, om enn bare grensesignifikant. Det kan være at de leder mindre autentisk, men det kan også tenkes at dette er et resultat av økt selvinnsikt gjennom deres lederutviklingsprogram preget av ledelsesundervisning, praktisk ledelsestrening og jevnlig tilbakemeldinger. Dette synliggjør et mulig paradoks, og potensiell svakhet ved vår undersøkelse. Ved å be respondenten vurdere selv hva vedkommende ville gjort i den aktuelle situasjonen, er vi avhengig av en viss selvinnsikt for å få valide data. Manglende ledererfaring kan redusere denne selvinnsikten. Respondenten kan derfor score høyt på komponenten selvinnsikt i ALQ, men dette vil være et mål på hvor viktig vedkommende synes disse aktivitetene som bidrar til økt selvinnsikt er i situasjonen, ikke et mål på ens faktiske selvinnsikt. Sjøkrigsskolen (2009) viser til at ”*autentisitet innebærer selvbevissthet og dybdeforståelse av seg selv og omgivelsene*” (s. 13), og videre at det uautentiske ligger i konflikten mellom den man prøver å være og den man egentlig er, eventuelt det man prøver å vise og det man faktisk viser. Liten selvinnsikt kan da gjøre at man *tror* man vil prioritere denne slags ”selvinnsikt-aktiviteter” i en presset situasjon, og dermed scorer høyt, men i realiteten ville man ikke gjort det. Ens høye AL-score er egentlig da et tegn på lav autentisitet. En erfaren leder, eller en elev som trener praktisk ledelse, vil lettere kunne vite dette om seg selv, og dermed score lavere. En vil da være mer autentisk i realiteten, men likevel oppnå lavere AL-score. Vi er derfor tydelige i vår undersøkelse på at vi ikke måler faktisk autentisk lederatferd, men holdninger til autentisk ledelsesstil – ens opplevde relevans av å lede autentisk i situasjonen.

Dersom respondenten ikke er vant til å reflektere over egen atferd vil oppgavens vanskelighetsnivå muligens bli for høy. Motivasjonen for respondentene til å bruke lang tid på å sette seg inn i situasjonen og hvordan man egentlig ville reagert, antas også å være lav. I slike tilfeller kan tilfredsgjøring forekomme (Krosnick, 1991). Respondenten vil da gjerne krysse av for det som antas å være det mest korrekte å svare, i dette tilfellet en høy score. Det kan derfor hevdes at høy selvinnsikt paradoksalt nok kan føre til lavere AL-score enn ved lav selvinnsikt. Dette er motsatt av det ALQ tar sikte på, og konsekvensen er at tillitten til ALQ som måleapparat for AL svekkes.



---

Videre ble CA-verdiene på tvers av skolene testet (jfr. tabell 3.5). Dette for å undersøke eventuelle forskjeller i konsistens i svarene til skolene. Høy konsistens vil tyde på at utsagnene i ALQ ble forstått likt av respondentene, og det er da ønskelig at denne er høy for alle skolene for at undersøkelsesmetoden skal ha fungert uavhengig av skoletilhørighet. Gjennomgående gir BSS-dataene lavere CA-verdier enn NHH, som igjen er lavere enn MED. Det var en interessant observasjon for oss, da den kan tolkes dit hen at medisinstudentene har den største forståelsen av begrepsbruken som anvendes i ALQ, og BSS-elevene den laveste. En svakhet med en slik sammenligning er at utvalgene for hver gruppe er mindre enn når vi ser hele utvalget samlet, og vurderingsgrunnlaget dermed svakere. Dette gir likevel en indikasjon på at skoletilhørighet, derunder respondentenes bakgrunn, har betydning for reliabiliteten av ALQ. Dette anbefales det at videre forskning ser nærmere på.

### **5.3.2. Realisme og manipulasjon**

En av forskerens viktigste oppgaver er å utforme et studiedesign som måler det man ønsker å undersøke. I det følgende diskuteres ulike utfordringer knyttet til realismen og den påførte manipulasjonen i eksperimentet, det vil si den systematiske variasjonen i vignetten mellom pressgruppene, som kan ha påvirket resultatet slik at hypotesene måtte forkastes i dette studiet. Regresjonsanalysene det vises til er tilgjengelig i appendiks pkt. 8.4.

#### ***Realistisk vignett***

Av regresjonsanalysen ser vi at opplevelsen av realisme utgjør et signifikant bidrag til den totale AL-scoren ( $p=0.01$ ), selvinnsikt ( $p=0.03$ ) og balansert vurdering ( $p=0.04$ ). Disse variablene er positivt korrelert med opplevd realisme, dvs. at jo høyere realisme, dess høyere AL-score.

Finch (1987) hevder at vignetten må oppleves realistisk for at respondenten skal kunne sette seg inn i situasjonen. I tillegg må den være realistisk for at respondenten skal gi svar som reflekterer hva hun faktisk mener (Wason et al., 2002). Som beskrevet tidligere er gjennomsnittsvurderingen marginalt på øvre halvdel av skalaen på hvor realistisk den gitte situasjonen (i vignetten) opplevdes for respondenten (mellom ”i noen grad” og ”i stor grad”). Hver fjerde respondent beskrev situasjonen som ”i svært liten grad” eller ”i liten grad” realistisk.

Den økologiske validiteten svekkes ved at situasjonen respondentene settes i, ikke er tilsvarende den situasjonen eksperimentet skal si noe om (Saunders et al., 2012). Når man opplever situasjonen man skal respondere ut i fra som lite realistisk, kan dette føre til distansering fra utsagnene i ALQ. Basert på Krosnick (1991) sin teori om tilfredsgjøring vil dette kunne føre til høyere score på ALQ. Det vil igjen gi en lav ekstern validitet, da resultatene ikke vil kunne direkte overføres til en reell situasjon, der en kan anta at de samme respondentene ville svart annerledes.

Våre respondenters gjennomsnittscore er høyere enn i flere andre studier. Total AL-score i dette studiet er 2,77, sammenlignet med 2,69 (Schabram, 2009), 2,35 (Wong & Laschinger, 2013) og 2,47 (Laschinger, Wong & Grau, 2012). Det kan være mange ulike forklaringer til det, og studiet vårt har bare blitt sammenlignet med et tilfeldig utvalg av andre studier som har benyttet ALQ. En mulig forklaring er lavere grad av realisme i et vignettstudie enn i studier utført i reelle settinger. Lav realisme utgjør også et fravær av en negativ konsekvens ved å gi en høy score på ALQ. I et papireksperiment der en vet at det ikke vil være følger av hvordan en leder, vil en lettere kunne score ut fra "ønsketenkning". Å foreta en ledelsesundersøkelse med bruk av vignett som ikke evner å inkludere alle positive og negative aspekt vedrørende en ledelsessituasjon, antas derfor å ikke gi fullstendig valide svar av ALQ. Til tross for forsøk på å imøtekomme utfordringen ved å øke "kostnaden" ved å handle autentisk (øke "grunnpresset" i vignetten, jfr. pkt. 3.3.1 – Vignett), utgjør dette en svakhet for realismen i vignetten.

Videre hevder Faia (1979) at bruk av vignett genererer urealistiske resultat fordi den ikke er direkte sammenlignbar med det virkelige liv. Det hevdes at på tross av fokus på å utforme en vignett så lik virkeligheten som mulig, vil man aldri evne å gjenskape virkeligheten fullstendig. Derav er den økologiske validiteten normalt svak i et vignettbasert eksperiment. Virkelige hendelser er mer komplisert enn det man kan få inn i en vignett. På grunn av denne forskjellen, vil resultatene inneholde potensielle feilkilder og svekke den eksterne validiteten av funnene. Ettersom mye av eksisterende forskning innen fagfeltet er utført på personer som responderer ut i fra virkelige hendelser, utgjør dette studiets bruk av vignett en svakhet sammenlignet med andre studier. Denne studieformen ble imidlertid ansett som ekstra interessant da ingen har forsøkt dette tidligere (Gardner et al., 2011). Videre ble det lagt stor vekt på å utforme vignetten så realistisk som mulig i samarbeid med studenter gjennom pilottester. Endelig ble studiedesignet ansett som nødvendig for å muliggjøre undersøkelsen under oppgavens begrensninger.

---

Ifølge Friedman & Sunder (1994) kan en vignett gi assosiasjoner til respondenten som påvirker dens svar. For å holde eksperimentet enklest mulig valgte vi ikke å inkludere kontrollspørsmål som gikk på slike assosiasjoner, ei heller gjennomførte vi intervju i etterkant av gjennomføringene for å måle dette. I utarbeidelsen av vignetten ble det lagt vekt på å følge Friedman & Sunders råd om å unngå følelsesladde ord som lett vekker sterke assosiasjoner, og det ble fulgt opp og redigert gjennom pilottestene. På bakgrunn av tilbakemeldingene fra pilottestene på de endelige vignettvariantene, har vi ikke grunnlag for å tro at uhensiktsmessige assosiasjoner har påvirket resultatene.

Et annet moment som kan ha påvirket resultatene i undersøkelsen er forskjell i opplevelsen av realismen i vignetten mellom skolene. Fra tabellen i appendiks pkt. 8.5 (Utvalg på skolene) fremkom det at MED har en signifikant lavere opplevd realisme enn BSS og NHH. Det er vanskelig å se en tydelig årsak til denne forskjellen, men en mulig forklaring kan være at studentene ved MED i mindre grad er vant til gruppearbeid og å holde muntlig presentasjoner enn BSS og NHH. Videre kan det tenkes at de ikke i like stor grad som NHH og BSS er vant til å være i situasjoner med lederansvar. Forskjellen antas likevel å ikke ha utslagsgivende effekt på analysen hvor pressgruppene sammenlignes, ettersom en tilnærmet like stor del av hver pressgruppe var studenter ved MED.

Oppsummert ser vi at graden av realisme påvirker økologisk validitet og derigjennom AL-scoren. Våre tiltak for å gjøre vignetten realistisk ser ut til en viss grad å ha lyktes, ut fra at den opplevde realismen er på øvre halvdel av skalaen, om enn bare marginalt. Like fullt er det et papir man leser situasjonen fra, og ens svar gir ingen konsekvenser etterpå. Det er i seg selv urealistisk, og legger klare begrensninger på hvor realistisk en vignett kan være.

Opplevd realisme kan ha bidratt til at vi ikke finner signifikante forskjeller i AL-score mellom pressgruppene. Imidlertid er det ingen signifikant forskjell i opplevd realisme mellom pressgruppene (jfr. tabell 4.3). Sammenligningsgrunnlaget anses derfor å være opprettholdt.

### ***Påført og opplevd press***

Hvor godt vignetten har fungert påvirker i hvilken grad respondentene opplevde vignetten som realistisk. Derfor undersøkes det hvorvidt respondentene opplevde press i samsvar med tilsatte pressfaktorer, det vil si om manipulasjonen har fungert etter hensikten. Formålet med å ha tre pressgrupper med ulik oppbygning var å få respondentene til å oppleve ulike grader

av press. Dersom dette ikke er tilfellet vil de forhåndsdefinerte pressgruppene ikke representere det vi forventet, og dermed svekke muligheten for å trekke konklusjoner ut fra våre hypoteser.

I tabell 4.4 blir de to pressfaktorene tids- og konsekvenspress sammenlignet med pressgruppene. En signifikant økning i opplevd tidspress mellom pressgruppe lav og mod er etter forventningene, da vignetten i pressgruppe mod inneholder tidspress, mens pressgruppe lav ikke gjør det. På samme måte er det å forvente en signifikant økning i begge pressfaktorene mellom pressgruppe lav og høy. Mellom pressgruppe mod og høy fremkommer det også signifikant økning i begge pressfaktorene. Dette til tross for at den eneste forskjellen mellom vignettvariantene er at konsekvenspress er tilført pressgruppe høy. Tidspress er tilstede i begge disse gruppenes vignettvariant. Forklaringen på økt opplevd tidspress kan være at konsekvenspress forsterker tidspress. Som beskrevet tidligere (jfr. pkt. 2.3.3 – Grad av press) var noe av bakgrunnen for å ta i bruk disse to typene press en antakelse om at de ville fungere sammen. Det er intuitivt at presset opplevd på grunn av liten tid økes dersom konsekvensene av oppgaven økes. Det at pressene forsterker hverandre på denne måten viser at de kan utgjøre grader av press, og ikke bare to typer press som hver for seg påvirker AL. Dette samstemmer med formålet i undersøkelsen, hvor det presiseres at formålet er å undersøke hvordan ulik *grad* av press påvirker AL, ikke ulik *type* press.

En annen årsak til at vignetten har hatt ønsket effekt syntes å være at pressformene ble valgt på bakgrunn av tidligere forskning, bl.a. Richardsen & Matthiesen (2013). AFFs Lederundersøkelse hevdet at tidspress og følelsesmessig belastning (der vi har valgt å fokusere på det vi kaller konsekvenspress) var de to største årsakene til opplevd stress i en leders hverdag. Det er derfor ikke unaturlig at respondentene opplever press på bakgrunn av vignetten som inneholder en eller begge av disse formene for press.

Basert på resultatene ser det ut til at vignetten har hatt en ønsket effekt med tanke på samsvar mellom påført og opplevd press, og at mangel på signifikante funn for hypotesene ikke kan begrunnes i manglende manipulasjonseffekt. Men igjen kommer vi ikke bort fra det faktum at press på et papireksperiment bare kan gi begrenset med reelt press. Selv om vi tilsynelatende har lyktes med stimulien vi har påført respondentene, har vi altså bare gjort det innenfor rammene av hva som lar seg gjøre gjennom en slik metode. Overføringsverdien til et reelt press med reelle konsekvenser vil uansett være begrenset, og dette kan være med å forklare hvorfor vi ikke fant den antatte sammenhengen mellom økt press og nivå av AL.

Videre er det interessant å se på forskjeller i opplevd press mellom skolene, og om dette kan ha påvirket resultatene i undersøkelsen. Fra tabellen i appendiks 8.5 (Utvalg på skolene) ser vi at NHH har en signifikant høyere grad av opplevd press enn BSS. En naturlig forklaring på dette kan være betydningen av konsekvenspresset. På NHH er det et relativt stort karakterjag og konkurranse om å få de beste jobbene. Ved BSS er ikke situasjonen tilsvarende. Gode karakterer er som for andre skoleelever noen en ønsker, men de er ikke på samme måte avgjørende for karrieren. Alle er sikret jobb etter endt studie. Videre karriere blir derfor ikke i like stor grad dyrket i miljøet der som ved NHH. Ut fra vår egen kjennskap til dette antar vi derfor at konsekvenspresset ”treffer” studenter ved NHH bedre enn ved BSS, og at dette er en utslagsgivende faktor for at presset oppleves høyere ved NHH. I tillegg kan det tenkes at elever ved BSS i større grad er vant til svært pressede situasjoner gjennom deres studieløp, gjennom praktiske lederskapsøvelser og krevende læringsarenaer utenfor klasserommet. Dersom BSS-elevne har et høyere referansepunkt for press, vil en situasjon som oppleves like presset for en respondent fra NHH og BSS, gjerne rangeres lavere av en respondent fra BSS enn fra NHH. Dette antas også å være en utslagsgivende faktor for signifikant forskjell i opplevd press mellom NHH og BSS. Imidlertid er studentene ved skolene tilnærmet likt fordelt mellom de tre pressgruppene (jfr. tabell 3.1), og det antas derfor at forskjellen i opplevd press mellom skolene ikke påvirker sammenligning av AL-score mellom gruppene nevneverdig.

### *Opplevd press og autentisk ledelse*

Man kan anta at for ulike respondenter oppleves påført press ulikt. Det er naturlig å tro at en respondent i lavpress-gruppen kan oppleve mye press i situasjonen og vise versa. Selv om hypotesene forkastes på bakgrunn av de forhåndsdefinerte pressgruppene, vil det være interessant å også kontrollere for tilsvarende sammenhenger basert på de *opplevde* pressgruppene (jfr. inndeling forklart under pkt. 3.4.3, ikke til forveksling med forhåndsdefinert pressgruppe).

Tabell 4.5 sammenligner AL-score med opplevd press hos respondentene. Det fremkommer ingen signifikant forskjell mellom *opplevd* pressgruppe 0 – 1 og 0 – 2. Imidlertid sees en signifikant økning i total AL-score fra gruppe 1 – 2 ( $p=0,03$ ). Dette er motstridende med våre hypoteser, og går imot teori presentert i oppgavens teoridel. Det virker også kontraintuitivt å finne signifikant forskjell i AL-score mellom *opplevd* pressgruppe 1 – 2 og ikke mellom 0 – 2, da differansen i opplevd pressnivå er størst her. Dersom det eksisterer en

forskjell mellom 1 – 2, skulle man anta at denne forskjellen var tilsvarende eller større mellom 0 – 2.

Det er diskutert at det ikke eksisterer signifikante forskjeller i AL-score mellom de ulike forhåndsdefinerte pressgruppene (jfr. diskusjon av hypoteser under pkt. 5.2.). Noen av argumentene var at AL kan være en ønsket lederstil i pressede situasjoner for å bedre beslutningsgrunnlaget, opprettholde godt leder-medarbeider-forhold og vedlikeholde selvinnsikt for å kontinuerlig forbedre sin ledelse av andre. Vi har ikke tatt stilling til hvor stor effekt disse momentene vil ha på AL-scoren. Ut i fra denne analysen kan det hevdes at kreftene som drar ledere mot å være mer autentiske i stressende situasjoner er sterkere enn kreftene som drar i motsatt retning.

Imidlertid finnes det flere andre mulige årsaker til et slikt kontraintuitivt funn. Blant annet viser analyser (tabell 4.6) at *opplevd* pressgruppe 1 har en signifikant lavere grad av opplevd realisme enn gruppe 2 ( $p=0,05$ ). Respondentene hevder at vignetten i grad av realisme er mellom ”i liten grad” og ”i noen grad”. I diskusjonen ovenfor av hvor viktig det er at respondentene opplever vignetten som realistisk, fremkom det at lav grad av opplevd realisme svekker gyldigheten av resultatene. *Opplevd* pressgruppe 1 sin absolutte og relative lave grad av opplevd realisme antas derfor å ha svekket gyldigheten av dataene fra denne gruppen.

Vi har gjennom oppgaven diskutert ulike utfordringer ved bruk av ALQ. Summen av utfordringene ved ALQ, samt en lav grad av realisme i *opplevd* pressgruppe 1, gjør at vi velger å ikke tillegge resultatet om økt total AL-score ved økt opplevd press (tabell 4.5) særlig vekt. Til det er de metodiske utfordringene for store. I det følgende fortsetter diskusjonen rundt øvrige utfordringer knyttet til ALQ og design.

### **5.3.3. ALQ og design**

#### ***ALQs oversettelse***

Vi har benyttet den offisielle norske oversettelsen av ALQ. Andre norske studier vi har fått innblikk i har benyttet en annen norsk oversettelse, da disse ble gjennomført før den offisielle oversettelsen kom (disse er: Nielsen, 2013; Borgersen, Hystad, Larsson & Eid, 2013; Hystad, Bartone & Eid, 2013). Denne oversettelsen kan vise til gode CA-verdier og faktoranalyser som stemmer overens med opprinnelig ALQ. Vi har ikke funnet studier per nå som har benyttet samme oversettelse som oss. Dette fremstår derfor som den mest

sannsynlige forklaringen på lave CA-verdier. Allerede i forkant av undersøkelsen så vi at flere av formuleringene i spørreskjemaet kunne by på misforståelser, og undersøkte mulighetene for å endre på enkelte ord. I samråd med andre forskere på feltet valgte vi å ikke gjøre det for å ivareta den validiteten som lå i det standardiserte spørreskjemaet, og samtidig kunne bidra til forbedring av den offisielle oversettelsen nå som det først finnes en slik.

En overvekt av utsagnene er tilnærmet like eller har tilsynelatende ubetydelige forskjeller mellom de to versjonene av ALQ vi nå har sett. Enkelte utsagn er imidlertid såpass forskjellige at det kan forårsake ulik respons. Noen eksempler er (UiB sin oversettelse – offisiell oversettelse):

4. (relasjonell åpenhet\_4): sannheten som den er – den nakne sannhet

6. (etisk bevissthet\_1): handler i overensstemmelse med sin overbevisning – gir jeg uttrykk for oppfatninger som er i samsvar med mine handlinger

9. (etisk bevissthet\_4): høye etiske standarder – høye standarder av etisk opptreden

Effekten av misforståtte utsagn i undersøkelsen kan være omfattende, og det er utfordrende å teste graden av respondentenes forståelse for alle utsagn i ALQ. Indirekte blir dette undersøkt gjennom CA og faktoranalyser, og på bakgrunn av dette ble altså fire item fjernet fra analysen. Det forventes imidlertid ikke at alle de resterende utsagn ble korrekt oppfattet av alle respondentene. Basert på pilottester antas nivået av forståelse for gjenværende utsagn å tidvis være lavere enn ønskelig. En slik effekt vil kunne ha påvirket resultatene, og svekket forklaringsgraden opp mot hypotesene.

At det eksisterer flere versjoner av ALQ på samme språk, anser vi som uhensiktsmessig for ytterligere validering av måleapparatet. Noe av vår oppfordring til videre forskning er at det enes om én variant som det heller arbeides målrettet med å utbedre.

### ***Besvare ALQ basert på en vignett***

For å undersøke hvorvidt det å besvare ALQ ut fra en vignett i seg selv påvirket CA-verdiene, ble en ren ALQ undersøkelse uten vignett gjennomført på en del av klassen vi fikk tilgang til på medisinstudiet. Verdiene for gruppen som fikk ALQ uten vignett er forholdsvis lik sammenlignet med de som har besvart ut fra et vignett (uavhengig av pressgrad, jfr. tabell 3.5.) Denne gruppen er altså kun på 21 respondenter, noe som gir et begrenset sammenligningsgrunnlag. Like fullt indikerer det at vignetten generelt ikke har påvirket den

interne konsistensen i særlig grad, og vi finner ikke grunnlag for å si at ALQ som sådan ikke fungerer i et slikt vignettstudie.

I utarbeidelsen av eksperimentet så vi en potensiell utfordring ved skalaen som henspeiler til hyppighet ("hvor ofte") (jfr. pkt. 3.3.2. – ALQ, Skala). Ut fra en enkeltsituasjon som vignetten beskrev virket en viktighets- eller sannsynlighetsskala å være mer hensiktsmessig. En skala som beskriver hvor ofte man utfører en handling henspeiler til en gjentakende hendelse. En slik formulering kan gjøre respondenter usikre på hva som faktisk menes og svekke konsistensen av responsen. Imidlertid ser vi at CA-verdiene er nokså lik for respondentene som ble utsatt for vignetten og respondentene som besvarte uten vignett. I besvarelse uten vignett var det tiltenkt at respondentene skulle besvare ut i fra sin generelle ledelsesoppfatning, og dermed noe som gjentas. Basert på dette antar vi at denne utfordringen ikke har påvirket besvarelsen og derigjennom resultatet nevneverdig. Pilottesterne så heller ikke ut til å henge seg opp i hvordan skalaen var formulert.

At CA-verdiene på tvers av pressgruppene ikke gir noen entydig trend (jfr. tabell 3.5), støtter opp om antagelsen at ALQ fungerer sammen med vignett. Hvis den interne konsistensen var sårbar for bruk av vignett, ville en tro at disse ville påvirkes ulikt ut fra ulike vignettvarianter. Forskjellige utsagn kan like fullt ha blitt påvirket ulikt av vignetten, basert på at vi så behov for å fjerne fire av dem i vår analyse. Dårlig oversettelse kan forklare dette, men en årsak kan også være at vignetten har skapt misforståelser eller uklarheter til akkurat disse utsagnene. Vi ser ikke noen åpenbare sammenhenger mellom formuleringene i vignetten og utsagnene som ble fjernet, men dette er noe vi anbefaler andre studier å ta særskilt hensyn til.

Videre kan vignetten gjøre enkelte utsagn mindre relevante. Der ser vi et klart eksempel i vårt studie i utsagn 13 (selvinnsikt\_1): "Som leder for gruppen søker jeg tilbakemelding for å forbedre min samhandling med gruppemedlemmene." Dette er ett av de fire utsagnene som ble fjernet fra analysen på bakgrunn av faktoranalysene. Uten å tenke langsiktig er det mindre sannsynlig at du vektlegger å søke tilbakemeldinger, da det er naturlig å tenke at du ikke kan endre din atferd umiddelbart likevel. Dette utsagnet har følgelig ikke påvirket våre analyser, men nevnes her da det er en nyttig metodisk erfaring å dele med andre som måtte ønske å anvende ALQ i et vignettstudie.

En langsiktig tidshorisont er utfordrende å inkorporere i en vignett. Respondenten må sette



---

seg inn i en situasjon, noe som i seg selv kan være utfordrende. Å be respondenten om å inkludere effekten av ens lederstil også i fremtiden av den tenkte situasjonen, er av en slik vanskelighetsgrad at det ikke ble inkludert i vignetten. Dette er problematisk ettersom langsiktighet er et viktig aspekt i AL. En leder skal ved sine handlinger vise hvem hun er og hva hun står for, og gjennom dette være et forbilde. En autentisk leder skal på sikt gi autentiske etterfølgere (Gardner et al., 2005). Følgene av å ekskludere langsiktighet fra vignetten, er at respondentene har lavere insentiv til å lede autentisk. Eksklusjon av langsiktighet kan dermed medføre lavere AL-score enn i andre studier, eller slå uheldig ut på enkelte utsagn som vi ser, der langsiktig tankegang er en forutsetning.

Videre kan det kortsiktige fokuset også resultere i høyere AL-score, da flere av utsagnene på særlig relasjonell åpenhet adresserer det å være autentisk i øyeblikket, mer enn AL som ledelsesstil (jfr. pkt. 5.3.2. – Opplevd press og AL-score). Generelt oppfattes dette som en utfordring ved bruk av vignett, da det ikke klarer å omfavne alle aspekter av AL, og derav antas å gi en annen AL-score enn ved andre studier der ALQ besvares ut fra virkeligheten. Sammenligningsgrunnlaget med andre studier vil derfor svekkes. Følgelig vil også generaliserbarheten av resultatene i dette studiet reduseres.

Langsiktighetsutfordringen synes størst innen komponenten selvinnsikt. Et av de andre utsagnene som ble beholdt i analysen lyder slik: (14) ”Som leder for gruppen kan jeg presist beskrive hvordan gruppemedlemmene ser på mine evner”. Det er vanskelig å besvare et slikt utsagn uten å ha hatt et lengre forhold med gruppemedlemmene, og dette kan det være vanskelig for respondenten å tenke seg til. Når respondenten ikke vet hva den skal svare, vil man ifølge teori kunne tendere mot å svare det som er forventet, eventuelt en ”midt-score” (Krosnick, 1991), i vårt tilfelle scoren 2. Responsen på spørsmålet vil derfor kunne være lite representativt for hva respondentene egentlig mener. Ettersom selvinnsikt måles på tre utsagn etter fjerningen av item, vil en svakhet ved ett av disse sterkt påvirke den samlede scoren for selvinnsikt. At scoren ikke påvirkes av ulik grad av press, kan derfor skyldes manglende forståelse av utsagnene, ikke at selvinnsikt i realiteten er upåvirket av press.

### ***Fylle ut ALQ på seg selv***

Under pkt. 5.3.1 (Student vs. leder) så vi hvordan manglende selvinnsikt kan være en årsak til våre resultater. Dette blir en utfordring på grunn av vårt design, der vi baserer våre analyser på egenvurdering gjennom ”ALQ Self”-versjonen. Det er en potensiell metodisk svakhet uavhengig av utvalget, da ens egen oppfattelse av seg selv og hvordan en påvirker

menneskene rundt seg, sjelden kan sies å være helt lik andres oppfattelse. Dette bekreftes av Kopperud (2012). Denne svakheten kan forsterkes gjennom å anvende et utvalg med liten ledererfaring. Resultatet blir en måling av holdninger til ledelsesstil mer enn faktisk ledelsesstil. Man ser gjerne økt behov for god ledelse i pressede situasjoner, og slik kan det være forståelig at AL-score øker under press. Men den faktisk atferden vil kunne være annerledes når en kjenner presset på kroppen, og det er vurdering av denne atferden som vil ha størst overføringsverdi til en reell situasjon.

Ved å anvende en peer review metode vil en kunne unngå denne mulige biasen. ”ALQ Rater”-versjonen er tilpasset en slik metode. Det vil imidlertid kreve et atskillig mer omfattende eksperiment med en praktisk gjennomføring av vignettsituasjonen, der andre i gruppen vurderer din lederatferd og fyller ut ALQ basert på den. Denne metoden har også sine svakheter, og intet eksperiment kan sikre et fullstendig valid resultat. Forskningsprosjekter som har utvalg tilgjengelig for en slik metode, anbefales å utføre dette for å avdekke eventuelle forskjeller i funn i forhold til vårt vignettstudie.

### **5.3.4. Gjennomføring**

#### ***Antall respondenter***

Antall personer inkludert i studiet kan påvirke resultatene. Ideelt sett skulle undersøkelsens populasjon vært større for å belyse variasjonen bedre. Vi må ta høyde for at på en skala der det kun brukes tre til fem item på hver faktor, vil den interne konsistensen være sårbar. Ettersom vi økte datagrunnlaget til 163 respondenter så vi en gradvis økning i CA-verdiene. Denne trenden kan antas å ville fortsette hvis vi økte utvalget ytterligere. Konsekvensene av dette kan hevdes å være at dette studiet ikke evner å fremvise sammenhenger som egentlig eksisterer pga. svake/små sammenhenger og få respondenter. I seg selv har vi likevel ikke grunnlag for å si at utvalget har vært for lite til å trekke konklusjoner fra, da det virker å være av en tilfredsstillende størrelse sammenlignet med andre eksperimenter (Cozby, 2005).

#### ***Konsentrasjon i utfylling***

En mulig årsak til at resultatet ikke støtter hypotesene er at respondentene ikke har vært konsentrerte i utfyllingen eller tatt besvarelsen så seriøst som ønsket. Dette kan i tilfelle påvirke den interne konsistensen. Vi har ikke grunnlag for å anta useriøse besvarelser, da alle respondenter både har virket interesserte og besvart på frivillig basis. Imidlertid vil det være urealistisk å anta at alle respondenter har holdt konsentrasjonsnivået oppe gjennom hele

---

undersøkelsen, selv om gjennomføringen kun tok omtrent ti minutter. Det har verken vært mulig eller ønskelig å kontrollere dette, da viktigheten av å ivareta anonymiteten til respondentene har veid tyngst, og gjort at vi har holdt oss unna under utfyllingen.

Hva man prioriterer bort ved å ta undersøkelsen, kan påvirke tiden man setter av og konsentrasjonen under undersøkelsen. Ved BSS og MED fikk vi innpass i forelesninger, hvilket kan oppleves som en spennende og positiv pause i vanlig undervisning. På NHH ble derimot studenter som studerte på eget initiativ spurt om å delta. Her kan alternativet til å ta undersøkelsen oppleves å ha høyere verdi, og derav ble det muligens satt av mindre tid og lavere konsentrasjon til undersøkelsen der. Imidlertid antas det at respondentene som frivillig sa seg villig til å delta hadde tilstrekkelig konsentrasjon for å besvare på en god måte.

I et av ALQ-studiene vi har sammenlignet CA-verdier med, fylte respondentene ut skjemaene på øvelse utendørs, under atskillig mer distraherende omgivelser enn i denne undersøkelsen (Nilsen & Olsen, 2013). Det antas derfor at konsentrasjonsnivået blant dette studiets respondenter ikke var avgjørende for resultatet og forkastelsen av hypotesene.

### ***Omgivelsene***

Omgivelsene kan påvirke respondenters besvarelse. Vi tilstrebet å gjennomføre undersøkelsen under mest mulige like forutsetninger mtp. tid og sted, jfr. pkt. 3.6.1 (Reliabilitet). Hvem man tar undersøkelsen sammen med kan likevel ha innvirkning. På MED og BSS ble undersøkelsen gjennomført i klasserom eller tilsvarende lokale på seilskute, hvor man antas å kjenne sin sidemann. Selv om det ble presisert at man skulle fylle ut enkeltvis og ikke ha kontakt med andre, kan dette oppleves som et sosialt press hvis man tror sidemannen ser hva en svarer. Det kan gi insentiv til å besvare mer ut i fra det som er allment akseptert, og mindre basert på hva man faktisk mener. Én pilottester mente at ALQ var utformet slik at det oppfattes å være best å gi en høy respons. Sosialt press kan derfor ha bidratt til å gi generelt høye verdier, uavhengig av press. På NHH ble undersøkelsen utført i et bibliotek, hvor man oftere ikke kjenner sin sidemann. Det antas derfor at påvirkning av sosialt press er lavere ved NHH.

### **5.3.5. Oppsummering av diskusjon**

I diskusjonsdelen har vi drøftet ulike potensielle forklaringer på hvorfor hypotesene ikke blir støttet av resultatene i dette studiet. Det ble først diskutert hvorvidt det finnes teori som støtter funnene. Ettersom forskning på press sin påvirkning på AL aldri har vært utført

tidligere, finnes det ikke teori som beskriver denne sammenhengen direkte. Imidlertid finnes det teori som kan argumenteres for å trekke i begge retninger av hvordan press påvirker AL. Ikke-signifikante funn kan bl.a. skyldes at økt grad av press faktisk ikke har betydning for holdningene til AL, eller at nivå av AL er stabil i møte med de grader av press vårt eksperiment inneholdt.

Metodiske aspekter som også kan ha påvirket resultatene i undersøkelsen ble så diskutert. Studenters manglende ledererfaring og viktigheten av dette ble drøftet, og funnet at ikke utgjorde en stor påvirkning på resultatet. Skolene ble så sammenlignet og ingen større forskjeller ble funnet. Videre ble kvaliteten på vignetten undersøkt, i form av realisme og manipulasjon. Analysene viste at respondentene opplevde vignetten i noen grad realistisk, og følgelig kunne den økologiske validiteten vært høyere. Siden opplevd realisme har hatt et signifikant bidrag til AL-score, antar vi at opplevd realisme har innvirkning på våre resultater. Imidlertid var det ingen forskjell i opplevd realisme mellom gruppene, så det konkluderes med at sammenligning av gruppene er mulig. Videre ser vi at manipulasjonen (det tilførte presset) har fungert ettersom opplevd press stiger mellom pressgruppe lav, mod og høy. Vi konkluderer derfor med at vignetten har fungert tilfredsstillende til dette studiets hensikt, nemlig å undersøke forskjeller i AL-score mellom pressgruppene. Vi anerkjenner likevel de begrensninger som ligger i vår metode, og at presset som påføres ikke kan sammenlignes fullverdig med et reelt press. Dette reduserer validiteten av våre data.

Da vi så på ALQ og designet av vårt vignettstudie, fant vi flere potensielle svakheter som kan ha forårsaket resultatene, derunder dårlig oversettelse av ALQ, manglede langsiktighet i vignetten sett opp mot ALQ sin oppbygning, og bruk av egenvurdering. Avslutningsvis så vi at det ikke er grunnlag for å si at resultatene skyldes aspekter ved selve gjennomføringen av undersøkelsen.

---

## 6. Oppsummering og konklusjon

Vi startet denne oppgaven med å beskrive viktigheten for en leder å utøve AL. Til tross for en generell positiv oppfatning av et slikt syn på ledelse, pekes det på en mangel av autentiske ledere i dagens samfunn. Gjennom vårt prosjekt har vi forsøkt å komme nærmere en forklaring på dette. Problemstillingen var: *Hvordan påvirker press autentisk ledelse?*

Med bakgrunn i teori utarbeidet vi fem hypoteser om at økt grad av press reduserer nivå av autentisk ledelse (H1) og dens fire komponenter, henholdsvis selvinnsikt (H2), relasjonell åpenhet (H3), etisk bevissthet (H4) og balansert vurdering (H5).

En eksperimentell tilnærming med en gruppeledervignett ble valgt. For å skape et troverdig press som flest mulig kan relatere seg til, benyttet vi de to største stressårsakene til norske ledere i dag; tidspress og følelsesmessig belastning (konsekvenspress).

Det fremkom ingen signifikante funn rundt hypotesene. Vi kan på bakgrunn av dette studiet derfor ikke påstå at økt grad av press reduserer nivå av AL eller noen av dens fire komponenter. Det er to mulige forklaringer til mangel på signifikante funn. Det er (1) at press ikke reduserer AL (teoretisk forklaring), eller (2) at press reduserer AL, men metoden brukt i dette studiet ikke har evnet å fange opp denne sammenhengen (metodisk forklaring).

### 6.1. Teoretisk forklaring

En mulig forklaring på at ens autentiske ledelsesstil ikke reduseres når presset øker, er at det er vanskeligere å skjule hvem man er når en er satt under press. Vi har sett av Sjøkrigsskolens lederutviklingsfilosofi at de bevisst søker å skape situasjoner der elevene settes under press og deres ”sanne jeg” kommer frem. Det kan tale for at en faktisk blir mer autentisk i pressede situasjoner.

En annen mulig forklaring til funnene er at en aktiviserer sin kapasitet noe ekstra når en føler seg presset. Det er et velkjent fenomen at enkelte føler de jobber best under press. Tilsvarende aktivisering kan også gjøre seg gjeldene i konkurranser, ved at motivasjonen for å prestere øker. Vignetten inneholdt elementer av konkurranse. Den mentale mobiliseringen press og konkurranse skaper kan gi utslag i en skjerpet autentisk ledelsesstil.

Videre vil ens forståelse av den pressede situasjonen også gjøre at en ser viktigheten av å lede på en god måte. Man ser behov for å gjøre gode prioriteringer da det oppstår en konflikt av ressursene en har tilgjengelig. Det kan gjøre at en lettere ser viktigheten av å få alle relevante innspill på bordet, for å oppnå en balansert vurdering, eller at ens etiske vurderinger må vektlegges fordi man tydeligere ser konsekvensene av dårlige valg.

Vi ser altså at opplevelsen av press kan bidra positivt til AL, både gjennom en naturlig forklaring (kan ikke unngå det), en aktivisering/mobilisering av ens evner (også innen å lede andre), en økt motivasjon til å prestere, samt en økt forståelse av at god ledelse er viktig. Selv om ens kapasitet og fokus under press kan påvirkes negativt, slik teorien bak våre hypoteser tilsier, ser det ut som disse kan veies opp for av andre faktorer. Dette er en mulig forklaring bak at nivå av AL ikke påvirkes signifikant av økt press i vårt eksperiment.

## 6.2. Metodisk forklaring

Vi har vektlagt det metodiske i denne oppgaven, gjennom en fyldig metodedel og en stor del av diskusjonen. Dette er i hovedsak fordi vi anser vårt prosjekt som et pilotstudie, da ingen, så langt vi har funnet, tidligere har sett på akkurat sammenhengen mellom press og AL. Videre har ingen anvendt ALQ i et eksperiment før. Begge deler har vært etterspurt i fagfeltet, og våre metodiske erfaringer har vi ansett som vel så viktig å formidle, om ikke viktigere, enn våre faktiske funn.

En sentral forklaring på resultatene er at vi ikke nødvendigvis har sett på utøvelse av AL, snarere respondentenes *holdninger* til utøvelse av AL. Respondenten får derfor ikke oppleve konsekvensene av sine valg, og vil svare annerledes enn dersom hun ble utsatt for en reell situasjon. Forskjellen mellom faktisk og ønsket lederatferd vil kunne øke med manglende ledelseserfaring og/eller lav selvinnsikt. Da er det for det første en svakhet å bruke studenter som utvalg i vår undersøkelse for å måle lederatferd. Videre er det en svakhet å basere resultater på egenvurderinger. Da vi har målt den enkeltes holdning til å prioritere en autentisk ledelsesstil, kan det være naturlig at denne ikke har sunket under økt press ettersom en ser økt behov for god ledelse i slike situasjoner.

Et annet sentralt aspekt som har vært en gjenganger i vår diskusjon, er langsiktighet og dens betydning i AL. Man kan be respondentene om å tenke langsiktig, men å få de til å oppnå en følelse av at deres ledelse faktisk har reelle virkninger over tid, er særlig utfordrende å oppnå i en vignett. I tillegg er flere av utsagnene i ALQ formulert rundt det å være ærlig og direkte,

---

og annen lignende autentisk atferd. Scorer en høyt på disse, gir det utslag i høyere AL-score. Men som vi har sett trenger dette ikke være ensbetydende med å utøve god AL. En slik utfordring ved bruk av langsiktighet i vignett, samt en svakhet med ALQ som måleapparat, kan bidra til at resultatene motstrider våre hypoteser.

Ut fra kontrollspørsmålene ser vignetten ut til å ha blitt opplevd realistisk for respondentene, og manipulasjonen med påført press har fungert etter intensjonen. Med den iboende lave økologiske validiteten i et slikt vignettstudie, vil det likevel være klare begrensninger på hvor naturlig situasjonen kan oppleves, og hvor ekte presset kan føles. Dette reduserer igjen den generelle validiteten i vårt studie, og anses som en viktig årsak til mangel på signifikante funn.

Videre har vi sett på misvisende ord og uttrykk i den offisielle norske oversettelsen som en mulig forklaring på lav intern konsistens, og dermed mindre pålitelige data. Dette vil svekke vårt grunnlag for å trekke valide konklusjoner.

Utover den belyste svakheten med å bruke studenter med liten ledererfaring som utvalg, har utvalget vært representativt for sin populasjon. Kontroll av randomiseringen har ikke vist noen skjevheter av betydning, og det har vært en styrke å anvende tre ulike elevgrupper. Vi har også inntrykket av at utvalgets størrelse og gjennomføringen av undersøkelsen har vært tilfredsstillende, og at dette ikke har påvirket dataene eller resultatene u hensiktsmessig.

### 6.3. Konklusjon

Vi fant at nivå av AL *ikke* påvirkes av økt press. Basert på de belyste metodiske utfordringene, vil vi imidlertid ikke konkludere med at denne sammenhengen er gjeldende.

Vi konkluderer med at årsaken til mangel på funn i dette studiet i hovedsak skyldes metodiske svakheter ved undersøkelsen. Eksisterende teori er for tvetydig på hvordan press påvirker elementer knyttet til AL til at vi velger å tillegge denne vekt i vår konklusjon. Vi anerkjenner at press kan øke ens autenticitet ved at ens "sanne jeg" kommer tydeligere frem, men kan også påvirke i motsatt retning. Står valget mellom å prioritere å være en autentisk leder eller fullføre oppgaven, mener vi sistnevnte oftest veie tyngst når presset øker.

Videre konkluderer vi med at ALQ kan benyttes i et eksperiment med vignett, gitt visse forutsetninger. Disse presenteres nedenfor.

## 6.4. Bidrag og anbefalinger til fremtidig forskning

Vi anbefaler videre forskning å studere sammenhengen mellom press og AL nærmere, og vil her komme med flere metodiske anbefalinger basert på vårt pilotstudie. Derigjennom håper og tror vi at vi har bidratt til fagfeltet innen AL.

Bruk av ALQ i eksperiment/vignettstudie har fungert til en viss grad, og vi mener ALQ derfor kan brukes til dette formål, gitt visse forutsetninger. Det vil være viktig å oppnå høy grad av realisme og en velfungerende manipulasjon, og gjøre dette i samråd med personer fra den aktuelle populasjonen gjennom pilottesting. Der kan det bygges videre på måten vi har gjort det, og i større grad involvere personer fra hele utvalgsgruppen i utarbeidelsen. Videre må det prioriteres å oppnå en langsiktighet i situasjonen, slik at en måler autentisk ledelse mer enn autentisk atferd. I forlengelsen av det, mener vi det kan være misvisende å bruke begrepet ”autentisk” for AL, da mye av kritikken mot AL slik vi forstår den, egentlig er adressert mot autentisk atferd. AL blir da urettmessig beskyldt for å kunne unnskyldes dårlig oppførsel. En annen benevnelse bør derfor vurderes.

Videre anbefales det å fokusere på å utvikle én norsk oversettelse av ALQ, slik at denne kan utbedres og valideres av flest mulig.

For å øke validiteten på dataene anbefales å forsøke klassiske eksperimenter ved måling av AL under økt press. En mulighet er å gå inn i øvingssituasjoner som allerede eksisterer (for eksempel på BSS). Dette vil være positivt for den økologiske validiteten. Økt realisme der presset kjennes i større grad på kroppen, vil kunne gi større effekt og mer reelle resultater. Ved fortsatt bruk av vignett, bør det prioriteres å inkludere flest mulig positive og negative aspekter, slik at det ”koster” noe å lede autentisk, og ikke bare blir ønsketenkning i responsen.

Videre studier bør også se på mulighetene for å anvende peers i besvarelsen av ALQ. Det krever et atskillig mer omfattende eksperiment, men ved at andre vurderer din lederatferd, vil en unngå svakhetene med manglende selvinnsikt rundt egen lederatferd under press.

Selvinnsikten på lederatferd hos studenter trenger ikke være lavere enn hos ledere, og det øker utvalgsmulighetene betraktelig. Den enkle tilgangen på studenter og den positive responsen vi møtte, gjorde dette eksperimentet mulig. Like fullt anbefales å anvende personer med størst mulig ledererfaring hvis datainnsamlingen baseres på egenvurderinger.



---

Tilsvarende metodikk som vår rundt randomisering anbefales videreført til andre studier dersom en ønsker det samme. Vi har sett indikasjoner på at skoletilhørighet, derunder respondentenes bakgrunn, har betydning for reliabiliteten av ALQ. Til fremtidig forskning anbefales det å utvide utvalget i størrelse og/eller se på andre populasjoner.

Å studere hvordan de ulike AL-komponentene påvirkes i forhold til hverandre vil kunne øke forståelsen for sammenhengen mellom press og AL. Høy intern konsistens slik at ALQ beholdes i sin helhet, ser vi da som en forutsetning for valide sammenligninger.

Vi anbefaler fremtidig forskning å se på andre kombinasjoner av press, eller fokusere på ulike typer press, for å påvise sammenhengen mellom press og AL, dersom denne eksisterer.

## 6.5. Begrensninger

Dataene vi har samlet inn er valide ut fra at manipulasjonen i eksperimentet har fungert tilfredsstillende. Den eksterne validiteten begrenses imidlertid av studenter som utvalg og deres manglende forutsetninger for å besvare ALQ ut fra et langsiktig perspektiv.

Å anvende tre ulike elevgrupper, som alle kan forvente å se fram mot lederfunksjoner i deres senere arbeid, øker på den ene siden generaliserbarheten til dataene. Samtidig er utvalget hentet fra tre sterkt selekterte utdanninger, og kan ikke sies å være representativt for befolkningen. For å trekke paralleller til næringslivet vil virkningene av AL være avhengig av kultur, som forskning har pekt på, og generalisering bør derfor ikke ukritisk gjøres på tvers av yrkesgrupper.

Sammenhengen mellom press og AL har ikke vært studert tidligere. Teori som er trukket inn er basert på hva som er relevant av nærliggende forskning innen ledelse og stress. Dette fordi vi ser på press i form av stresskilder. Stress kan imidlertid ha en rekke ulike opprinnelser, og mye av teorien går på varige stressreaksjoner (for eksempel utbrenthet) og følger av disse. Vi anser teoriene vi har anvendt som relevante til sitt formål, men overføringsverdien kan diskuteres. En slik kompleksitet i et fagfelt kan forklare den tvetydigheten vi opplever.

Videre kan press fortone seg svært ulikt fra person til person, både hvordan en oppfatter det, og hva det gjør med en. Selv om vi har basert presstypene på AFFs Lederundersøkelse, og anser de gyldige av den grunn, vil andre varianter, kombinasjoner eller forståelse av press kunne gi andre resultater.

Vi stiller gjerne våre data tilgjengelig for andre prosjekter som vil bygge videre på disse. En begrensning med å bruke dataene i andre studier, er at våre data er samlet inn basert på en spesifikk vignettsituasjon, og må derfor anvendes med forsiktighet utenfor den konteksten.

## 7. Kilder

### 7.1. Litteraturliste

- Andre, M., Borgquist, L., Foldevi, M., & Molstad, S. (2002). Asking for 'rules of thumb': a way to discover tacit knowledge in general practice. *Family Practice* 19(6), pp. 617-622.
- Armstrong, R. W. (1996). The relationship between culture and perception of ethical problems in international marketing. *Journal of Business Ethics* 15(11), pp. 1199-1208.
- Atzmüller, C., & Steiner, P. M. (2010). Experimental vignette studies in survey research. *Methodology: European Journal of Research Methods for the Behavioral and Social Sciences* 6(3), pp. 128-138.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). *The full range of leadership development: Basic and advanced manuals*. Binghamton, NY: Bass, Avolio, & Associates.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly* 16(3), pp. 315-338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly* 15(6), pp. 801-823.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *The Annual Review of Psychology* 60(1), pp. 421-449.
- Bass, B. M. (1990). *The Bass Handbook of Leadership* (3. utgave ed.). New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (2008). *The Bass Handbook of Leadership* (4. utgave ed.). New York: The Free Press.
- Begley, P. T. (2001). In pursuit of authentic school leadership practices. *International Journal of Leadership in Education* (4), pp. 353-365.
- Borgersen, H. C., Hystad, S. W., Larsson, G., & Eid, J. (2013). Authentic leadership and safety climate in shipping. *Manuskript innsendt for publisering*.
- Chan, A., Hannah, S. T., & Gardner, W. L. (2005). Veritable authentic leadership: Emergence, functioning, and impacts. In W. L. Gardner, B. J. Avolio, & F. O. Walumbwa (Eds.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development* (pp. 3-41). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies* 15(3), pp. 227-240.
- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics* 19(2), pp. 44-55.
- Cooper, C., 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), pp. 475-493.
- Cornwell, J. (1984). *Hard-earned Lives: Accounts of Health and Illness from East London*. London: Tavistock.

- 
- Cozby, P. C. (2005). *Methods in Behavioral Research* (9. utgave ed.). New York: McGraw-Hill.
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *Leadership Quarterly* 11(4), pp. 581-613.
- Douglas, C., Ferris, G., & Perrewe, P. (2005). Leader political skill and authentic leadership. In W. L. Gardner, B. J. Avolio, & F. O. Walumbwa (Eds.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development* (pp. 139-154). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Durham, C. C., Locke, E. A., Poon, J. M., & McLeod, P. L. (2000). Effects of Group Goals and Time Pressure on Group Efficacy, Information-Seeking Strategy, and Performance. *Human Performance* 13(2), pp. 115-138.
- Eikeland, M. (2009). Rettferdige ledere er gode ledere. *Magma* (1), pp. 7-9.
- Erickson, R. J. (1995). The importance of authenticity for self and society. *Symbolic Interaction* 18(2), pp. 121-144.
- Faia, M. A. (1979). The vagaries of the vignette world: a comment on Alves and Rossi. *American Journal of Sociology* 85(4), pp. 951-954.
- Finch, J. (1987, Februar). The Vignette Technique in Survey Research. *Sociology* (21), pp. 105-114.
- Friedman, D., & Sunder, S. (1994). *Experimental Methods: A primer for economists*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gallagher, D., Costal, J., & Ford, L. (2012). Validating a Leadership Model Pinpointed Self-Awareness as Key to Success. *T+D* 66(11), pp. 50-54.
- Gardner, W. L. (2005). Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly* 16(3), pp. 343-372.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davies, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly* 22(6), pp. 1120-1145.
- George, B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. (2007). Discovering Your Authentic Leadership. *Harvard Business Review* 85(2), pp. 129-138.
- George, W. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Giallonardo, L. M., Wong, C. A., & Iwasiw, C. L. (2010). Authentic leadership of preceptors: predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. *Journal of Nursing Management* 18(8), pp. 993-1003.
- Gigerenzer, G., & Gaissmaier, W. (2011). Heuristic decision making. *Annual Review of Psychology* (16), pp. 451-482.
- Glew, D. J., O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R., & Van Fleet, D. (1995). Participation in organizations: A preview of the issues and proposed framework for future analysis. *Journal of Management* 21(3), pp. 395 - 421.
- Goffee, R., & Jones, G. (2000). Why should anyone be led by you? *Harvard business Review* 78(5), pp. 63-70.

- 
- Gondek, C., & Hommel, J.-H. (2011). *How Negative Feedback Supports Personal Success* (1. utgave ed.). Norderstedt: GRIN Verlag.
- Hambrick, D. C., Finkelstein, S., & Mooney, A. C. (2005). Executive job demands: New insights for explaining strategic decisions and leader behaviors. *Academy of Management Review* 30(3), pp. 472-491.
- Hannah, S., Lester, P., & Vogelgesang, G. (2005). Moral leadership: Explicating the moral component of authentic leadership. In W. Gardner, B. Avolio, & F. Walumbwa (Eds.), *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development* (pp. 43-81). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Harter, S. (2002). Authenticity. In C. R. Snyder, & S. J. Lopez, *Handbook of Positive Psychology* (pp. 382-394). New York: Oxford University Press.
- Hassan, A., & Ahmed, F. (2011). Authentic Leadership, Trust and Work Engagement. *International Journal of Human and Social Sciences* 6(3), pp. 164-170.
- Hellesøy, O. (2002). Stress og mestring hos ledere. In A. Skogstad, & S. Einarsen (Eds.), *Ledelse på godt og vondt* (pp. 311-330). Bergen: Fagbokforlaget.
- Hellevik, O. (2002). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap* (7. utgave ed.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Henderson, J. E., & Hoy, W. K. (1982). Leader authenticity: The development and test of an operational measure. *Educational and Psychological Research* (3), pp. 63-75.
- HR Norge og Ennova. (2012). *European Employee Index*.
- Hughes, R. (1998). Considering the vignette technique and its application to a study of drug injecting and HIV risk and safer behaviour. *Sociology of Health & Illness* 20(3), pp. 381-400.
- Hystad, S. W., Bartone, P. T., & Eid, J. (2013). Positive organizational behavior and safety in the offshore oil industry: exploring the determinants of positive safety climate. *Manuskript innsendt for publisering*.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly* 16(3), pp. 373-394.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem. *Psychological Inquiry* 14(1), pp. 1-26.
- Kernis, M. H., & Goldmann, B. M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. *Advances in Experimental Social Psychology* (38), pp. 283-357.
- Kinicki, A. J., & Vecchio, R. P. (1994). Influences on the Quality of Supervisor-Subordinate Relations: The Role of Time-Pressure, Organizational Commitment, and Locus of Control. *Journal of Organizational Behavior* 15(1), pp. 75-82.
- Kowalski-Trakofler, K. M., Vaught, C., & Scharf, T. (2003). Judgment and decision making under stress: an overview for emergency managers. *International Journal of Emergency Management* (3), pp. 278-289.
- Kristensen, T. S. (2004). De 6 guldkorn. *Arbeidsmiljørådet*.

- 
- Krosnick, J. A. (1991). Response strategies for coping with the cognitive demands of attitude measures in surveys. *Applied Cognitive Psychology* (5), pp. 213-236.
- Kvålshaugen, R. (2007). Autentisk ledelse - en effektiv lederstil? *MAGMA* (5), pp. 22-28.
- Kvålshaugen, R. (2011). Autentiske Ledere. *Kapital* (10), p. 113.
- Laschinger, H. K., Wong, C. A., & Grau, A. L. (2012). The influence of authentic leadership on newly graduated nurses' experiences of workplace bullying, burnout and retention outcomes: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies* 49(10), pp. 1266-1276.
- Leonard, M., Graham, S., & Bonacum, D. (2004). The human factor: the critical importance of effective teamwork and communication in providing safe care. *Quality & Safety in Health Care* (13), pp. 185-190.
- March, J. G. (1994). *A Primer on Decision Making: How Decisions Happen*. New York: Free Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Reviews Psychology* 52(1), pp. 397-422.
- May, D., Chan, A., Hodges, T., & Avolio, B. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics* 32(3), pp. 247-260.
- Myklemyr, A. (2009, Oktober 9). Ukeavisens ledelses nye toppsjefen-undersøkelse: Usunt like toppsjefer. *Ukeavisen ledelse* (34) , 15-19.
- Neff, J. A. (1979). Interaction versus hypothetical others: the use of vignettes in attitude research. *Sociology and Social Research* (64), pp. 105-125.
- Nielsen, M. B. (2013). Bullying in work groups: The impact of leadership. *Scandinavian Journal of Psychology* (54), pp. 127-136.
- Nielsen, M. B. (2011). På helsen løs? Perspektiver på sikkerhet og ledelse i Forsvaret. *Pacem* 14(2), pp. 57-64.
- Nilsen, F. A., & Olsen, O. K. (2013). Implicit Theories of Military Leadership. *Upublisert rådata* .
- Olsen, O. K. (2010). Are good leaders moral leaders? *Doktoravhandling* . Bergen: Universitetet i Bergen.
- Olsen, O. K. (2004). Er ein god offiser ein god offiser? *Pacem* (1), pp. 57-73.
- Pallant, J. (2012). *SPSS Survival Manual* (4. utgave ed.). Berkshire: Open University Press.
- Pan, X., Han, C., Dauber, K., & Law, K. (2007). A multi-agent based framework for the simulation of human and social behaviors during emergency evacuations. *Ai & Society* 22(2), pp. 113-132.
- Peterson, R. A. (1994). A Meta-Analysis of Cronbach's Coefficient Alpha. *Journal of Consumer Research* 21(2), pp. 381-391.
- Price, T. L. (2003). The ethics of authentic transformational leadership. *The Leadership Quarterly* 14(1), pp. 67-81.
- Rahman, N. (1996). Caregivers' sensitivity to conflict: The use of the vignette methodology. *Journal of Elder Abuse & Neglect* 8(1), pp. 35-47.

- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research* 65(3), pp. 429-437.
- Richardsen, A. M., & Matthiesen, S. B. (2013). I førerretet, men stresset? In R. Rønning, W. Brochs-Haukedal, L. Glasø, & S. B. Matthiesen, *Livet som leder* (pp. 125-150 (kap 6)). Bergen: Fagbokforlaget.
- Riggio, R. E., Murphy, S. E., & Pirozzolo, F. J. (Eds.). (2002). *Multiple Intelligences and Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ryan, T. G., & Bisson, J. (2011). Can Ethics Be Taught? *International Journal of Business & Social Science* 2(12), pp. 44-52.
- Sannes, R. (2004, Mars 26). Dataanalyse og statistikk – kvantitativ tilnærming. *Kompendie fra Handelshøyskolen BI*, 3.11. Oslo: Handelshøyskolen BI.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students* (6. utgave ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Schabram, K. (2009). To Thine Own Self Be True: Authentic Leadership and Managerial Training. *Materoppgave ved Concordia University*. Ottawa: Library and Archives Canada.
- Selvik, A. (2005). *Omgitt av løgnere*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly* 16(3), pp. 395-417.
- Simon, H. A. (1957). *Administrative Behavior: A study of Decision-Making Processes in Administrative Organization* (2. Utgave ed.). New York: Macmillan.
- Sjøkrigsskolen. (2009). Alle mann til brasene! Sjømilitært operativt lederskap og lederutvikling. *Sjøkrigsskolens lederutviklingsfilosofi*.
- Smith, M., & Cooper, C. (1994). Leadership and Stress. *Leadership & Organization Development Journal* 15(2), pp. 3-7.
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, Membership and Organization. *Psychological Bulletin* 47(1), pp. 1-14.
- Tice, D. M., & Wallace, H. M. (2003). The reflected self: Creating yourself as (you think) others see you. In M. R. Leary, & J. P. Tangeny (Eds.), *Handbook of self and identity* (pp. 91-105). New York: The Guildford Press.
- TNS-Gallup. (2003). *Studentundersøkelsen*. Ås: Studentskipnaden i Ås.
- Trilling, L. (1972). *Sincerity and authenticity*. Cambridge: Harvard University Press.
- Vetlesen, A. J. (2010). Empati under press. *Sykepleieren* 98(03), pp. 60-63.
- Vitell, S. J., Nwachukwu, S. L., & Barnes, J. H. (1993). The Effects of Culture on Ethical Decision-Making: An Application of Hofstede's Typology. *Journal of Business Ethics* 12(10), pp. 753-760.
- Vogelgesang, G., Clapp-Smith, R., & Palmer, N. (2009). The Role of Authentic Leadership and Cultural Intelligence in Cross-Cultural Contexts: An Objectivist Perspective. *International Journal of Leadership Studies* 5(2), pp. 102-117.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly* 21(5), pp. 901-914.

- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management* 34(1), pp. 89-126.
- Wason, K. D., Polonsky, M. J., & Hyman, M. R. (2002). Designing vignette studies in marketing. *Australasian Marketing Journal* 10(3), pp. 41-58.
- Whitehead, G. (2009). Adolescent leadership development: Building a case for an authenticity framework. *Educational Management Administration and Leadership* (37), pp. 847–872.
- Wong, C. A., & Laschinger, H. K. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing* 69(4), pp. 947-959.
- Woods, G. (2007). Authentic Leadership: Do We Really Need Another Leadership Theory? *Doktoravhandling* . George Mason University.



---

## 7.2. Internettkilder

AFF. (2013). Besøkt Februar 17, 2013 fra Om oss: <http://www.aff.no/Om-Aff/default.aspx>

*Forbes*. (2013, Mars). Besøkt Juni 1, 2013 fra The world's billionaires: Warren Buffett: <http://www.forbes.com/profile/warren-buffett/>

Gooderham, P. N., & Nordhaug, O. (2003). *Magma*. Fra Morgendagens ledere: etiske aspekter: <http://www.magma.no/morgendagens-ledere-etiske-aspekter>

Gruenfeld, D., & Zander, L. (2011, Februar 11). *Harvard Business Review*. Fra Authentic Leadership Can Be Bad Leadership: [http://blogs.hbr.org/cs/2011/02/authentic\\_leadership\\_can\\_be\\_ba.html?cm\\_mmc=email\\_-\\_newsletter\\_-\\_weekly\\_hotlist\\_-\\_hotlist020711&referral=00202&utm\\_source=newsletter\\_weekly\\_hotlist&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=hotlist020711](http://blogs.hbr.org/cs/2011/02/authentic_leadership_can_be_ba.html?cm_mmc=email_-_newsletter_-_weekly_hotlist_-_hotlist020711&referral=00202&utm_source=newsletter_weekly_hotlist&utm_medium=email&utm_campaign=hotlist020711)[http://blogs.hbr.org/cs/2011/02/authentic\\_leadership\\_can\\_be\\_ba.html?cm\\_mmc=email\\_-\\_newsletter\\_-\\_weekly\\_hotlist\\_-\\_hotlist020711&referral=00202&utm\\_source=newsletter\\_weekly\\_hotlist&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=hotlist020711](http://blogs.hbr.org/cs/2011/02/authentic_leadership_can_be_ba.html?cm_mmc=email_-_newsletter_-_weekly_hotlist_-_hotlist020711&referral=00202&utm_source=newsletter_weekly_hotlist&utm_medium=email&utm_campaign=hotlist020711)

*Høyskolen i Oslo*. (1996). Besøkt Mai 10, 2013 fra Ledelse og lederskap: <http://home.hio.no/~araki/arabase/lag/lag400.html>

Karrierelink. (2013). Fra Fra ledelse til lederskap: [http://www.karrierelink.no/al.php?ar\\_id=1250](http://www.karrierelink.no/al.php?ar_id=1250)

Karstad, H.-P. (2012, November 7). *-Tull at man kan lære seg å bli sjef*. Besøkt Mai 11, 2013 fra Dagens Næringsliv: <http://www.dn.no/talent/article2503291.ece>

Kopperud, K. (2012, Februar 27-Jan). *Ledere må ha selvinnsikt*. (A. Farbrot, Editor) Besøkt 2013, 22-April fra forskning.no: <http://www.forskning.no/artikler/2012/januar/311469>

Nicolaisen, I. E. (2013, Februar 11). *Ukeavisen Ledelse*. From Jeg sier det jeg mener, og mener det jeg sier: <http://www.ukeavisenledelse.no/nyheter/jeg-sier-det-jeg-mener-og-mener-det-jeg-sier/>

Tjønneland, E. (2013, Februar 13). *Store Norske Leksikond*. Fra Etikk: <http://snl.no/etikk>

## 8. Appendiks

### 8.1. Utlevert spørreskjema

Kommentar: Dette er en kopi av utlevert spørreskjema med ”lavt press” vignett. Skjemaene med ”moderat press” og ”høyt press” skiller seg kun ved ulike vignettvarianter, og disse finnes under pkt. 3.3.1. Vignett.

### **Spørreundersøkelse**

Dette er en undersøkelse som gjennomføres i tilknytning til en masterutredning ved Norges Handelshøyskole. Formålet med undersøkelsen er å kartlegge ulike preferanser hos studenter i ledersituasjoner under press.

Undersøkelsen er frivillig, og du kan når som helst avbryte undersøkelsen uten begrunnelse. Opplysningene behandles konfidensielt og ingen svar du gir vil eller kan spores tilbake til deg.

Del 1 av undersøkelsen består av en kort tekst du bes sette deg inn i. Med utgangspunkt i denne situasjonen og din rolle, bes du ta stilling til 16 utsagn. Sett ring rundt det tallet fra 0 (lavest) til 4 (høyest) på hvert utsagn som du mener best representerer din lederstil i denne situasjonen.

Del 2 av undersøkelsen består av ni avsluttende spørsmål.

Vennligst besvar samtlige 25 utsagn/spørsmål med å sette ring rundt kun ett av alternativene.

Hele undersøkelsen, inkludert forside, er på tre sider.

På forhånd, tusen takk for hjelpen!

## Del 1

**Situasjon:** Du er gruppeleder for en gruppe på fire medelever/studenter. Gruppeprosjektet deres har pågått i to uker. Det er uenighet i gruppen om hvordan oppgaven bør løses. Et gruppemedlem har fått tilgang på en besvarelse som har fått toppkarakter tidligere, og lurte på i hvilken grad den kan brukes av dere. Enkelte på gruppen bidrar lite i arbeidet, til tross for at du har forsøkt å motivere dem flere ganger. Det gis felles karakter på gruppen. En god karakter vil ha positiv innvirkning på dine jobbmuligheter til høsten. Som gruppeleder skal du presentere oppgaven alene på vegne av gruppen foran en annen gruppe. Det er fortsatt en uke til det skal presenteres, og stemningen i gruppen bærer preg av at dere har god tid igjen.

**Instrukser:** De følgende punktene dreier seg om din lederstil, slik du selv oppfatter den. Vær vennlig å angi hvor ofte hvert utsagn ville passet din lederstil i gruppen ved hjelp av følgende skala:

Ikke i det hele tatt <b>0</b>	Av og til <b>1</b>	Noen ganger <b>2</b>	Ganske ofte <b>3</b>	Ofte, om ikke alltid <b>4</b>
----------------------------------	-----------------------	-------------------------	-------------------------	----------------------------------

### Som leder for gruppen...

1. sier jeg nøyaktig det jeg mener.	0	1	2	3	4
2. innrømmer jeg feil som er blitt gjort.	0	1	2	3	4
3. oppfordrer jeg alle gruppemedlemmene til å si sin mening.	0	1	2	3	4
4. sier jeg gruppen den nakne sannhet.	0	1	2	3	4
5. gir jeg uttrykk for nøyaktig de følelsene jeg har.	0	1	2	3	4
6. gir jeg uttrykk for oppfatninger som er i samsvar med mine handlinger.	0	1	2	3	4
7. tar jeg beslutninger på grunnlag av mine kjerneverdier.	0	1	2	3	4
8. ber jeg hvert gruppemedlem om å innta standpunkt som understøtter sine kjerneverdier.	0	1	2	3	4
9. tar jeg vanskelige avgjørelser på grunnlag av høye standarder av etisk opptreden.	0	1	2	3	4
10. ber jeg om at gruppen legger frem synspunkt som utfordrer mine dypt forankrete standpunkt.	0	1	2	3	4
11. analyserer jeg relevant informasjon før jeg når en avgjørelse.	0	1	2	3	4
12. hører jeg nøye på ulike synspunkt fra gruppemedlemmene før jeg når en konklusjon.	0	1	2	3	4
13. søker jeg tilbakemelding for å forbedre min samhandling med gruppemedlemmene.	0	1	2	3	4

14. kan jeg presist beskrive hvordan gruppemedlemmene ser på mine evner.	0	1	2	3	4
15. vet jeg når det er på tide å revurdere mitt standpunkt i viktige spørsmål.	0	1	2	3	4
16. viser jeg at jeg forstår hvordan spesifikke handlinger påvirker andre.	0	1	2	3	4

## Del 2

Vennligst benytt følgende skala ved spørsmål 17 – 19:

I svært liten grad <b>0</b>	I liten grad <b>1</b>	I noen grad <b>2</b>	I stor grad <b>3</b>	I svært stor grad <b>4</b>
--------------------------------	--------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------------

Om situasjonen beskrevet:

17. I hvilken grad er dette en realistisk situasjon for deg?	0	1	2	3	4
18. I hvilken grad føler du deg presset i denne situasjonen på grunn av gjenværende tid før presentasjonen?	0	1	2	3	4
19. I hvilken grad føler du deg presset i denne situasjonen på grunn av viktigheten av oppgaven og dens fremførelse?	0	1	2	3	4

Om deg:

20. Hva er din alder?	17-20	21-24	25-28	29+	
21. Hvilket kjønn er du?	Mann	Kvinne			
22. Hvor mange lederverv har du hatt? (Verv med lederansvar i for eksempel idrettslag, frivillige organisasjoner og studentforeninger, inkludert nåværende)	0	1-3	4-6	7-9	10+
23. Hvor mange års utdanning har du innen høyere utdanning? (Etter videregående skole, inkludert inneværende år)	<1	1-2	3-4	5-6	7+
24. Hvor lang arbeidserfaring har du som heltidsansatt? (I antall år)	<1	1-2	3-4	5-6	7+
25. Hvor lang arbeidserfaring har du som deltidsansatt? (For eksempel arbeid ved siden av skole, i antall år)	<1	1-2	3-4	5-6	7+

## 8.2. Bekreftelse fra NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS  
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Havald Hørlages gate 29  
N-5007 Bergen  
Norway  
Tel: +47 55 58 21 17  
Fax: +47 55 58 96 50  
nsd@nsd.uib.no  
www.nsd.uib.no  
Org nr: 985 321 884

Karen M. Olsen  
Institutt for strategi og ledelse  
NHH  
Breiviksveien 40  
5045 BERGEN

Vår dato: 20.02.2013

Vår ref:33379 / 3 / LT

Deres dato:

Deres ref:

### TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 14.02.2013. Meldingen gjelder prosjektet:

33379	<i>Autentisk lederskap under press</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Norges Handelshøyskole, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Karen M. Olsen</i>
<i>Student</i>	<i>Simon Elgen</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, eventuelle kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pro.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.09.2013, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen  
  
Vigdis Namstvedt Kvalheim

  
Lis Tenold

Lis Tenold tlf: 55 58 33 77  
Vedlegg: Prosjektvurdering  
Kopie Simon Elgen, Kalfarveien 10, 5018 BERGEN

## Personvernombudet for forskning



### Prosjektvurdering - Kommentar

---

Prosjektnr: 33379

Ifølge prosjektmeldingen skal det innhentes skriftlig samtykke basert på skriftlig informasjon om prosjektet og behandling av personopplysninger. Personvernombudet finner informasjonsskrivet tilfredsstillende utformet i henhold til personopplysningslovens vilkår.

Datamaterialet innhentes gjennom elektronisk spørreskjema. Personvernombudet forutsetter at det foreligger en databehandleravtale mellom leverandør og NHH for den behandling av data som finner sted, jf. personopplysningsloven § 15. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se Datatilsynets veileder på denne siden: <http://datatilsynet.no/verktoy-skjema/Skjema-maler/Databehandleravtale---mal/>

Datamaterialet anonymiseres ved prosjektslutt, 01.09.2013 ved at verken direkte eller indirekte personidentifiserbare opplysninger fremgår, verken hos databehandler Qualtrics eller veileder/student. Adresser og logger slettes.

Prosjektet skal avsluttes 01.09.2013 og innsamlede opplysninger skal da anonymiseres. Anonymisering innebærer at direkte personidentifiserende opplysninger som navn/koblingsnøkkel slettes, og at indirekte personidentifiserende opplysninger (sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. yrke, alder, kjønn) fjernes eller grovkategoriseres slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes i materialet.

---

## 8.3. Bakgrunnsanalyser

I det følgende presenteres bakgrunnsanalysene utført i dette studiet. Vi benytter følgende forkortelser:

tot = total AL-score, rå = relasjonell åpenhet, eb = etisk bevissthet, bv = balansert vurdering, si = selvinnsikt, gj = gjennomsnitt.

### *Descriptives & Frequencies*

Diverse tester. Dataene ser feilfrie ut.

### *Explore*

Kontrollerer for normalfordeling og eventuelle uteliggere. Bruker gjennomsnittsverdier på total AL-score og hver AL-komponent, ikke enkeltitem.

Mean vs 5% trimmed mean (5% topp og bunn fjernet): minimale forskjeller, som indikerer at ekstremresultatene har liten eller ingen innflytelse på gjennomsnittet. Størst forskjell på tot\_gj: mean = 11.10, 5% trimmed mean = 11.13.

Kolmogorov-Smirnov test ser på normalfordelingen i resultatene. Et ikke-signifikant resultat ( $p > 0.05$ ) indikerer normalfordeling. De enkelte gjennomsnittscorene er signifikante, dvs. at de ikke indikerer normalfordeling. Dette er forholdsvis normalt i store utvalg (Pallant, 2012). Ut fra histogrammer og Normal Q-Q Plot ser normalfordelingen likevel ut til å være forholdsvis grei på alle gjennomsnittscorene.

Uteliggere:

rå\_gj: ID 311

eb\_gj: ingen

bv\_gj: ID 325, ID 412, ID 440

si\_gj: ID 208

tot\_gj: ID 127 og ID 208. Disse to var også de eneste som scoret 0 på realismen i vignetten i det opprinnelige datasettet. Nå har imidlertid også flere andre scoret 0 på realismen i vignetten: ID 327, 343, 401, 412, 419, 439 og 440. Tydelig at en høy andel av medisinstudentene ikke syntes dette var en realistisk situasjon (5 av 33 respondenter, mot 4

av 130 andre respondentene).

Ifølge Pallant (2012) ville man ikke fjernet disse respondentene i vårt tilfelle, siden mean og 5% trimmed mean er så like uansett, og ingen av respondentene går igjen som uteliggere på flere skalaer. Muligens ID 208 kan sies å gjøre det, men vi er i tvil siden den ene som gir utslag (tot\_gj) er en samlet score der si\_gj spiller inn. Utfører derfor de videre analyser med alle respondenter.

Vi utforsket videre snittverdiene og fordelingen ved hjelp av diverse grafer og histogrammer. Her finner vi ikke noe særskilt å ta tak i. Det eneste kan være bv\_gj som allerede ligger høyt, og der vet vi at hvis vi fjerner det ene itemet som drar ned CA-verdien betydelig, så vil snittet her bli veldig høyt (se diskusjon under). Vi transformerer denne variabelen for å kontrollere effekten av det, men ingen effekt av betydning avdekket. Anvender derfor den opprinnelige variabel i den videre analysen.

### ***Kontrollere reliabiliteten***

Gjennomfører først reliabilitetsanalyse på de 16 itemene samlet:

- Case Processing Summary: Antall caser stemmer, alle valide.
- Reliability Statistics: Alle item tatt med. Cronbach's Alpha = 0.77.
- Inter-Item Correlation Matrix: Alle verdier bør være positive for at alle item skal måle de samme underliggende begrepene. Enkelte verdier her er negative, men med svært lave tall (-0.3 er største negative tall).
- Summary Item Statistics: Mean Inter-Item Correlation = 0.18, dvs. forholdsvis lav korrelasjon mellom itemene. Med så mange item er det naturlig (Pallant, 2012).
- Item-Total Statistics:
  - o Corrected Item-Total Correlation: Indikerer graden hvert enkelt item korrelerer med totalscoren. Alle verdier er positive. Verdier under 0.3 indikerer at et item måler noe annet enn skalaen som helhet (Pallant, 2012). rå\_1 (0.24) og bv\_3 (0.29) ligger under dette. Hvis CA er under 0.7 kan dette gi grunnlag for å fjerne item og se om det gir en akseptabel CA. Men her anses det ikke nødvendig.
  - o Cronbach's Alpha if item Deleted: Påvirkning på CA hvis item fjernes. Grunnlag for å fjerne item hvis denne verdien er over CA med item inkludert. Ingen av itemene har en høyere CA-verdi, altså ingen grunnlag for å fjerne item for å forbedre CA.



---

Gjennomfører så reliabilitetsanalyser på hver AL-komponent:

Rå (5 item):

- CA = 0.57
- Corrected Item-Total Correlation: rå\_1 (0.29), rå\_2 (0.28) og rå\_3 (0.25) ligger alle under 0.3. Men å fjerne enkelte item øker ikke CA.

Eb (4 item):

- CA = 0.65
- Ingen grunnlag for å fjerne enkelte item.

Bv (3 item):

- CA = 0.38
- Corrected Item-Total Correlation: bv\_1 (0.14) og bv\_3 (0.27) ligger under 0.3.
- Å fjerne bv\_1 vil øke CA til 0.52.

Bv (kun bv\_2 og bv\_3):

- CA = 0.52
- Ingen videre grunnlag for å fjerne enkelte item.

Si (4 item):

- CA = 0.60
- Ingen grunnlag for å fjerne enkelte item

Ved å fjerne bv\_1 gir alle AL-komponentene CA-verdi over 0.5, dvs "svak" intern konsistens. Ingen av de 4 komponentene gir en CA-verdi over 0.7 som er "minstemålet" for hva som egentlig er akseptabelt. Dette er overraskende for oss. Ifølge Walumbwa et al. (2008), *Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure*, viser de til gode CA-verdier innen hver av komponentene. Mulige årsaker diskuteres i oppgavens kapittel 5 – Diskusjon.

CA-verdier samlet, per skole, per vignett/pressgruppe og med den rene ALQ kontrollgruppen (alle målt ved å splitte datafilen) vises i følgende tabell:

	Samlet	BSS / NHH / MED	Lavt / mod / høyt press	Kun ALQ (Uten vignett)
Antall (N=)	163	48 / 82 / 33	53 / 55 / 55	21
Relasjonell åpenhet	0.57	0.54 / 0.55 / 0.64	0.56 / 0.53 / 0.63	0.57
Etisk bevissthet	0.65	0.54 / 0.66 / 0.72	0.70 / 0.67 / 0.58	0.72
Balansert vurdering	0.38	0.11 / 0.25 / 0.65	0.19 / 0.46 / 0.45	0.52
Selvinnsikt	0.60	0.37 / 0.64 / 0.71	0.65 / 0.57 / 0.59	0.54
Total	0.77	0.68 / 0.78 / 0.84	0.75 / 0.79 / 0.79	0.75

Ellers må vi ta høyde for at på en slik skala der det kun brukes 3 til 5 item på hver faktor, så er den interne konsistensen sårbar. Ettersom vi har økt datagrunnlaget til 163 respondenter (+ 21 i en ren ALQ kontrollgruppe) har vi sett gradvis økning i CA-verdiene. Denne trenden kan antas å ville fortsette hvis vi økte utvalget ytterligere.

Vi kontrollerte for om de to gjennomføringene ved NHH ga ulike CA-verdier, noe som kunne tilsa at ytre forhold hadde påvirket den interne konsistensen ved en av gjennomføringene. Reliabilitetsanalysene ved å splitte datafilen ga følgende CA-verdier:

NHH 1.gjennomføring (N=48): total 0.72, rå 0.55, eb 0.65, bv 0.51, si 0.62.

NHH 2.gjennomføring (N=34): total 0.73, rå 0.64, eb 0.67, bv 0.45, si 0.64.

NHH samlet (N=82): total 0.72, rå 0.57, eb 0.66, bv 0.50, si 0.63.

Forskjellene anses å være marginale, og de ulike gjennomføringene ga dermed tilsvarende intern konsistens på NHH. Forklaringen på lave CA-verdier så derfor ikke ut til å ligge i feilkilder ved en av gjennomføringene.

Videre ble CA-verdier ikke endret ved å fjerne de mulige uteliggerne som ble beskrevet tidligere.

Ut fra disse reliabilitetsanalysene ser vi at vi har ”svak” til ”tvilsom” intern konsistens på den enkelte faktor/komponent, mens vi har akseptabel intern konsistens på den samlede indeksen med alle itemene. Med så lave CA-verdier utfører vi faktoranalyser for å se om vi

---

finner grunnlag for å gjøre den samme inndelingen av item i faktorer som opphavsmennene til ALQ har funnet.

### ***Faktoranalyser***

KMO er over 0.6 (0.74) og Bartlett's Test of Sphericity er signifikant (sig=0.00). Derfor er faktoranalyse passende å utføre på dette datasettet (Pallant, 2012).

Det er to hovedtilnærminger til en slik faktoranalyse: ortogonal (ukorrelert) og skrå (eng: oblique) (korrelert). Ifølge Tabachnick og Fidell referert i Pallant (2012, s. 185) gir ortogonale analyser resultat som er lettere å tolke og rapportere på, men de krever at man antar at de underliggende begrepene (eng: "construct") er uavhengige/ukorrelerte. Faktorene som forfatterne av ALQ har trukket ut (de fire AL-komponentene) måler ulike deler av AL, og kan derfor tenkes å ikke korrelere i høy grad. Samtidig kan vi anta at de vil påvirke hverandre til en viss grad da de alle er elementer i det å være en autentisk leder, jfr. teorien under pkt. 2.2.4. Å eksempelvis være veldig relasjonell åpen og samtidig score lavt på balansert vurdering, virker lite realistisk. En viss korrelasjon bør vi derfor også være åpen for at finnes. Med bakgrunn i dette, gjennomførte vi begge typer faktoranalyse.

Både korrelert og ukorrelert faktoranalyse indikerte i hovedsak det samme. Uten å sette et bestemt antall faktorer, ga analysen fem faktorer ut fra de 16 itemene (med Kaiser-kriteriet om egenverdi over 1). Disse ville forklart 57 % av variansen i dataene. Alle item ble inkludert i komponentmatrisen og hadde forklaringsseffekt på en gitt faktor 1 (korrelasjonskoeffisient over 0.3). Hvis faktor 1 forstås som AL, kan det tyde på at alle itemene bidro til å forklare grad av AL. Men de øvrige faktorene som ble foreslått hadde liten sammenheng med de forutbestemte AL-komponentene. 3 av 4 item på etisk bevissthet (eb) samlet seg under komponent 2, mens 4 av 5 item på relasjonell åpenhet (rå) samlet seg under både komponent 3 og 4. Dette tydet på at disse itemene til en viss grad ladet på samme faktor, men et tydelig mønster (som forventet av et validert spørreskjema) var fraværende.

I vårt tilfelle anså vi det mest riktig å ta utgangspunkt i en faktorlading med fire faktorer, i tråd med det antall faktorer (komponenter) ALQ gis ut for å måle. Ved å fikse den ukorrelerte faktoranalysen til fire faktorer, fikk vi følgende roterte komponentmatrise:

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component			
	1	2	3	4
si_4	.703			
si_2	.683			
eb_2	.564	.380		
si_3	.518			
eb_1	.500	.360		
eb_4		.730		
eb_3		.641		
bv_1		.582		
rå_2		.568		
bv_3			.795	
si_1			.721	
rå_3		.349	.690	
bv_2	.377		.514	
rå_1				.731
rå_4				.676
rå_5				.667

Faktoranalysene understøttet det vi så av reliabilitetsanalysen. Itemene under hver AL-komponent kan i hovedsak sies å lade på samme faktor, men med noen unntak. Dette svekker validiteten i å bruke gjennomsnittsverdier på de forutbestemte fire faktorene, selv om vi fortsatt har et visst grunnlag for det.

Item bv\_1 gikk også igjen i faktoranalysene som en utfordring, da den uansett type analyse falt under andre faktorer enn bv\_2 og bv\_3. Dette ble også tydeliggjort i korrelasjonsmatrisen der korrelasjonen mellom bv\_1 og hhv. bv\_2 og bv\_3 var så lav som 0.13 og 0.10. Med utgangspunkt i den siste ukorrelerte faktoranalysen, som tydeligst viste hvordan itemene ladet på de ulike faktorene, hadde bv\_1 lavest ”communality-value”, det vil si at lite av variansen i dette itemet er forklart ved den faktoren den ladet mest på. Jfr. Pallant (2012) kan det å fjerne et item som bv\_1 i vårt tilfelle, øke graden av varians forklart av en faktor, og dermed forbedre en skala.

Videre tror vi det er riktig å ta ut dette itemet basert på at formuleringen er vanskelig å ta stilling til (utsagn 10 – ”dypt forankrede standpunkt”). bv\_2 og bv\_3 har begge mean-verdier på over 3, mens bv\_1 ligger nesten et helt poeng under, i overkant av 2. Vi tror at dette skyldes at når man er usikker på hva et spørsmål betyr, tenderer man til å gi score midt på skalaen (dvs 2), da det oppleves som minst ”farlig” (Krosnick, 1991).

Å bare fjerne bv\_1 fra datasettet ville imidlertid ikke løse utfordringen med jevnt over lave CA-verdier og faktorladinger som bare i begrenset grad samsvarer med de opprinnelige verdiene bak ALQ. Vi anså det derfor nødvendig å fjerne ytterligere item fra datasettet. Vi gjorde vårt ytterste for å være tro mot det opprinnelige måleapparatet ALQ i vår datainnhenting, men for å trekke ut relevante funn trengte vi å ta utgangspunkt i de faktorene som ga mest konsistens i vårt datasett.

Begge typene faktoranalyse ga tilsvarende resultat, men Varimax (ukorrelert) analyse ga de tydeligste resultatene, og ble derfor brukt i det videre analysearbeidet. Vi forsøkte oss så videre med ulike kombinasjoner av krav til faktorladinger og studerte de roterte komponentmatrisene etter gjennomgående trender. Det innebar å se på hvilken item-komponent (av de fire forhåndsdefinerte) som dominerte den aktuelle faktor (i antall), ”definere” denne faktoren som den AL-komponenten, og ekskludere andre item som falt inn under denne faktoren (selv om enkelte av disse kan ha høyere faktorlading enn noen av de som ble tatt med, men som tilhørte den dominerende item-komponenten). Dette analysearbeidet ga grunnlag for å fjerne fire item, men fortsatt beholde fire komponenter. En ny faktoranalyse ga da en ryddig oversikt over hvordan itemene fordelte seg på de fire faktorene, som kan forstås som hver AL-komponent:

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component			
	1	2	3	4
eb_3	.747			
eb_4	.724			
eb_2	.686			
eb_1	.507			
si_3		.750		
si_2		.736		
si_4		.583		
rå_1			.731	
rå_4			.725	
rå_5			.648	
bv_3				.870
bv_2				.714

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.<sup>a</sup>  
 a. Rotation converged in 6 iterations.

Her lader samtlige item tilfredsstillende på sin respektive komponent. Vi vurderte også en mer ekstrem variant med enda høyere krav til faktorladinger. Ved krav til 0.6 ville vi eksempelvis blitt stående igjen med kun syv item fordelt på tre faktorer/AL-komponenter. Det ville både blitt et såpass tynt datasett, samt innebåret å bevege oss relativt langt bort fra det opprinnelige ALQ måleapparatet, at vi anså det ikke som hensiktsmessig. Vi valgte å gå for inndelingen med 12 item og fire komponenter.

Vi gjennomførte deretter de samme analysene som innledningsvis, både beskrivende og utforskende. Det var fortsatt ingen grunnlag for å fjerne respondenter (uteliggere) eller transformere variabler. Videre gjennomførte vi reliabilitetsanalyser. CA-verdien for de 12 itemene samlet var faktisk nå redusert til 0.72, ned fra 0.77 når 16 item var tatt med. CA-verdien ville ikke økt av betydning ved å fjerne enkeltitem. CA-verdiene for den enkelte AL-komponent ble endret slik:

Rå (3 item):

- CA = 0.56 – ned fra 0.57 med 5 item
- Ingen grunnlag for å fjerne enkelte item.

Eb (4 item – uendret fra forrige gang det ble analysert):

- CA = 0.65
- Ingen grunnlag for å fjerne enkelte item.

Bv (2 item):

- CA = 0.52 – opp fra 0.38 med 3 item
- Ingen grunnlag for å fjerne enkelte item.

Si (3 item):

- CA = 0.58 – ned fra 0.60 med 4 item
- Ingen grunnlag for å fjerne enkelte item.

Som vi ser er fortsatt CA-verdiene svake. Balansert vurdering er styrket, men det visste vi fra tidligere analyser. Relasjonell åpenhet og selvinnsikt er faktisk litt svekket. Å fjerne item gjør de resterende enda mer avhengige av hverandre, og variasjoner kan dermed gi negativ utslag på CA-verdien. Like fullt var det noe overraskende at vi ved å fjerne det vi trodde var

”problem-itemene” fortsatt ikke oppnådde høyere CA. CA på det samlede datasettet har faktisk blitt mest redusert, men er fortsatt på et akseptabelt nivå (over 0.7).

Tilsvarende tabell som tidligere med CA-verdier samlet, per skole, per vignett/pressgruppe og med den rene ALQ kontrollgruppen (alle målt ved å splitte datafilen), men nå med redusert ALQ (12 item):

	Samlet	BSS / NHH / MED	Lavt / mod / høyt press	Kun ALQ (Uten vignett)
Antall (N=)	163	48 / 82 / 33	53 / 55 / 55	21
Relasjonell åpenhet	0.56	0.51 / 0.57 / 0.63	0.59 / 0.60 / 0.50	0.71
Etisk bevissthet	0.65	0.54 / 0.66 / 0.72	0.70 / 0.67 / 0.58	0.72
Balansert vurdering	0.52	0.42 / 0.50 / 0.68	0.48 / 0.53 / 0.55	0.60
Selvinnsikt	0.58	0.34 / 0.63 / 0.73	0.63 / 0.58 / 0.55	0.65
Total	0.72	0.66 / 0.72 / 0.79	0.70 / 0.76 / 0.71	0.69

Tabellen følges opp i diskusjonsdelen (kapittel 5) for å nærmere undersøke de bakenforliggende årsakene til våre lave CA-verdier, og se om dette kan være med å forklare våre resultater.

Basert på disse bakgrunnsanalyser, vil vi anvende dette datasettet (12 item) i våre videre dataanalyser. Vi har et bedre grunnlag for å trekke konklusjoner på samlescoren på AL, enn på den enkelte komponent. Men med de høye faktorladingene de resterende itemene nå har på sin respektive komponent, anser vi like fullt at grunnlaget for å gjøre analyser basert på hver AL-komponent også er tilfredsstillende.

## 8.4. Regresjonsanalyser

Multipel lineær regresjonsanalyse med AL-score som avhengig variabel og utvalgte uavhengige variabler.

### Autentisk ledelse

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	Konstant	9.317	.621		15.013	.000
	Realistisk vignett	.328	.119	.221	2.765	.006
	Alder	.182	.221	.094	.822	.412
	Kjønn	-.237	.280	-.079	-.846	.399
	Antall lederverv	.161	.140	.093	1.152	.251
	Antall år med høyere utdanning	.125	.149	.101	.839	.403
	Antall år som heltidsansatt	-.148	.133	-.099	-1.114	.267
	Antall år som deltidansatt	.050	.097	.044	.513	.609
	Sum av respondentenes egen opplevelse av press	.076	.080	.077	.948	.345

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.316 <sup>a</sup>	.100	.053	1.462

a. Predictors: (Constant), sum\_opplevd\_press, alder, real\_v, lederv, deltid, heltid, kjønn, høy\_ut

b. Dependent Variable: tot\_gj



## Selvinnsikt

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Konstant	1.799	.223		8.054	.000
Realistisk vignett	.097	.043	.181	2.265	.025
Alder	-.006	.080	-.009	-.079	.937
Kjønn	-.088	.101	-.082	-.878	.381
Antall lederverv	.106	.050	.171	2.118	.036
1 Antall år med høyere utdanning	.040	.054	.089	.743	.458
Antall år som heltidsansatt	-.026	.048	-.048	-.543	.588
Antall år som deltidansatt	.034	.035	.082	.968	.335
Sum av respondentenes egen opplevelse av press	.046	.029	.127	1.574	.118

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.317 <sup>a</sup>	.101	.054	.526

a. Predictors: (Constant), sum\_opplevd\_press, alder, real\_v, lederv, deltid, heltid, kjønn, høy\_ut

b. Dependent Variable: si\_gj

## Relasjonell åpenhet

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Konstant	2.890	.236		12.252	.000
Realistisk vignett	.058	.045	.105	1.290	.199
Alder	.142	.084	.198	1.687	.094
Kjønn	-.021	.106	-.019	-.196	.845
Antall lederverv	.016	.053	.025	.306	.760
1 Antall år med høyere utdanning	-.049	.057	-.106	-.862	.390
Antall år som heltidsansatt	-.084	.051	-.150	-1.652	.101
Antall år som deltidsansatt	-.021	.037	-.049	-.564	.573
Sum av respondentenes egen opplevelse av press	-.065	.031	-.175	-2.127	.035

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.250 <sup>a</sup>	.062	.014	.556

a. Predictors: (Constant), sum\_opplevd\_press, alder, real\_v, lederv, deltid, heltid, kjønn, høy\_ut

b. Dependent Variable: rå\_gj

## Etisk bevissthet

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Konstant	2.049	.245		8.375	.000
Realistisk vignett	.076	.047	.131	1.630	.105
Alder	.190	.087	.253	2.185	.030
Kjønn	-.028	.110	-.024	-.253	.801
Antall lederverv	.053	.055	.079	.968	.334
1 Antall år med høyere utdanning	-.018	.059	-.037	-.305	.761
Antall år som heltidsansatt	.009	.053	.016	.177	.860
Antall år som deltidsansatt	.001	.038	.002	.019	.985
Sum av respondentenes egen opplevelse av press	.026	.032	.066	.814	.417

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.294 <sup>a</sup>	.086	.039	.576

a. Predictors: (Constant), sum\_opplevd\_press, alder, real\_v, lederv, deltid, heltid, kjønn, høy\_ut

b. Dependent Variable: eb\_gj

## Balansert vurdering

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	Konstant	2.580	.240		10.754	.000
	Realistisk vignett	.097	.046	.165	2.115	.036
	Alder	-.144	.085	-.189	-1.686	.094
	Kjønn	-.099	.108	-.084	-.919	.359
	Antall lederverv	-.015	.054	-.022	-.278	.781
	Antall år med høyere utdanning	.152	.058	.310	2.637	.009
	Antall år som heltidsansatt	-.048	.052	-.081	-.934	.352
	Antall år som deltidsansatt	.036	.038	.080	.961	.338
	Sum av respondentenes egen opplevelse av press	.070	.031	.177	2.247	.026

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.375 <sup>a</sup>	.141	.096	.565

a. Predictors: (Constant), sum\_opplevd\_press, alder, real\_v, lederv, deltid, heltid, kjønn, høy\_ut

b. Dependent Variable: bv\_gj

## 8.5. Utvalg på skolene

Sammenligning av utvalg etter skoler. Oppgitt med p-verdier (N=163).

		<b>BSS (N=48)</b>	<b>NHH (N=82)</b>	<b>MED (N=33)</b>
<i>Alder</i>		0.96	1.28	1.88
	BSS	/	p=0.04	p=0.00
	NHH	/	/	p=0.00
<i>Lederverv</i>		1.52	1.07	1.18
	BSS	/	p=0.01	p=0.19
	NHH	/	/	p=0.81
<i>Høyere utdannelse</i>		0.77	2.32	3.12
	BSS	/	p=0.00	p=0.00
	NHH	/	/	p=0.00
<i>Heltid</i>		1.43	0.54	0.27
	BSS	/	p=0.00	p=0.00
	NHH	/	/	p=0.34
<i>Deltid</i>		1.92	2.40	3.27
	BSS	/	p=0.08	p=0.00
	NHH	/	/	p=0.00
<i>Opplevd press</i>		5.65	6.41	6.15
	BSS	/	p=0.01	p=0.29
	NHH	/	/	p=0.67
<i>Realistisk vignett</i>		2.25	2.33	1.52
	BSS	/	p=0.89	p=0.00
	NHH	/	/	p=0.00

For forklaring av variabler, se pkt. 3.4.3.