

Ekte bistanstkonger?

- en masteroppgave om autentisk ledelse i
bistanstorganisasjoner.

Av Marta Bjørnøy Lalim

**Masteroppgave i Verdibasert ledelse ved Diakonhjemmet
Høgskole
2 mai 2014
Antall ord: Ca. 24200
Veileder: Gry Espedal**

Sammendrag

Hensikten med oppgaven er å finne ut hva ledere i bistandsorganisasjoner oppfatter med autentisk ledelse og om de tenker at dette kan være relevant i ledelse, og i relasjon til, ulike mennesker fra ulike kulturer. Jeg har arbeidet ut fra denne problemstillingen:

Hva oppfatter ledere i bistandsorganisasjoner med autentisk ledelse? Kan autentisk ledelse være relevant i relasjon til ulike mennesker fra ulike kulturer?

Studien er en kvalitativ undersøkelse, hvor data er innhentet fra 5 ledere i bistandsorganisasjoner.

I oppgaven har jeg brukt teori som forteller hva autentisk ledelse er, både i det internasjonale farvannet og i en norsk kontekst. I tillegg har jeg brukt Charles Taylor sin teori fra boken Autentisitetens etikk (1998). Denne teorien er brukt som en egen innfallsvinkel til forskningen og teorien i denne oppgaven. Moralfilosofen Charles Taylor er kritisk til mye av den teoretiske forståelsen av autentisk ledelse. I sin kritikk legger han vekt på at fokuset er ikke er rettet mot fellesskapet, men heller mot individet og dets selvutvikling. Han er kritisk til teorier som autentisk ledelse, fordi det fokuserer på selvutvikling. Jeg mener imidlertid at det er deler i teoriene som kan forenes fordi personlige verdier er forankret i fellesskapets interesser og at autentisk ledelse bryter med Taylor sin kritikk fordi verdiene er forankret i forståelsen av fellesskap, relasjoner og det å være opptatt av andres livsvilkår.

Sentrale funn i oppgaven viser at ledere i bistandsorganisasjoner oppfatter autentisk ledelse med å være ekte, relasjonell og verdibevisst. Det at de er verdibevisste i den grad som denne oppgaven fikk forståelse av, er et nytt og viktig funn i norsk sammenheng. Autentisitet i ledelse er et mer riktig begrep om denne typen ledelse i bistandsorganisasjoner. Maktforhold, formål, idealisme, konkurransemarked, kommunikasjon og andres oppfatning av hvordan bistand bør drives, er noen av utfordringene jeg fant særlig interessant for autentisk ledelse i bistandsorganisasjoner. Disse utfordringene er en sentral del i hvordan lederne forstår autentisk ledelse og utfordringene danner også rammeverket i første del av drøftingskapittelet. Det er

utviklet to modeller ut fra arbeidet med materialet. Disse skal bidra til å belyse svarene på problemstillingen. De er på side 67 og 70.

Forord

Autentisk ledelse i bistandsorganisasjoner – var dette temaet i det hele tatt relevant og spennende? Det spørsmålet ble stilt meg fra flere gjennom arbeidet med denne oppgaven. Dette forskningsprosjektet har gitt meg stor inspirasjon og jeg mener det er mer interessant enn noen gang. Jeg håper flere vil ha glede av å lese om temaet.

Først av alt; takk til informantene. For at dere satte av tid og møtte meg med så stor åpenhet og engasjement.

Tusen takk til veileder Gry Espedal. Du er en stor kilde til inspirasjon. Jeg er helt sikker på at å få deg som veileder gav meg riktig motivasjon til å fullføre mastergraden, og til å skrive denne oppgaven som jeg er veldig stolt av. Takk!

Takk til Olav Helge Angell, gruppeveileder og foreleser på Diakonhjemmet. Dine tilbakemeldinger og kommentarer er gull verdt.

Mamma og pappa, takk til dere som støtter og hjelper når det trengs. Ikke bare meg, men også mine søsken. Snart har dere videreutdanning innenfor de fleste felt.

Takk til familie, gode venner, medstudenter og andre hjelpere. Gjennom året har dere diskutert tematikken med meg, lest oppgaven og kommet med konstruktive tilbakemeldinger. Takk også til de som har gitt meg andre ting å tenke på når det har vært nødvendig med en pause. Det er like viktig.

Pål, tålmodigheten selv – den største takk er til deg.

Bislett, 30. april 2014.

Marta Bjørnøy Lalim

Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	2
Forord.....	3
1. Formål og bakgrunn for valg av tema	6
2. Problemstilling og oppgavens struktur	7
2.1 Krav og avgrensning	7
2.2 Oppgavens oppbygging – en leseveiledning.....	8
2.3 Status på forskningsfeltet.....	8
3. Teori	10
3.1 Innledning.....	10
3.2 Begrepsavklaringer	11
3.3 Autentisitetens etikk av Charles Taylor.....	12
3.4 Autentisk ledelse	15
3.4.1 Historie og utvikling av autentisk ledelsesteori.....	15
3.4.2 Hva er autentisk ledelse?	16
3.4.3 Followers.....	20
3.4.4 Kjennetegn ved autentiske ledere	22
3.4.5 Autentisk og troverdig ledelse – hva er forskjellen?	23
3.4.6 Kritikk til teoriene om autentisk ledelse.....	24
3.5 Bistand og utviklingsarbeid.....	25
3.5.1 Møte med andre kulturer.....	27
3.6 Oppsummering av det teoretiske rammeverket	30
4. Metode	31
4.1 Valg av metodisk tilnærming.....	31
4.2 Utvelgelse av informanter og innsamling av materiale.....	32
4.3 Gjennomføring av intervju	33
4.4 Skriftlige kilder.....	34
4.5 Analysing og tolking	34
4.5.1 Fenomenologisk analyse	35
4.6 Metoderefleksjon	36
4.6.1 Refleksjoner og utfordringer i forskerrollen	36
4.6.2 Generaliserbart	36
4.6.3 Forforståelse.....	37
4.6.4 Relabilitet og validitet.....	37
4.7 Kritiske punkter i valg av metode.....	38
5 Analyse av funn.....	39
5.1 Innledning	39
5.2 Premissene for autentisk ledelse	39
5.3 Om begrepet autentisk ledelse.....	40
5.3.1 Ekte og troverdig.....	42
5.3.2 Relasjonell	43
5.3.3 Verdier.....	46
5.4 Ledelse og relasjoner.....	48
5.4.1 Maktforhold.....	52
5.5 Oppsummering av analyse.....	55
6. Drøfting	56
6.1 Innledning	56
6.2 Ulike utfordringer	56

6.2.1	Utfordring 1: Formålet	57
6.2.2	Utfordring 2: Bistandskonger og industriherrer, makt og maktfordeling.....	58
6.2.3	Utfordring 3: Idealisme.....	60
6.2.4	Utfordring 4: Konkurransemarked	61
6.2.5	Utfordring 5: Bistandsarbeid er gratisarbeid.....	62
6.2.6	Utfordringenes innhold i forhold til autentisk ledelse	63
6.3	Autentisitet i ledelse.....	64
6.4	I lys av Charles Taylor.....	64
6.3	Ulike folk fra ulike kulturer	66
6.4	Autentisk ledelse i bistand.....	67
6.5	Om begrepet i ledelse og kontekst.....	70
7.	Oppsummering og Konklusjon.....	72
7.1	Oppsummering.....	72
7.2	Konklusjon	74
8.	Litteraturliste	75
Vedlegg	77
VEDLEGG NR 1:	Intervjuguide	77
VEDLEGG NR 2:	Figurer brukt i oppgaven.....	78

1. Formål og bakgrunn for valg av tema

Formålet med dette prosjektet har vært å komme med et bidrag til ledelsesforskningen i Norge. Et relativt nytt område innenfor ledelsesteoriene er autentisk ledelse, og det eksisterer ikke mye forskning i Norge på dette temaet. Autentisk ledelse er en amerikansk teori som beskriver utviklingen av forholdet mellom de ansatte og lederen, i tillegg til de effektene en leder med autentiske egenskaper kan ha på medarbeidere og organisasjonen. Min interesse og nysgjerrighet for temaet autentisk ledelse kom i løpet av første studieår i verdibasert ledelse. Det var både positive tanker om at dette kunne være relevant, og også skepsis mot enda en ny teori innenfor ledelseslitteraturen som kommer fra USA. I skandinavisk sammenheng kan noe av den amerikanske litteraturen møte skepsis ettersom det er en litt annen lederstil enn den myke skandinaviske stilen som er mer egalitær sammenlignet med andre.

På ulike arbeidsplasser og i ulike sammenhenger har jeg sett hvor avgjørende god ledelse er. Jeg har hatt en fornemmelse av at det må være en kombinasjon av den enkelte leders egenskaper, holdninger og verdier, og hvilke kontekst lederen befinner seg i. Dette hadde jeg lyst til å finne mer ut av. Jeg valgte meg ledere fra bistandsorganisasjoner som intervjugruppe. Dette gjorde jeg hovedsakelig av tre grunner. For det første fordi konteksten til disse lederne kan være krevende. De er ledere hvor de utfordres både nasjonalt og internasjonalt. I tillegg består lederoppgavene deres i å bygge relasjoner til ulike instanser. Dette kan for eksempel være givere, NORAD, UD, kirkesamfunn, etc. Jeg antok at de hadde reflektert noe rundt egen rolle og hvilke betydning relasjonsbygging har for deres utøvelse. I oppgaven har jeg tatt utgangspunkt i teorier om autentisk ledelse og Taylors teorier som et rammeverk. Et siste utgangspunkt var jeg ønsket å belyse lederens egne refleksjoner rundt etiske og moralske utfordringer, og holdninger i deres lederrolle.

Formålet med undersøkelsen er å se hva ledere i bistandsorganisasjoner oppfatter med autentisk ledelse og se om autentisk ledelsesteori er relevant for ledere i bistandsorganisasjoner som har mange ulike relasjoner til ulike mennesker fra ulike kulturer. Det er viktig å forske på ledere fordi de innehar mange sentrale og viktige stillinger som er sterke bidragsyttere til samfunnsutviklingen i verden. Ledere i

bistandsorganisasjoner må lede og forholde seg til mange mennesker fra ulike kulturer og bedrive arbeid i andre land. Det er en underliggende oppfattelse om at bistandsorganisasjoner har et samfunnsansvar.

2. Problemstilling og oppgavens struktur

Problemstillingen jeg har valgt i min masteroppgave er:

Hva oppfatter ledere i bistandsorganisasjoner med autentisk ledelse? Kan autentisk ledelse være relevant for ledelse av ulike mennesker fra ulike kulturer?

Forskningsspørsmål:

Spørsmålene jeg ønsker å legge særlig vekt på i undersøkelsen min er

- Hva tenker ledere i bistandsorganisasjoner om autentisk ledelse?
- Hvordan kan dette brukes i relasjon til ulike mennesker fra ulike kulturer?
- Hvordan kan autentisk ledelsesteori brukes i eventuelle utfordringer de har i ledelse av bistandsorganisasjoner?

2.1 Krav og avgrensning

Jeg har valgt å intervjuere ledere i organisasjoner som selv definerer seg som en bistandsorganisasjon. De må i sitt arbeid være i møte med mennesker fra andre kulturer og direkte eller indirekte inneha en lederposisjon ovenfor dem. De som skal intervjues må være på minimum mellomleder-nivå. Det er viktig å presisere at jeg her ikke ønsker å legge vekt på kultur og kulturbegrepet, og møte mellom mennesker fra ulike kulturer i stor grad. Dette er ikke en sosialantropologisk oppgave, og ønsket er ikke å skrive en stor kulturoppgave, men undersøke hva lederne tenker om autentisk ledelse i møte mellom ulike mennesker fra ulike kulturer. Derfor blir denne oppgaven belyst fra norske ledere som har kontor i Norge, men som er på stadige utenlandsreiser og møter og/eller leder mennesker fra ulike kulturer.

Innenfor ledelsesfaget finnes det ulike retninger å studere et fenomen og et felt. I min oppgave er det ikke ressurser til å belyse temaet fra mange ulike vinkler. Derfor gjenstår det å drøfte effektiviteten av mitt tema i lys av andre tilnærminger, og da særlig med tanke på teorier rundt ledelse av bistandsorganisasjoner. Dette kunne gitt helt andre

svar og nye perspektiver, men av hensyn til oppgavens omfang vil jeg ikke komme videre inn på det.

2.2 Oppgavens oppbygging – en leseveiledning

Jeg vil nå gjøre en kort beskrivelse av hvordan denne oppgaven er bygget opp, og hvordan jeg vil svare på min problemstilling.

I det kapittel 3 presenteres det teoretiske utgangspunktet. Jeg tar her for meg noen av de mest kjente teoretikerne innen autentisk ledelse, og setter også deres teorier i en norsk sammenheng. Her vil jeg også forklare hvilket teoretisk utgangspunkt på bistandsorganisasjoner jeg arbeider ut i fra, og hvordan jeg forstår det når jeg beskriver ledernes møter med mennesker fra ulike kulturer i denne sammenhengen.

I kapittel 4 gjør jeg rede for metodevalg og hvordan undersøkelsen er gjennomført. Her vil også metodisk refleksjon og svakheter bli drøftet.

Jeg har valgt å dele analysen og drøftingen i to forskjellige kapitler. Jeg mener at dette gjør oppgaven lettere å lese og det blir enklere å følge mitt forskningsprosjekt.

Det er i kapittel 5 og 6. Avslutning med konklusjon er å finne i kapittel 7.

Litteraturlisten er laget ut i fra End Note og Diakonhjemmets referansesystem APA. Nettsider står i fotnoter, bortsett fra offentlige dokumenter fra Regjeringen som står i litteraturlisten.

2.3 Status på forskningsfeltet

I arbeidet med å finne tidligere forskning er det gjort søk i bibliotekets database BIBSYS, og på nettstedet Google Scholar. Autentisk ledelse er et relativt nytt fagfelt og det bærer forskningsfeltet preg av. Det er i Norge skrevet noen masteroppgaver på

Handelshøyskolen BI om autentisk ledelse i Norge og om autentisk ledere. Ragnhild Kvålshaugen leverte i 2007 en studie om "Autentisk ledelse- en effektiv lederstil".

I denne studien ble 15 norske ledere ble intervjuet. Studien var basert på en siviloppgave som ble levert i 2004 av Bergersen og Nygaard om "Autentisk ledelse på norsk".

På Diakonhjemmet Høgskole ble det i fjor levert en masteroppgave om "Troverdige ledelse i offentlig sektor" (Kollsete, 2013). I det internasjonale fagmiljøet har teoretikere som Bill George, Avolio og Gardner mfl. bidratt med teorier. Walumbwa et al (2008), Gardner et al (2005), Luthans & Avolio (2003) er internasjonalt anerkjente teoretikere på dette feltet som har drevet mye forskning på faget over lang tid.

3. Teori

I dette kapitlet presenteres det teoretiske rammeverket for forskningsprosjektet. Først presenteres teorien til Charles Taylor som er en innfallsvinkel jeg ønsker å bruke for å belyse autentisk ledelsesteori, og forskningsresultatene i drøftingskapitlet. Deretter beskrives ulike bidrag innen autentisk ledelsesteori. I tillegg presenteres også teori som er relevant for forståelsen av ledelse i bistandsorganisasjoner. Dette gjøres for å danne en bakgrunn for analysen av datamaterialet i kapittel 5. I kapittel 6 blir funnene diskutert og sett i lys av teorien som presenteres i dette kapitlet.

3.1 Innledning

I verden i dag får vi flere og flere multinasjonale selskaper som har stor innflytelse og makt mot samfunn, politikk og økonomi. Som en konsekvens av dette får disse selskapene stadig større press på seg når det gjelder etisk praksis og sosialt ansvar (Odd Nordhaug, 2010). Hvordan organisasjonene forholder seg til at ansatte kommer fra ulike kulturer, og at ansatte møter ulike kulturer i sin hverdag, er et internasjonalt anliggende. Derfor har begreper som etikk, CSR¹ og globalisering fått stor betydning i organisasjonslivet. I tillegg har fokuset på relasjoner, og forholdet mellom ledere og ansatte blitt betydelig sterkere de siste årene. Ledelse med fokus på moral og etikk har i tillegg blitt mer sentralt, og bøker som forteller deg *hvordan* bli en autentisk leder har fått større oppmerksomhet (Northouse, 2012). I denne oppgaven vil jeg gjøre rede for og drøfte noen teoretiske tankeganger rundt dette.

Vi lever i en ekstremt individualistisk kultur og i det moderne samfunn står vi fritt til å realisere oss selv fra bunnen av. Vi kan likevel ikke som borgere og medmennesker sette oss ut over lokale normer, selv om vi ser det som en plikt å realisere oss selv – altså leve opp til sitt indre autentiske jeg (Birkvad, 2011).

Ledelse og ledelsesteorier er noe som stadig er i utvikling, og hvor nye teorier entrer kunnskapsfeltet år etter år. Forskning på ledelse har foregått i mer enn 100 år (Ø. L.

¹ Corporate Social Responsibility: ”et konsept der organisasjonen integrerer sosiale og miljømessige aspekter i sin virksomhet og i sitt samarbeid med interessenter på frivillig basis” Hentet 29.04.2014 fra <http://www.kommunikasjon.no/fagstoff/fagbladet/aktuelt/csr-for-dummies>

Martinsen, 2004). Innen ledelsesteorien blir autentisk ledelse brukt for gjøre ledere oppmerksom på om en leder er, kort sagt, "sann mot seg selv". I en ledelseshistorisk sammenheng springer autentisk ledelse ut fra transformasjonsledelse.

Transformasjonsledelse er en betegnelse på teorier som omhandler lederskap hvor lederens personlige egenskaper blir viet mye fokus. Av de mest brukte måleverktøyene for transformasjonsledelse er blant annet grad av karisma, påvirkningsmakt og grad av fokus på relasjoner til de ansatte. Derfor blir ofte begrepene karismatisk ledelse og transformasjonsledelse brukt om hverandre. Som sagt omhandler transformasjonsledelse flere faktorer enn karisma, blant annet endringsledelse og graden av å se sine medarbeidere (Ø. Martinsen, 2005).

3.2 Begrepsavklaringer

I dette avsnittet blir det gjort rede for noen begreper som brukes gjennom oppgaven. I teori om autentisk ledelse, og i intervjuene med informantene, blir begrepet verdier brukt ofte, og det er også sentralt i drøftingsdelen. Dette begrepet har mange ulike definisjoner og det er viktig å avklare hva som ligger til grunn i forståelsen av begrepet i denne oppgaven.

Verdier

Verdier eller normer skapes gjennom samspill mellom mennesker og omgivelser. De utvikles over lang tid og er internaliserte, noe som innebærer at verdiene har blitt en del av oss selv (Busch, Dehlin, & Vanebo, 2010). Våre verdier kan komme fra vår nasjonale kultur, organisasjonskultur, familien eller fra andre som har påvirkningsfaktor. Våre verdihensyn kan uttrykkes både bevisst og ubevisst, eksplisitt og implisitt. De påvirker vår atferd uansett hvordan de er tilegnet. Innenfor kulturer, organisasjoner og grupper kan verdier være motstridende eller ulike (Busch et al., 2010).

Einar Aadland referer til Milton Rokeasch's definisjon av verdier og definerer verdier ut i fra det på denne måten;

"Ein verdi er ei vedvarande tru på at eit spesifikt åtferdsmønster (...) eller eit føremål(...) er personlig og sosialt å foretrekkje framfor eit motsett åtferdsmønster eller føremål."(Aadland, 2004)

Begrepet autentisitet brukes av Charles Taylor i hans teori som er brukt i denne oppgaven. Informantene bruker det også under intervjuene og begrepet brukes også i drøftingskapittelet. Derfor er det viktig å avklare hvilken hvordan begrepet skal forstås i denne sammenhengen.

Autentisitet

Autentisk betegnes i dagligtale om noe som er ekte, opprinnelig, originalt eller som har egenart, for eksempel et autentisk Munch-verk eller autentisk bluesmusiker. I filosofien blir begrepet brukt i samsvar med den eksistensfilosofiske tanken, som ønsker å leve i overensstemmelse med friheten. Man må ha en reflektert og oppriktig holdning til seg selv og sine egne valg. Ønsker du å leve et autentisk liv må man være åpen og forberedt på å gjøre det i samsvar med frihet, åpenhet, endelighet, ansvar og andre ting som er sentralt og viktig for mennesket eksistens. Det er riktignok ikke sånn at man kan øve seg på å leve et autentisk liv, og det holder heller ikke å ha reflektert rundt det. Man må innse viktigheten av å handle med utgangspunkt i situasjonen man er i, og i erkjennelsen av at man er fri. Da er du også fullstendig ansvarlig for dine handlinger. ²

I det neste underkapittelet presenteres noe av moralfilosofen Charles Taylor sin teori. Denne teorien er interessant å bruke for å belyse annen teori som er brukt i rammeverket til oppgaven, og funn i drøftingskapittelet.

3.3 Autentisitetens etikk av Charles Taylor.

Charles Taylor redegjør for det han mener er tre sykdomstegn ved moderniteten. Taylor mener at disse tre innvendingene er gode, men ikke nødvendigvis heldekkende, kritikker mot moderniteten (Taylor, 1998).

1) Individualisme:

Mennesket velger i større grad nå sitt eget liv, følger sin egen samvittighet og velger hva man synes er verdifullt og verdt å bruke tid på. Individet gjør sine egne vurderinger på hva slags liv man ønsker å leve, hvordan man vil leve det, hva som oppleves om rikt og meningsfullt og hva som sier noe om hvem man er.

² Olseth, Torbjørn. (2013, 4. juli). Autentisk. I Store norske leksikon. Hentet 2. november 2013 fra <http://snl.no/autentisk>.

Den store endringen i samfunnets struktur som gikk fra å være en hierarkisk ordning, til at alle skulle stille likt, gjorde en enorm endring og åpnet for en individuell frihet man ikke hadde tidligere. Den verden man kjente, hvor sosiale posisjoner ble arvet, ga nå helt andre muligheter. Kritikken av oppløsningen av dette samfunnet går på at verden ble mer trangsynt og meningsløs når vår verden ble avmystifisert betraktelig. Særlig har fokuseringen på oss selv og realiseringen av oss selv bidratt negativt på samfunnet (Rognerud, 2004). Når vi bare fokuserer på oss selv mister vi den dimensjonen som kan gi en større mening til oss selv.

Andre filosofer som også kritiserer denne formen for individualisme er blant annet Nietzsche, Kierkegaard og Tocqueville (Rognerud, 2004). Kritikken har blitt aktuell i samfunnet på en ny måte nå.

"The sense that lives have been flattened and narrowed, and that this is connected to an abnormal and regrettable self- absorption, has returned in forms specific to contemporary culture. This defines the first theme I want to deal with." (Taylor, 1991:4).

Taylor sammenligner individualismen med å bedrive kunstnerisk virksomhet. Vi ønsker å skape noe originalt, noe som skiller seg fra de andre. Når vi realiserer oss selv oppdager vi oss selv.

"Vi oppdager hva vi har potensiale for å være, ved at vi blir denne potensielle livsformen" (Taylor 1998:18).

I stedet for at fokuset er rettet mot fellesskapet, har vi blikket festet mot oss selv. Vi får en selvsentrering på våre liv som *"forflater og begrenser våre liv, gjør dem fattige på mening og gjør oss mindre opptatt av andre og samfunnet" (Taylor 1998:18).*

2) *Den instrumentelle fornuften:*

Hvis natur og mennesket ikke lenger har stor betydning i en større sammenheng, får den instrumentelle fornuften lett spillerom. "Vi er frie når vi omskaper betingelsene for vår eksistens, når vi kan dominere de tingene som dominerer oss" (Taylor 1998:110).

Effektivisering og rasjonalisering har enorme betydninger for arbeidstakere, familier og samfunnet. Lavest mulig produksjonskostnader vil komme i konflikt med miljøet og naturen. Dette gir individet store frihetstap (Taylor, 1998). Taylor nevner noen andre kritikere av moderniteten som mener at det er problematisk i samfunnsstyringen når politikk er bedriftsøkonomi, og ikke legger inn etiske vurderinger som burde ligget i bunnen. Eksempler på noen kritikere er Arendt, Weber, Marx, Bellah, Borgmann og Brenner (Taylor 1991:6-8).

Taylor mener den instrumentelle fornuften gjør at vi ikke tar hensyn til økologiske problemer. Utbytte, lønnsomhet og effektivitet blir målestokk hvor alt objektiveres, også mennesker. Teknologiske løsninger skal løse omtrent alle våre problemer og dette får konsekvenser for hvordan vi lever. Vi er fanget i, og styrt ut fra en tankegang om maksimering. Skal det skje en endring må det skje på institusjonelt nivå for at det også skal skje på individnivå.

3) *Politiske konsekvenser:*

Det er politiske følger av at individualisme og instrumentell fornuft er retningsgivende moralske verdier. Økt selvsentrering gir mindre interesse for samfunn og politikk. Man snakker om myk despotisme, når en stat er preget av sterk byråkratisering og en rettledeende myndighet som folk ønsker liten kontroll over. Folk er per nå fornøyd med de goder den instrumentelle fornuften gir og engasjerer seg derfor ikke i det politiske liv på samme måte som før. Dette vil til slutt føre til en at individet møter en stor byråkratistat som hun eller han vil føre seg maktesløs ovenfor (Taylor, 1998 s.23-24).

Taylor mener at autentisitet innebærer en standard for hvordan vi bør leve (Taylor, 1989). Det sentrale budskapet i Taylors bok "Autentisitetens etikk" er at det moralske rom er et sted vi alle oppholder oss i, det er felles. Derfor må vi i fellesskap og gjennom dialog, søke etter de gode verdier og normer som vi skal ha i fellesskap. Hvis vi utvikler våre egne moraler får vi en etisk feilutvikling. For å få et autentisk liv må man gjennom

en selvrealisering som forankres i gjennom en ytre horisont. Da vil man kunne få mulighet til å se seg selv i en større sammenheng, og erfare noe eget utenfor seg selv (Taylor, 1998).

3.4 Autentisk ledelse

I de neste underkapitlene vil det gis en innføring i teoretiske rammeverket for hvordan autentisk ledelse skal forstås ut i fra denne oppgavens perspektiv. De teoretikerne som er mest relevant for forståelsen av tematikken blir presentert.

3.4.1 Historie og utvikling av autentisk ledelsesteori

Temaer rundt ledelse og hvordan man kan være en god leder er noe som har skapt nysgjerrighet og interesse på tvers av fagfelt i mange år. Autentisk ledelse er en av de nyeste retningene innenfor teorier om ledelse, og ettersom det er en såpass ny teori er den fortsatt under utvikling. Man må derfor være åpen for at teoriene kan forandre seg underveis når ny forskning og teori blir publisert for fagfeltet (Northouse, 2012).

Autentisk ledelse springer ut fra teorier om transformasjonsledelse og da særlig teoriene til Bass fra 1990-tallet (Northouse, 2012). Teorier om transformasjonsledelse har sitt opphav fra 1970-tallet, men fikk en "ny vår" på 1990-tallet (Ø. L. Martinsen, 2004). Transformasjonsledelse er teorier som ser på lederens egenskaper i sitt virke som leder og viser en fremragende ledereffektivitet. Noen kjennetegn på transformasjonsledere er at de har sterk karisma, at de inspirerer sine medarbeidere, at de påvirker en intellektuell stimulering og tar individuelle hensyn.

Behovet og nysgjerrigheten for autentisk ledelse i USA kom etter ulike hendelser de siste tiår. Terrorangrepet 11. september, de store kollapsene av store internasjonale selskaper som Enron og WorldCom, og de mange bankene som opplevde konkurs var noen av årsakene til menneskers redsel og frykt for hvordan samfunnet skulle takle dette og hva slags følger det kunne få. Et av resultatene etter dette var folks behov for ledere og organisasjoner de kunne stole på, som var ærlige og mente ting i beste hensikt.

Etter dette kravet fra arbeidstakere ble studiet av autentisk ledelse meningsfullt i en ny skala. Forskere har fanget interessen for teorien, og den ble først inkludert i teoriene omkring transformasjonsledelse. Behovet for egne teorier omkring begrepet autentisk ledelse meldte seg, både med en teoretisk og praktisk tilnærming til faget (Ø. L. Martinsen, 2004).

En av utfordringene man har møtt i utviklingen av faget har vært å finne karakteristikk på autentiske ledere og finne rammene for hvordan man skal definere faget. Autentisk ledelse har mange ulike definisjoner, slik også ledelse har, og dette har vært en utfordring ved prosessen. Noen teoretikere har likevel blitt mer anerkjent på dette feltet enn andre, og de definisjonene som blir brukt i denne oppgaven er av de som er mest brukt. Walumba et al (2008), Gardner et al (2005), Luthans & Avolio (2003) er internasjonalt anerkjente teoretikere på dette feltet som har drevet mye forskning på faget over lang tid.

Etter å ha forsket på autentisk ledelse over tid, fant Walumbwa og hans samarbeidspartnere fire sentrale komponenter som gikk igjen i teoriene om autentisk ledelse:

1. Self-awareness /Selvinnsikt
2. Internalized moral perspective / Internalisert moralsk perspektiv
3. Balanced processing / Balansert prosessering
4. Relational transparency / Relasjonell åpenhet

Disse fire er oversatt til norsk av i en artikkel om autentisk og troverdig ledelse av Gry Espedal (Espedal, 2013).

3.4.2 Hva er autentisk ledelse?

Tanker som omhandler autentisk ledelse kan spores tilbake til gresk filosofi³. Hva er en autentisk leder? En autentisk leder skal handle i samsvar med sitt sanne jeg og uttrykke seg slik at det er samsvar mellom følelser og indre tanker og hva som blir uttalt. I denne

³

<http://www.keyleadership.com/Downloads/Authentic%20Leadership%20Development%20.pdf>. Hentet 12. oktober 2013

sammenheng må autentisitet forstå hvordan andre opplever en, samtidig som hovedfokuset ligger på i hvor stor grad man er tro mot seg selv (Avolio & Gardner, 2005).

Teoriene om autentisk ledelse baserer seg på tanker om positiv psykologi og psykologiske teorier om selvregulering. Autentisk ledelse forsøker å kombinere tidligere teorier om effektivt lederskap med teorier om karismatisk lederskap (Yukl, 2013).

Autentisk ledelse har vokst frem over tid hvor ledere har gjennomgått nye utfordringer, og på grunn av mange feilgrep ledere har gått gjennom den senere tiden (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005). Denne type form for ledelse legger fokus på at ledere må fokusere på sine ekte, moralske holdninger, samt bruke disse i sine handlinger som ledere. Dette skal bidra til en ekstra dimensjon av tiltro fra medarbeidere og "followers".⁴

Avolio definerer begrepet autentisk ledelse på denne måten:

"Those individuals who are deeply aware of how they think and behave and are perceived by others as being aware of their own and others values/moral perspective, knowledge and strength; aware of the context in which they operate; and who are confident, hopeful, optimistic, resilient and high on moral character"⁵

Lederens oppførsel er forankret i lederens personlighet. Avolio bruker begrepet "root-construction" når han skal forklare dette. Følelser, tanker og verdier ligger i bunn, og man oppfører seg også deretter i sin lederstil. De verdiene man innehar må riktignok samsvare med det samfunnet man er en del av.

⁴ http://brage.bibsys.no/bi/bitstream/URN:NBN:no-bibsys_brage_8825/1/Magma%20209%20Caroline%20Dale%20Ditlev-Simonsen.pdf Hentet 2. november 2013

⁵

http://www.regent.edu/acad/global/publications/ijls/new/vol3iss1/klenke/Klenke_IJLS_V3Is1.pdf Hentet 22. august 2013

Autentisk ledelse – dette begrepet har fått en rask og stor popularitet uten at det nødvendigvis er full enighet om hva begrepet går ut på (Arnulf, 2012). Arnulf skriver at autentisk ledelse kanskje er lettest å forklare ved å påpeke hva ledelse ikke bør være. Han skriver at det er en oppfordring til at ledere ikke burde spille et spill, men våge å fylle ledelsesrollen ved å være seg selv. *”Autentisk ledelse er en kombinasjon av å slippe til egne erfaringer og opplevelser, forplikte seg til andre og å vise vilje til åpenhet og transparens”* (Arnulf, 2012: 69).

Autentisk ledelse kan være en tilleggsdimensjon som ivaretar den etiske forpliktelsen i utøvelse av ledelse. Etikken kan ikke være noe man sier man har, for å vise seg fra en bra side, men også noe man ivaretar i langsiktige avgjørelser og som ligger underforstått i det man driver med og i de avgjørelser man tar. Arnulf skriver at en forutsetning for at autentisk ledelse skal lykkes er at relasjonen mellom leder og de som blir ledet er tillitsfull. Da er det også viktig, særlig for internasjonale selskaper, og også ta den lokale konteksten med i betraktning (Arnulf, 2012).

Ragnhild Kvålshaugen har forsket på autentisk ledelse ut i fra et norsk perspektiv. Kvålshaugen (2007) beskriver en autentisk leder slik:

“en autentisk leder er ærlig mot seg selv og andre, synliggjør åpent sine sterke og svake sider, er motivert av personlige overbevisninger heller enn status og personlige fordeler, og han leder ut ifra sitt eget perspektiv og ståsted. Handlinger som gjøres, er basert på personlige verdier og overbevisninger. En autentisk leder fremstår ofte som selvbevisst, full av håp og optimisme, samt at han er fleksibel, utholdende og med høy moral. Hva som oppleves som autentisk ledelse, er nok til en viss grad kulturelt betinget”⁶

Kvålshaugen mener det er viktig å se de ulike kulturelle betingelsene bak både nasjonalkultur men også organisasjonskultur som kan bidra til at autentisk ledelse oppfattes ulikt.

Peter Northouse har skrevet mye om ledelse og autentisk ledelse (2010). Han definerer autentisk ledelse ut i fra 3 tilnærmeringer. Alle gir oss ulike perspektiver for å forstå meningen bak autentisk ledelse begrepet slik han forstår det:

⁶ <http://www.magma.no/?nid=184776> Hentet 2. desember 2013

1)**Intrapersonal:** I denne tilnærmingen fokuserer man på lederen og lederens personlighet. Her er det lederens selvforståelse, selvinnsett og hvordan lederens selvforståelse står i samsvar med sine handlinger. Livserfaring, livshistorie og livsforståelse er med på å forme lederen. Kort sagt; autentiske ledere utviser genuint lederskap, de leder ut i fra personlig overbevisning, de er tro mot seg selv og prøver ikke å kopiere andre, de baserer handlingene på verdier.

2)**Utviklingsmessige:** Autentisk ledelse kan utvikles i en leder over tid, og kan bli særlig trigget hvis en leder opplever store livshendelser som for eksempel karriereskift, alvorlig sykdom eller andre prekære hendelser som går inn på lederen. Dette er noe som må komme over tid, og kan ikke skje fordi lederen bare bestemmer seg for det.

3)**Mellommenneskelige:** Dette perspektivet går ut i fra at autentisk ledelse oppstår mellom lederen og dens følgere. Det gjelder ikke bare det arbeidet lederen legger i det, men også responsen følgerne gir til lederen. Autentisk ledelse springer ut i fra det relasjonelle mellom disse to partene. Følgere må identifisere seg med og "kopiere" hva lederen sier. Når lederen ser en endring og da varig endring i verdier og handlinger er dette perspektivet blitt en realitet.

Followers/Følgere: Alle disse tre perspektivene hos Northouse ser på følgere som noe veldig sentralt. Følgere må ha en realistisk oppfatning av sin leder og de må legitimere lederen og lederens oppførsel (Northouse, 2012).

Yukl sier at selv om det finnes mange ulike teorier omkring autentisk ledelse, har de alle det til felles at de legger sterk vekt på at lederen viser en kontinuitet i hva lederen står for, gjør, mener og hvilke verdier lederen fronter (2013: 339).

Det helt sentrale i disse teoriene er at autentiske ledere må ha fellesskapets interesser i fokus, og ikke bare sine egne. En autentisk leder er også klar over sine mangler, i tillegg til sine evner når det gjelder erkjennelse av seg selv, verdier og følelser. Personlig og sosial identifisering, positiv innstilling og internalisering av andre ansattes

selvforståelse og selvbestemthet er også viktige elementer i autentisk ledelse (Avolio & Gardner, 2005).

Hvordan forstår man så autenticitetsbegrepet i teorien? Ledere og ansatte ser på autenticitet som oppriktighet, ærlighet og integritet. Det er hva andre ser i deg som er en stor grad av hvordan vi kan forstå autenticitet (R. Goffee & Jones, 2006).

3.4.3 Followers

Et viktig begrep i teoriene om autentisk ledelse er followers, oversatt til følgere på norsk. En leder arbeider ikke alene, men er en viktig brikke i et dynamisk miljø. Prinsippet om followers er helt sentralt i teorier om autentisk ledelse, det er også nevnt flere ganger i det foregående kapittelet. Når ledere kjenner seg selv og er tro mot seg selv blir de oppfattet som autentiske av sine medarbeidere, dette vil igjen påvirke deres oppfatning av seg selv og sin egen regulering av oppførsel og selvoppfatning (Gardner et al., 2005).

Bakgrunnen til leder og ansatte er viktig, det er derfor svært viktig at lederen forholder seg til dette. Lederen skal helst påvirke ansatte på en slik måte at de jobber i fellesskap og målrettet med den samme selvforståelsen.

For å oppnå relasjonell nærhet mellom ledere og ansatte krever det mye investering fra begge parter, men kanskje spesielt fra lederens side. Som leder må man støtte opp om sine medarbeidere både når de lykkes og når de mislykkes. Som leder er det viktig å være klar over at pessimisme sprer tvil og frykt, mens optimisme er smittsomt og positivt (Goffee & Jones 2006:152). Autentiske ledere utvikler medarbeidere ved å modellere og støtte selvbestemmelse (Avolio og Gardner 2005:326).

En annen viktig dimensjon for autentiske ledere er prosessorientering. En autentisk leder må ta pulsen på samfunnet og livet rundt seg og justere seg etter dette. Det sosiale nettverket og plasseringen til lederen i omverden blir viktig med tanke på sin egen og følgernes oppfatning. All form for ledelse er relasjonell (Avolio & Gardner, 2005). Derfor må også relasjonene være autentiske og dette er en sentral del av det å være en autentisk leder.

Dårlig kommunikasjon virker negativt på autentisk ledelse. Med dårlig kommunikasjon menes i denne konteksten uklare beskjeder, anekdoter og uforståelige fortellinger i den konteksten de blir fortalt i. I autentisk ledelse er klare meldinger og tydelig kommunikasjon det som fremmer denne formen for ledelse. Tempo og timing i kommunikasjon varierer fra organisasjon til organisasjon. Det er lederens oppgave å tyde og tilpasse seg de forholdene man jobber ut i fra.

Sammenligner man autentiske ledere med karismatiske ledere mener Avolio og Gardner at de autentiske lederne vil påvirke atferd og engasjement i de ansattes selvbevissthet, i motsetning til dramatiske og store inntrykk. I stede for å bruke retorikk for å påvirke, mobilisere og overbevise blir det heller erstattet med meningsforståelse av den sosialt konstruerte virkeligheten de ansatte og lederen er i (Avolio og Gardner 2005:329).

Gjennom å velge autentiske ledere vil man få bedrifter og organisasjoner som samfunnet i det hele har mer tiltro til (Ditlev-Simonsen, 2009).⁷

Evnen til å skape en relasjon fylt med tillit og troverdighet er kjernen i autentisk ledelse. Det betyr også at relasjonsforståelse er essensielt for å forstå autentisk ledelse. Autentisk ledelse er ikke ledelse som kan forstås ut i fra trekk ved lederens personlighet, men i samspillet mellom leder og medarbeidere. Om de ansatte våger å tenke nytt og annerledes, bør de oppfordres positivt til dette uavhengig av om de lykkes i sin strategi eller ikke (Goffee & Jones 2006:152).

I en undersøkelse Ragnhild Kvålshaugen har gjort finner hun at de autentisk ledelse har positiv effekt på de ansatte (Kvålshaugen, 2007). Kvålshaugen hevder også at denne type lederskap gir en positiv organisasjonsatferd, særlig i relasjonen mellom ansatt og leder. Ragnhild Kvålshaugen konkluderer ut fra sin undersøkelse med at hvis lederen oppfattes som autentisk, vil dette ha positive påvirkninger på de ansattes motivasjon, og at dette fremmer en vilje hos de ansatte til å gjøre det beste de kan i sitt arbeid. Det vil i tillegg ha en positiv effekt på engasjement, holdninger og lojalitet, og at de ønsker å

⁷ <http://www.magma.no/fordrer-det-noe-spesielt-aa-lede-en-samfunnssvarlig-bedrift> Hentet 2. februar 2014

tillegge seg de positive egenskaper som den autentiske lederen fremviser. Dette har igjen en positiv påvirkning på organisasjonskulturen hvor tro på fremtiden står sentralt (Kvålshaugen, 2007).

3.4.4 Kjennetegn ved autentiske ledere

Avolio og Gardner presenterer 4 kjennetegn ved autentiske ledere.

- (1) Autentiske ledere er tro mot seg selv (isteden for å opptre i samsvar med forventningene til andre)
- (2) autentiske ledere er motivert av personlige overbevisninger, snarere enn av status, ære, eller andre personlige fordeler
- (3) autentiske ledere har sitt eget personlige synspunkt, og
- (4) handlingene til autentiske ledere er basert på deres personlige verdier og overbevisninger

(Avolio og Gardner 2005:321).

Bill George har en praktisk tilnærming til hva som er de essensielle kvalitetene til autentiske ledere og hvordan mennesker kan utvikle disse kvalitetene hvis de ønsker å bli autentiske ledere. De må fokusere på seg selv og ikke kopiere den forrige lederen (George, 2003). George har erfaring fra ledelse og forskning, og har gjort intervjuer med over 100, som han kaller "suksessfulle" ledere. Han fant at autentiske ledere har

- genuint ønske om å tjene andre
- de kjenner seg selv
- føler seg trygge på å lede ut fra kjerneverdier

Det er særlig 5 karakteristikk som går igjen i autentiske ledere i følge George.

- 1) De forstår meningen med det de gjør
- 2) De etablerer gode og lojale relasjoner til andre
- 3) De har selvdisciplin
- 4) De handler ut fra deres verdier
- 5) De er dypt og inderlig engasjert i hva de jobber med.

(Northouse, 2012).

Autentiske ledere kjenner sine verdier og oppfører seg mot andre basert på disse. Som andre teoretikere mener også George at autentiske ledere kjenner seg selv, er trygg på hvem de er og vet hvor de vil. I utfordrende situasjoner mener også George at de forblir tro mot dine kjerneverdier og hvem de er. George mener at autentisk lederskap er en livslang utviklingsprosess som blir formet ut fra livshistorien til hvert enkelt individ (Northouse, 2012).

3.4.5 Autentisk og troverdig ledelse – hva er forskjellen?

En av grunnene til at jeg her ønsker å gjøre rede for forskjellen på troverdig og autentisk ledelse er at disse begrepene blir brukt litt om hverandre i norsk sammenheng. Ragnhild Kvålshaugen fant i sin undersøkelse at mange norske ledere var mer komfortable med ordet troverdig enn autentisk, og i hennes artikkel kan det forsås som at disse begrepene handler om det samme (Kvålshaugen, 2007).

Gry Espedal gjør i en artikkel(2013) rede for forskjellene mellom disse begrepene. De har i midlertidig noe til felles, viktigheten av egne refleksjoner rundt verdier, moral og etikk. I tillegg er lederens selvoppfatning og selvinnsett sentralt når man ser utgangspunktet for handling. Med tanke på at disse begrepene i enkelte sammenhenger kan bli brukt om hverandre er det viktig å gjøre rede for forskjellen før den kvalitative analysen starter. Både for forskeren, informantene og leseren sin del.

1. *I Den internasjonale tradisjonen* er det begrepet autentisk ledelse som brukes. Denne tradisjonen ser på virkeligheten ut fra et positivistisk syn og har en analytisk og formålstjenlig rasjonalitetsform (Espedal, 2013). Ledelse er en instrumentell aktivitet. Autentiske ledere ønsker å finne en balanse mellom å være tro mot sitt subjektive selv og balansere hva som skal deles og ikke. Man kan jobbe mot en autentisk tilnærming ved å bruke de fire tidligere nevnte komponentene selvinnsett, balansert prosessering, internalisert moralsk perspektiv og relasjonell åpenhet. Noen av de mest sentrale teoretikerne innenfor autentisk ledelse er Gardner, Avolio, Walumbwa, Northouse, etc.

2. *I den norske verdibaserte tradisjonen* ses lederrollen på som en fortolkende prosess (Espedal, 2013). Lederen skal skape meningsbærende prosesser i organisasjonen og for omgivelsene. Ledelse er en intensjonell aktivitet. Trekk ved situasjonen blir sett på som å ha mer innflytelse enn personlig moral for hvordan man skal handle som leder. Å være troverdig leder må bli karakterisert av omgivelsene. Sentrale teoretikere innenfor ledelsestradisjonen er Aadland (2004) Eriksen (2008) og Brunstad (2009). Einar Aadland presenterer i sin bok «Den troverdige leiaren» teorier om troverdig ledelse. Men, et grunnleggende skille er at Aadland mener man ikke kan bli en troverdig leder, men at det er andre som må betegne ledere som det (Aadland, 2004). Dette er en vesentlig forskjell fra den amerikanske tradisjonen, som har en mer instrumentell tilnærming.

Oppsummert vil det si at den internasjonale tradisjonen bruker autentisk ledelse som et instrumentelt verktøy for å bli en bedre leder. Den norske tradisjonen mener at andre må definere seg som en autentisk/ troverdig leder. Man kan selvfølgelig jobbe mot å bli en bedre leder, men man kan ikke karakterisere seg selv slik.

3.4.6 Kritikk til teoriene om autentisk ledelse.

Teorier om autentisk ledelse er teorier som ikke er fullt utviklet og det er ikke mye empirisk materiale eller validert forskning på dette feltet. Det er noen spørsmål som melder seg når man leser teoriene. Hvilke utfall har autentisk ledelse for organisasjoner? Er det nødvendigvis utelukkende positivt? Hvordan måler man autenticitet? Vi ser altså at selv om det er forsket en del på dette temaet, gir ikke forskningen oss komplette svar.

Autentisk ledelsesteorier er teorier som gir karakteristikker slik at kollegaer oppfatter ledere som gode og dyktige, noe som kan være manipulerende og lage et bilde som ikke stemmer overens med virkeligheten. De vektlegger ensidig egenskaper hos lederen og lite på situasjonen og den konteksten ledelsen skjer i. Et punkt som er blitt kritisert om som flere stiller spørsmål ved er om man bør ha med teori om positiv psykologi i dette. (Northouse, 2012) Er autentiske ledere nødvendigvis gode ledere? Mye ledelse er

situasjonsbetinget og teori om autentisk ledelse favner ikke teorier om dette nok. Betyr teoriene at lederne må være positive? Vil det kunne være motsetninger mellom hva folk trenger at lederen utstråler og hva lederen tenker selv? Dette viser at autentisk ledelsesteori ikke bør brukes alene, ledelse bør alltid sees fra ulike synsvinkler.

Hva skjer hvis lederen er tro mot sine egne verdier, men følgerne avviser disse verdiene? Hva hvis det lederen oppfatter som gode og positive verdier ikke samsvarer med det kollegaer synes? Skal lederen likevel være tro mot seg selv? Kan det hende lederen tilpasser seg det han eller hun tenker at følgerne vil ha som verdier? Hvordan måle at det er sannheten og ikke ønske om å bli likt fremfor å bli avvist som kommer frem? Skal lederen vise usikkerhet samtidig som man skal bygge opp en arbeidsgruppe til å få selvtillit og mestringsfølelse? (Yukl, 2013). Teoriene mangler klarhet i hvordan lederen skal påvirke og prosessene rundt dette (Yukl, 2013). Dette er viktige kritiske spørsmål som er verd å stille seg når man snakker om autentisk ledelse.

Det teoretiske grunnlaget for autentisk ledelse er i det foregående presentert. Oppgaven vil nå gi en innføring i det teoretiske grunnlaget for bistand og utviklingsarbeid. Oppgavens informanter er ledere i bistandsorganisasjoner, og det er svært sentralt å gi en innføring i noe av de sentrale perspektivene som disse lederne arbeider innenfor. Dette er også med å forstå hvorfor informantene svarer slik de gjør i intervjuene.

3.5 Bistand og utviklingsarbeid

Bistandsarbeid er betegnelsen på private og offentlige finansielle og andre materielle overføringer fra giverland til mottakerland, hvor hensikten er å bistå regioner og stater, organisasjoner og grupper i deres sosiale og økonomiske utvikling for å fremme økonomisk vekst og for å bekjempe fattigdom.⁸ Bistandsarbeid har som overordnet formal å bidra til å bekjempe fattigdom, fremme varig økonomisk og sosial utvikling i de landene som mottar penger. I tillegg er det viktig å oppfordre til sosiale og økonomisk likhet i et land, og likhet mellom industrialiserte og utviklingsland. Oppmerksomhet rundt kjønn, klima og miljø og demokratiske verdier og styresett er også del av bistandsarbeid.

⁸ <http://www.bistandsaktuelt.no/bistandswiki?sort=B> Hentet 15. februar 2014

Bistand er et ord som kan gi ulike assosiasjoner avhengig av konteksten ordet blir satt i, eller hvem som sier det. Både i faglige sammenhenger, offentlige og private settinger blir dette begrepet brukt og det blir her presentert to definisjoner som ligger til grunn for begrepet forståelse i denne oppgaven.

OECDs definisjon av utviklingsarbeid er en internasjonal definisjon. OECD står for organisasjonen for økonomisk samarbeid og utvikling, og er industrilandenenes samarbeidsforum mot sosiale og økonomiske trender (Stoltenberg, 2008)⁹. Dette er et viktig internasjonalt forum, hvor flere land er i dialog og hvor det gjøres vitenskapelige analyser om situasjonen til flere land på verdensbasis.

“Aid activities include projects and programmes, cash transfers, deliveries of goods, training courses, research projects, debt relief operations and contributions to non- governmental organizations.”
(OECD 2003)¹⁰

Menneskelig utvikling er viktig med tanke på hvilke mål bistandsarbeid har. OECDs definisjon av menneskelig utvikling lyder slik:

” Human development is the process of enlarging people’s choices. Their three essential choices are to lead a long and healthy life, to acquire knowledge and to have access to the resources needed for a decent standard of living. Additional choices, highly valued by many people, range from political, economic and social freedom to opportunities for being creative and productive and enjoying personal self—respect and guaranteed human rights.”
(OECD 2003)¹¹

Norad er direktoratet for utviklingsarbeid i Norge, og skal sikre kvalitet i norsk bistand (NORAD 2014). De definerer bistand og utviklingsarbeid slik:

“Bistand eller utviklingssamarbeid er betegnelsen på offentlige og private finansielle og andre materielle overføringer fra giverland til mottakerland i den

⁹ http://www.regjeringen.no/nb/dokumentarkiv/stoltenberg-ii/ud/Veiledninger-og-brosjyrer/2008/kort_om_oecd.html?id=507107 Hentet 2. februar 2014

¹⁰ <http://www.oecd.org/general/searchresults/?q=human%20development>

¹¹ <http://www.oecd.org/general/searchresults/?q=human%20development> Hentet 2. februar 2014

hensikt å bistå regioner og stater, organisasjoner og grupper i deres sosiale og økonomiske utvikling for å fremme økonomisk vekst og bekjempe fattigdom.

Norge ga 32,8 milliarder i bistand i fjor.¹² Disse pengene er fordelt utover flere land i verden. Bistandsorganisasjoner jobber med menneskers valgmuligheter og utvikling i en internasjonal sammenheng. Særlig er fokuset på helse, livsstandard, kunnskap, økonomi, politikk og sosiale forhold. Enkelte bistandsorganisasjoner jobber for og med barn, andre fokuserer på spesielle områder i verden og noen har hovedfokuset på kvinner. Det finnes statlig eide bistandsorganisasjoner, noen får statsstøtte, noen er utelukkende private, og det finnes også mange fadderorganisasjoner. Særlig i Norge er det stort fokus gjennom både presse og styringsorganer på at det bør være lave drifts- og administrasjonskostnader..

3.5.1 Møte med andre kulturer

Kultur er grunnlaget for hvordan vi forholder oss til hverandre, hva slags form for kommunikasjon vi har. Kultur er også "briller" vi bruker som virker selektivt på det vi har rundt oss. Vi ser det vi tenker er viktig og riktig. Kultur er også måter vi skiller oss fra andre på. Forskjellene oppdager man når man er på reise, utveksling, jobbsammenheng og samarbeid på tvers av landegrenser (Strand, 2001). Et eksempel Strand bruker er hvordan ulike kulturer har ulike tiltaleform for hverandre. I Norge bruker vi Ikke *Sir* eller *Madame*, men dette er velkjent høflighet og respekt mellom mennesker i andre land.

Det kan oppstå misforståelser og uklarheter rundt kommunikasjonen når mennesker fra ulike kulturer skal arbeide sammen. Eksempel på det er beskrevet i Strand sin bok, hvor en nordmann med lederansvar gir en oppgave til en fra Pakistan og det ikke blir satt noen tidsfrist, men han kan gjøre det "når det passer". Det kan ende med at oppgaven ikke blir gjort, og det kan komme overraskende på nordmannen, mens pakistaneren oppfattet det som en konversasjon og vag oppfordring (Strand, 2001).

Strand kommer også med et annet eksempel hvor han er i dialog med studenter fra Afrika. I veiledning med han blir rang-forskjellen mellom professoren og studenten minimalisert. Dette blir fra studentens side oppfattet som en innbydelse til å forhandle

¹² <http://www.norad.no/no/om-bistand/norsk-bistand-i-tall> Hentet 2. februar 2014

hvor han kan oppnå fordeler, mens professoren mener han har kun villet hjelpe med forbedring og løsning av oppgaven. Markering av autoritet er nødvendig for å bli tatt alvorlig i noen kontekster, mens det vil være stikk motsatt i andre.

Maktavstandsdimensjonen kan bære en sentral faktor for å skape problemer.

En norsk leder som er tvetydig i kommunikasjon ovenfor nordmenn vil kunne få problemer, og problemene kan øke hvis rang og uttrykk for privilegier blir sentrale. I Norge kan også utelukkende tydelig tale oppfattes som utidig markering av forskjeller i rettigheter, plikter og rang (Strand, 2001).

Nordmenn som jobber i organisasjoner hvor de samarbeider med amerikanere kan kanskje fremstå mer beskjedne og tause. Amerikanere for oss blir oppfattet frempå og ikke redd for å ta ordet. *"Forskjellen i oppfatningene refererer seg til de allmenne kulturbestemte gradene av individualisme i de to landene"* (Strand, 2001).

Norge har en feminin kultur, mens USA har en mer maskulin kultur. I Norge trår vi mer varsomt, vi er kanskje mer redd for å såre noen og janteloven gjør oss redde for å dumme oss ut. I USA er det mer positivt å være pågående og "ta rommet". Vi er også ulike med tanke på hvordan vi kommuniserer med hverandre. Nordmenn som har amerikanere som ledere vil oppleve en mer direkte og hard måte å gi beskjeder på enn de er vant til fra norsk arbeidsliv (Strand, 2001). I de østlige kulturene er det en større grad av kollektiv orientering enn den individualistiske tankegangen nordmenn er mer vant til. Dette gir utslag i andre typer kommunikasjonsproblemer.

Vi nordmenn er vant til å komme på et møte, gå rett på sak, bli ferdig og gå hjem. Derfor kan det være uvant å komme på et møte, sitte i det uendelige å snakke om familier, naboer og trivielle forhold. Dette er vanlig praksis i mange andre kulturer, men for skandinaver er dette noe uvant. Dette er for å opprette en lojalitet, et vennskap, mellom personer, men vi er ikke vant til det i Norge. Flertallet av menneskene i verden har det sånn at dette er helt naturlig og vanlig (Strand, 2001). I mange afrikanske land er også tid mer flytende enn norsk kontekst. Vi forholder oss til at møtet er klokken 10, mens i mange afrikanske land er det mer relativt. Møtet trenger ikke begynne før klokken 12.

I tillegg har østlige kulturer en større heder og anerkjennelse av alderdom enn de vestlige. Det å skifte arbeidsplass er en helt vanlig ting i Norge, det er nesten forventet at man jobber en viss periode for så å begynne et annet sted for å få en annen type erfaring. I østlige kulturer blir livslang lojalitet ofte forventet, dette er verdifullt og bedriftene blir som store familier.

Disse eksemplene over viser noen av de utfordringene som kan dukke opp når personer fra ulike kulturer møtes. Det er ikke gitt at grunnlaget for kommunikasjon automatisk er til stede. Det som er helt naturlig for oss er ikke nødvendigvis det for andre. Strand gir en oppsummering på noen forhold som skiller mennesker fra nordiske land fra andre.

- Et homogent sosialt miljø gir et snevert erfaringspekter. Nordmenn har ikke umiddelbar tilgang på erfaringsbasert kunnskap om "utlendinger og overklasse" (Strand, 2001).
- Alder og hierarki er noe vi har mindre respekt for enn andre land.
- Vi har mindre krav til skriftlig dokumentasjon
- Individuell utfoldelse er, som i Vest-Europa og USA, veldig akseptert.
- Vi er mindre opptatt av personlig oppbygde relasjoner.
- Nordeuropeere er mer opptatt av tidsdisiplin, og veldig utålmodige etter å komme til konklusjoner og sakens kjerne.

(Strand, 2001).

De er viktig å understreke at dette er generaliseringer, og selvfølgelig gjelder ikke dette for alle i alle situasjoner. Det kan også være slik at kulturforskjellene er i ferd med å viskes mer og mer ut ettersom globaliseringen bidrar til tettere samarbeid land i mellom, og vi buker mer og mer de samme management metodene.

Disse kulturforskjellene er vesentlige i forståelsen av konteksten og utfordringene som oppstår i de som ledere i bistandsorganisasjoner opplever. Senere i oppgaven blir kulturforskjeller belyst ytterligere av informantene.

3.6 Oppsummering av det teoretiske rammeverket

I dette kapitlet har jeg gjort rede for den teoretiske bakgrunnen som ligger til grunn for mitt forskningsprosjekt. Det er teori om autentisk ledelse, bistandsorganisasjoner og utøvelse av ledelse mellom ulike kulturer. I tillegg til Charles Taylor teori i Autentisitetens etikk.

Teorier og praktiske tilnærminger om autentisk lederskap er retningslinjer for hvordan man kan lede andre mennesker og retningslinjer for hvordan jobbe mot å bli en autentisk leder. De viktigste faktorene er å være relasjonell, verdiorientert, arbeide med seg selv og sin selvinnsikt, både i lederrollen men også som menneske. Moral og etikk er viktig i all lederskap, og dette er sentrale faktorer i autentisk ledelse.

4. Metode

I denne delen av oppgaven vil jeg gjøre rede for valg av metode, undersøkelsesdesignet og de ulike fasene i forskningsprosessen. Det er valgt kvalitativt forskningsintervju som metode for innsamling av data. Jeg vil gjøre rede for hva som lå til grunn for utvelgelse av informanter, forskningsarena og hva slags teknikker jeg har brukt i analysen av dataen som er innsamlet. I analysen av datamaterialet er det valgt en fenomenologisk tilnærming ut i fire trinn (Johannessen, Tufte, & Kristoffersen, 2011). Kapitlet avsluttes med refleksjoner rundt metodevalget, forskerrollen og utfordringer i det metodiske arbeidet.

4.1 Valg av metodisk tilnærming

Valg av metode skjer på bakgrunn av problemstillingen og hvilke ressurser man har tilgjengelig. Problemstillingen jeg har arbeidet under er:

Hva oppfatter ledere i bistandsorganisasjoner med autentisk ledelse? Kan autentisk ledelse være relevant for ledelse av ulike mennesker fra ulike kulturer?

Formålet med forskningen min er å se hva slags forhold ledere i bistandsorganisasjoner har til autentisk ledelse, hvis de i det hele tatt har noen oppfattelse av det og hvordan dette eventuelt kan være relevant i ledelse av ulike mennesker fra ulike kulturer. Jeg ønsker å belyse, samt beskrive, ledere i bistandsorganisasjoner sitt forhold til autentisk ledelse. Jeg ønsker å ha en reflekterende samtale rundt temaet og forhåpentligvis vil det komme nye fortolkninger og forståelsesrammer ut fra mitt arbeid. Jeg ønsket å studere fenomenet i dybden fremfor i bredden for å få en klarere og mer helhetlig beskrivelse av de forholdene jeg er nysgjerrig på.

I kvalitativ analyse er det to grunnleggende måter å samle inn data på. Det er gjennom observasjoner eller intervju (Fossåskaret, Fuglestad, & Aase, 1997).

Grunnen til valget av metode er at jeg har relativt lite kunnskap om fenomenet som skal studeres, jeg ønsker få mye informasjon ut fra få enheter, vil finne ut innholdet i et fenomen, få en helhetlig detaljforståelse og ønsker fleksibilitet i innsamlingen. Det vil alltid være en oppgave for samfunnsvitenskapelige fag å bidra til forståelse av sosiale

fenomener. Det kan forskeren forsøke å gjøre gjennom et studie av kvalitativt orienterte metoder (Fossåskaret et al., 1997). "Many would agree that the creative nature of qualitative research is one of its key strengths" (Pratt, 2009:856).

Det er også klart ulemper ved valg av kvalitativ metode. Det kan bli for detaljert og uoversiktlig informasjon, gi utfordringer med tanke på kontakten med informanten. Det kan ødelegge analytisk avstand og for mye fleksibilitet kan gi utfordringer med tanke på ferdigstilling (Fossåskaret et al., 1997). Kvalitativ metode har en styrke i intern gyldighet, men svakhet i ekstern (Jacobsen, 2005). Likevel, nærhet og forståelse er en klar fordel med kvalitativ metode. I en kvalitativ undersøkelse starter analysen av datamateriale ofte under innsamlingen (Hellevik, 2002). Ut fra disse argumentene mener jeg at det er en klar fordel med metoden jeg har valgt å bruke.

4.2 Utvelgelse av informanter og innsamling av materiale

4.2.1 Utvelgelse

Å velge ut hvem som skal være med i undersøkelsen er en viktig del av forskningsprosessen (Johannesen & Tufte, 2010). Utvelgelse av informantene har skjedd ut fra kriterier som er at hun eller han må være leder på minimum mellomledernivå og jobbe i en organisasjon som omtaler seg selv som en bistandsorganisasjon. De må være i relasjon til og ledelse av ulike mennesker fra ulike kulturer.

4.2.2 Semistrukturert intervju

Enheter er det forskeren studerer. Variabler er egenskapet ved enhetene, det ved enhetene vi vil vite noe om. Kvalitativt orienterte undersøkelser fokuserer ikke på individer enkeltvis, men på relasjoner individet inngår i (Fossåskaret et al., 1997). Enhetene er de samspill som knytter personer sammen i sosiale systemer.

I denne oppgaven er det benyttet semistrukturerte intervjuer. Denne innsamlingsmetoden kjennetegnes ved at undersøker og informant har en vanlig dialog (Jacobsen, 2005). Fortellinger, ord og setninger former dataen som samles inn. Intervjuet foregår ansikt til ansikt eller per telefon. Man prater sammen og undersøkeren noterer. Det er viktig at undersøkeren ikke begrenser, eventuelt i liten grad, hva informanten sier.

Denne undersøkelsesformen har, som andre, klare fordeler og ulemper. Det egner seg godt

- A) når det er få enheter som undersøkes: Det er tidkrevende og nødvendig med god planlegging når et personlig intervju skal skje. Det er i tillegg mye arbeid etter intervjuene med å bearbeide dataen man har fått.
- B) når man er interessert i hva den enkelte sier: Kommer tydelig frem hva den enkelte sier og mener.
- C) når man er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen: hvordan den enkelte fortolker dataen er sentralt i undersøkelsen. Det er letter å få frem under individuelle intervjuer.

(Jacobsen, 2005).

4.3 Gjennomførelse av intervju

Når informantene i studiet forteller om autentisk ledelse gjør de det uten noe form for forventning fra min side om at de skal vite hva teoriene sier om temaet. Derfor stiller de på lik linje kunnskapsmessig.

Semistrukturerte intervjuer kjennetegnes ved at de er åpne, men også delvis styrte av meg som intervjuer. Intervjuene ble foretatt på informantenes arbeidsplasser, på kontor eller i møterom. Alle intervjuene ble tatt opp på min telefon, noe som gjorde meg fri til å fokusere på samtalen og informantene. Innen intervjuene startet gjorde jeg alle fem informantene klar over at de kunne trekke seg fra undersøkelsen på hvilket som helst tidspunkt, og at de alle ville forbli anonyme. Alle fem har fått tilbud om å lese gjennom både intervjuene og oppgaven og alle fem har takket ja til å få et eksemplar når oppgaven er levert.

Det å stille relevante spørsmål er selvfølgelig helt sentralt. Derfor er det viktig med god teoretisk kunnskap om temaet man ønsker informasjon om. Samtidig er det ikke antallet spørsmål som er viktig i en kvalitativ analyse, men "What is enough depends on what question a researcher seeks to answer" (Pratt, 2009:856). For meg, som en uerfaren forsker, er det godt med ferdige formulerte spørsmål som er gjennomtenkt. Samtidig må

jeg ikke hindre samtalen hvis den går en annen retning enn jeg hadde tenkt i utgangspunktet, fordi jeg da kan hindre intervjupersonene i å gi meg verdifull informasjon om emnet jeg undersøker.. De personene som inngår i denne undersøkelsen har god erfaring og viten om emnet og kan derfor se ting fra en annen vinkel enn hva jeg gjør.

Det er viktig å være oppmerksom på distinksjon mellom teoristyrte og teoriladde intervjuguide. Ved teoristyrte intervjuguide styres intervju spørsmålene av en eller flere valgte teorier. En teoriladd intervjuguide viser til god teoretisk kunnskap om temaet, men er ikke knyttet til en bestemt teori (Fossåskaret et al., 1997).

Intervjuguiden i sin helhet ligger som vedlegg nr 1

4.3.2 Transkribering av intervju

Intervjuene er transkribert i sin helhet, og lydfilene vil bli slettet når oppgaven er ferdigstilt.

4.4 Skriftlige kilder

De skriftlige kildene er sekundærkilder. De er en annen forfatter eller forskers fortolkning av et materiale. Det er viktig å være klar over at disse kildene gir tilgang til en begrenset og spesiell dimensjon ved samfunnet. Forskeren blir ført til offentlig formulerte uttrykk. De skriftlige kildene gir empirisk materiale med spesielle trekk. De skriftlige kildene legges åpent frem for andre til å tolke, og man bør reflektere rundt de tekstene man leser med et kritisk blikk og med spørsmål hva tekstene egentlig er ment til å kommunisere (Fossåskaret et al., 1997).

4.5 Analysering og tolking

Det er mange forskjellige metoder for å analysere og tolke data som er samlet inn gjennom kvalitativ metode. I min oppgave ønsker jeg å bruke en fenomenologisk analyse av mitt datamateriale og jeg vil i det neste avsnittet gjøre rede for denne form for analyse av datamateriale.

4.5.1 Fenomenologisk analyse

Jeg har valgt å bruke denne typen analyse av mitt innsamlede datamateriell.

I fenomenologisk analyse er det vanlig å analysere meningsinnhold. Forskeren er opptatt av innholdet i datamateriale, for eksempel hva man blir fortalt i et intervju (Johannessen et al., 2011). Forskeren ønsker å gå i dybden på det intervjuobjektet forteller og forstå meningen med hva som blir sagt. Forskeren leser datamateriale med et fortolkende utgangspunkt.

Analyse av meningsinnhold består av fire hovedtrinn:

- 1) Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold
- 2) Koder, kategorier og begreper
- 3) Kondensering
- 4) Sammenfatning

(Johannessen et al., 2011).

I den første delen vil forskeren gjøre seg kjent med hva som er blitt sagt og få et *helhetsinntrykk* ut i fra det. Her er det mer temaene i samtalene som er interessant. Forskeren fjerner den informasjonen som ikke er relevant for resten av arbeidet. Det skjer en meningsfortetting ved at forskeren forkorter uttalelser og setninger (Johannessen et al., 2011). Forskeren må likevel være åpen for at forståelsen og meningen kan endre seg etter hvert. Derfor kan man måtte endre på disse dataene underveis i arbeidet.

I den andre fasen skal forskeren finne meningsbærende elementer i det innsamlede materiale. Her må man legge problemstillingen til grunn, og arbeide med det stoffet som er relevant i forhold til denne. Her er det relevant å bruke koding. Man markerer det man synes er viktig i teksten med ulike koder, man klassifiserer informasjonen. Kodingen må ikke ødelegge en tekst slik at helheten blir borte, men må være et godt hjelpemiddel i arbeidet med mye innsamlet tekst (Johannessen et al., 2011).

I den tredje fasen kondenserer man innholdet. Det vil si å abstrahere det meningsinnholdet som ligger i kodene fra foregående fase. Man kan for eksempel lage en oversikt på en eller annen måte som viser de ulike kodene og meningen forskeren har

gitt dem. Her kan man også se om de supplerer hverandre og kan derfor kortes enda mindre ned (ibid).

Den siste fasen handler om å sammenfatte materiale for å eventuelt utvikle nye begreper og beskrivelser. Her er det viktig å sammenligne med det inntrykket man fikk i den første fasen for å se hvordan utviklingen har vært. Er det totalt ulikt resultat bør man kanskje gå gjennom stoffet på nytt (ibid).

4.6 Metoderefleksjon

4.6.1 Refleksjoner og utfordringer i forskerrollen

Når man sitter i et intervju vil forskeren kunne bli påvirket av hva slags spørsmål og emner som tas opp i neste fase av intervjuet (Hellevik, 2003). Under analysen kan forskeren oppdage at man kanskje burde tatt et annet valg, at materiale er litt tynt. Det kan være en utfordring å skulle ta opp tråden igjen.

Intervjuereffekten innebærer at intervjuobjektet kan bli så påvirket av at intervjueren er der, at han eller hun opptrer unormalt i forhold til hvordan de ellers ville opptrådt. Derfor må intervjueren være klar over sitt kroppsspråk, ansiktsuttrykk osv. Et lite nikk her og der kan ha konsekvenser for hvordan intervjuobjektet svarer. Likeså kan det å ikke få noe respons i det hele tatt gjøre intervjuobjektet usikker på det han eller hun svarer (Fossåskaret et al., 1997).

4.6.2 Generaliserbart

Generaliserbart handler om i hvorvidt og i hvor stor grad resultater av en undersøkelse kan antas som universelle. Det kan være hensikten med forskningen å produsere generaliserbare resultater, men det behøver ikke være det. Uansett bør en forsker forholde seg til om spørsmålet er generaliserbart. Denne oppgaven har ikke til formål å komme frem til resultater som er gjeldende for en hel populasjon. Jeg har ønsket å gå i dybden med forståelsen av begrepet autentisk ledelse og har relativt få intervjuobjekter

med i undersøkelsen. Derfor anses mine resultater for å være høyst generaliserbare i forhold til ledelse i lignende kontekster.

4.6.3 Forforståelse

"Man må gå til fortolknings- eller forståelsesteorier for å finne svar på de grunnleggende problemer innenfor åndsvitenskapene" (Krogh, 2003). Hermeneutikk handler om hvordan vi fortolker noe til å gi mening for oss. Det er læren om fortolkning og forståelse. Vi er alle en del av en kultur og en historie som gir en forforståelse. Dette er med på å prege hvordan vi oppfatter verden rundt oss. Dette er viktig å være klar over i et forskningsprosjekt, da det preger vårt språk og hvordan vi møter verden. Det som skjer tolkes ut i fra vår egen oppfatning. Forskerens forforståelse kan derfor påvirke hva man vektlegger under intervjuet og i analysen, og i verste fall kan viktige og sentrale data utebli (Johannessen et al., 2011). Dette er utfordringer det er viktig at forskeren er klar over. I arbeidet med denne oppgaven har jeg vært bevisst disse utfordringene, særlig under arbeidet med analysen av data.

4.6.4 Relabilitet og validitet

Relabilitet knytter seg til undersøkelsens data. Hvilke data man bruker, hvordan man samler de inn og hvordan de bearbeides (Johannessen et al., 2011). Validitet handler om kunnskapens gyldighet ved å stille ut ulike spørsmål knyttet til problemstilling, utvalg, datainnsamling, bruk av teori, analyse og presentasjon av resultater (Malterud, 2011, p. 181).

Problemstillingen antas å være relevant i hva forskningsprosjektet ønsker å få svar på. Informantene har den bakgrunnen som er nødvendig for å svare på forskningsspørsmålene. Det er et utvalg på 5 ledere, et relativt lite utvalg. Et større utvalg hadde kanskje belyst andre viktige sider ved temaet. Semistrukturert intervju ble gjennomført ved innsamling av data og dette sikrer at ulike sider ved problemstillingen blir belyst. Informantene kom med sine egne refleksjoner og hadde mulighet til å utdype sine meninger, opplevelser og erfaringer.

Den teoretiske referanserammen som er valgt synes å være relevant for problemstillingen ved at den er direkte knyttet til autentisk ledelse. For at informantenes erfaringer og meninger skal komme tydelig frem er en del av funnene presentert med direkte sitater.

4.7 Kritiske punkter i valg av metode

Det er valgt en fenomenologisk analyse i denne oppgaven. Svakheten i denne oppgaven er at informantene ikke har begrepet autentisk ledelse i sitt vokabular i dagligtalen. De blir derfor "påtvunget" et begrep de ikke kjenner så godt til. Denne svakheten er noe jeg som forsker er klar over. Fenomenologien har som utgangspunkt å studere noe man forstår intuitivt, og det skjer ikke nødvendigvis her.

5 Analyse av funn

5.1 Innledning

I analysekapittelet skal jeg se på hva informantene svarer på problemstillingen med de underliggende forskningsspørsmålene. Dette gjøres ved å kategorisere svarene informantene ga inn i begreper som står igjen som de med størst tyngde til å forklare hvordan informantene forstår temaet. Jeg analyserer deretter hva lederne tenker rundt autentisk ledelses relevans i å lede ulike mennesker fra ulike kulturer, og om dette kan brukes i eventuelle utfordringer de måtte ha i sitt arbeid. Her deler jeg både inn i begreper jeg mener er sentrale i forhold til dette, og kategoriserer ut i fra noen av forskningsspørsmålene mine.

5.2 Premissene for autentisk ledelse

Kravene om hvordan man kan være en god leder, hva som forventes, hvilke verdier som er de riktige og viktige i dagens samfunn er mange. Man bør være kvalifisert både ved erfaring og faglig kompetanse. I vår tids globaliserte og teknologiske verden har ledere helt andre krav og utfordringer de må forholde seg til enn tidligere. Store økonomiske skandaler med korrupsjon, finanskriser og konkurser har bidratt til et ønske om ledelse som fokuserer på etikk, moral, verdier og positiv psykologi.

De hovedstrukturene som er gjort fra disse ledernes oppfatning av autentisk ledelse har vist seg i noen hovedkategorier. Ettersom det er *oppfatningen* av hva de tenker autentisk ledelse er, og hvordan denne oppfatningen kan være relevant for ledelse og i relasjon til ulike mennesker fra ulike kulturer som er problemstillingen, er det også ut i fra dette jeg forsøker lage en egen *definisjon* eller *oppfatning*, sett gjennom det de sier og de svarene jeg får.

Formålet med dette kapitlet er å få svar på noen av de forskningsspørsmålene jeg stilte før jeg gikk i gang med intervjuene. Hva tenker disse fem lederne om autentisk ledelse? Hvordan kan dette brukes av de som leder ulike mennesker fra ulike kulturer? Hvordan tror de dette virker i møte med andre fra ulike kulturer, og kan det bidra i eventuelle utfordringer? Det var veldig interessant å se om det er noen delte oppfatninger fra de

fem informantene om autentisk ledelse, og om dette kan være relevant for ledere av bistandsorganisasjoner.

Jeg har vært veldig heldig som har fått tilgang på fem ledere i bistandsorganisasjoner, deres tanker rundt autentisk ledelse, og om det kan ha noen betydning i møte mellom ulike kulturer. Jeg vil i det følgende forsøke undersøke dette og ønsker å svare på hvordan de oppfatter autentisk ledelse ved å dele svaret inn i underkategorier som beskriver hvilke faktorer de ser på som de viktigste.

5.3 Om begrepet autentisk ledelse

To av lederne var tydelige på at de visste svært lite om teoriene rundt autentisk ledelse og at det var et relativt nytt begrep selv om det hadde dukket opp i fagblader og de hadde hørt begrepet uttalt i ulike sammenhenger.

Begreper som ble trukket frem når informantene skulle fortelle hva de tenker om autentisk ledelse var blant annet åpenhet og ærlighet. Fire av informantene la stor vekt på at en lederen måtte vise samsvar mellom det man sier i teorien og det man gjør i praksis. Lederen må være bevisst seg selv og styres av sin egen oppfatning. Det må være ledelse med sterk kobling til personlig integritet, integritet i forhold til samsvar med verdier og hva man står for.

Under intervjuene reflekterte informantene seg frem til hvordan de oppfattet begrepet og hva de forstod som de viktigste aspektene ved det. Begrepet autentisitet visste alle fem hva var, og ut i fra dette reflekterte de rundt hvordan dette kunne kobles til ledelse.

De fem lederne har to ulike *syn* når de reflekterer rundt autentisk ledelse i første runde. Det første *synet* ser på autentisk ledelse "utover" – mot medarbeidere, kollegaer og ser mer relasjonelt på hvordan lederen kan være synlig mot den enkelte medarbeider.

" Autentisk ledelse må handle om noe som er ekte (.....) det må handle om relasjoner." Informant 2

Det andre *synet* ser på autentisk ledelse først og fremst ”innover”, mot lederrollen. De informantene som oppfatter begrepet i første omgang slik er opptatt av hvordan lederen ter seg, om det er samsvar mellom det du sier i teorien og den praksisen du faktisk utretter.

”Det tror jeg er ei utfordring for alle som jobber hvor ledelse er verdibasert, at ikke bare skal være en sånn teoretiske festtaleord, men at det faktisk skal ha noen betydning for måten en da organiserer seg, gjennomfører ulike handlinger da i organisasjonen. Det er den koblingen mellom teori og praksis som handler om troverdighet, tillit, hvilke verdibegrep. Det tenker jeg er sentralt i autentisk ledelse.” Informant 3

Ingen av lederne la vekt på resultater og målstyring i umiddelbar refleksjon rundt sin egen lederrolle sett i sammenheng med autentisk ledelse. Dette kan tyde på en oppfatning om at autentisk ledelse handler om det menneskelige og det verdimesige. I tillegg kommer det tydelig frem at de vektlegger relasjonene og medarbeiderne man har ansvar for i en lederrolle. Det betyr ikke at de ikke er opptatt av mål og resultater, men at det ikke er det første som faller de inn i oppfatningen av autentisk ledelse. Dette er et viktig funn fordi det understreker informantens vektlegging av verdispørsmål.

For alle fem informantene var det begrepet autentisk som fremstod som nøkkelordet i hva det var vi snakket om under samtalene. Alle fem hadde omtrent samme betegnelse på begrepet og informant 5 sa det på en måte som også betegner de andres oppfattelse:

”Autentisk for meg er jo at du er virkelig, at du er deg selv, og at du er nærværende” Informant 5

De fem informantene var ikke hundre prosent sikre på hva som lå i begrepet autentisk ledelse. Gjennom refleksjon med seg selv kom likevel et par av dem frem til hva det var. Det resulterte i at alle fem hadde et svar å gi når jeg stilte spørsmålet om hva de tenker autentisk ledelse er og hva som er de viktigste sidene ved det.

I det følgende presenteres de viktigste funnene i hvordan de oppfatter autentisk ledelse. Det er delt inn etter begreper som er samlende for alle fem informantene.

5.3.1 Ekte og troverdig

Informantene bruker ikke ordet autentisk kontinuerlig gjennom samtalene, men benytter seg også av troverdig når de skal forklare betydningen av dette i teori og lederskap. Dette kjenner vi igjen fra Ragnhild Kvålshaugens forskning som sier nettopp dette at norske ledere ofte bruker begrepet troverdig når man snakker om autentisk lederskap (Kvålshaugen, 2007). Noe av det som kom ut fra intervjuene var at informantene legger vekt på at en leder må være ekte når man skal forstå hva som kjennetegner en autentisk leder. Man må være troverdig i sine handlinger og uttalelser, og at det henger tett sammen med personlige egenskaper. Det må være samsvar mellom den du er som person og den lederrollen du innehar. En av informantene ordlegger seg på denne måten når informanten får spørsmålet om hva som kjennetegner en autentisk leder.

”Vise autentisitet, være ekte, ikke være lik den lederen som kom før. Det tror jeg er viktig uansett, jeg tror mer på å være autentisk og ekte, enn å gå på jobb også har du flere like lederkrav på deg som er likt for alle.” Informant 2

Autentisk betyr, som nevnt i teorikapittelet, noe som er ekte og opprinnelig.

Informantene knytter autentisitet sterkt opp mot å være ekte i sin ledelsesutøvelse. Her kommer det også et ønske om at ledere må være unike, at det er viktig å skille seg ut fra lederen som var før den nåværende lederen, og at det er positivt at man holder på sine unike personlige egenskaper i rollen. I tillegg blir det signalisert at det er mye ulik ledelseslitteratur som en leder må forholde seg til, og at det er mer vesentlig å fokusere på personlige egenskaper og tilpasse seg de ulike situasjonene, enn å lese seg opp på hvordan man kan bli en god leder:

”Alle kulturer har jo det til felles at de ønsker personer som er ekte – som ikke prøver å utgi seg for noe annet enn det de er, eller at de kan veldig mye mer eller andre ting(...)der kommer hun vanskelige dama som nok en gang er krevende og vanskelig og hvordan du som leder forholder deg til det eller den der gutten som bobler over av energi og han vil bare levere en ting til. Og det er jo veldig relasjonell ledelse fordi du må møte de personene på veldig ulike måter.” Informant 2

Koblingen av ekte og relasjonell er noe alle de fem informantene gjør i mer eller mindre grad, og dette samsvarer godt med hvor sentralt det relasjonelle er i teori om autentisk

ledelse som vi finner i teorikapittelet. Det er også sentralt at lederen skal jobbe med seg selv, ha fokus på selvinnsett og selvforståelse, og at dette generer under det å være ekte sier informantene. Man blir mer ekte ved å reflektere rundt sine svake og sterke sider, og kan bruke det bevisst i sin lederrolle.

Det å være relasjonell er en stor del av å bedrive lederskap, og det neste avsnittet blir denne delen av autentisk ledelse belyst ut i fra hva informantene svarer.

5.3.2 Relasjonell

Noe av det som kom tydelig frem i intervjuene med de lederne var deres overbevisning om at relasjoner er en helt sentral del av autentisk ledelse. Informantene mente at oppgaven med å være relasjonelt orientert kunne gjennomføres i lederens rolle på ulike måter. Sammenligner vi svarene informantene ga med teorien som er skrevet om betydningen av relasjoner i autentisk ledelse, samsvarer dette godt. Relasjoner er en veldig sentral del av disse teoriene og det å skape en relasjon fylt med tillit og troverdighet er en del av kjernen i autentisk ledelse, særlig ut i fra prinsippet om followers som ble presentert i teorikapittelet. Det betyr også at dette er essensielt for å forstå autentisk ledelse, og samspillet mellom leder og medarbeidere er helt grunnleggende. De fem lederne svarte på spørsmålene om relasjoner at de var opptatt av å vise følelser til sine medarbeidere gjennom å være ekte og oppriktig, og at lederrollen må henge sammen med den man er som person og at dette må tydeliggjøres i relasjonene til medarbeidere. I intervjuene kom det frem at tydelig ledelse er grunnleggende når man legger så stor vekt på relasjoner.

En av informantene svarer på denne måten når han får spørsmål om det er noe i hans lederstil som kan svare under det han tenker om autentisk ledelse, og hvor det er helt tydelig at han henvender seg mot det relasjonelle aspektet:

”Jeg liker folk, jeg liker å lytte til folk, liker å se folk, jeg liker å observere hvordan ulike mennesker lever ulike liv. Det tror jeg folk oppfatter, og det tror jeg er noe med meg som jeg tror er positivt, som jeg tror oppfattes positivt, og som jeg i alle fall får en del tilbakemeldinger på at er positivt” Informant 5

God kommunikasjon i relasjonen mellom de ansatte og i organisasjonen som helhet var flere av informantene opptatt av. Dette må gjennomføres og synliggjøres i ulike deler av organisasjonen, både i organisasjonsstrukturen som forteller hvordan organisasjonens oppbygging (som forteller hvordan styringslinjene i organisasjonen er), og arbeidsfordeling, men også i organisasjonskulturen som forteller hvordan kulturen blant alle medarbeiderne som jobber der er. En viktig del av dette er å se den enkelte medarbeider og ha ulike forventinger til hver og en. Forventinger går begge veier og er en sentral del av relasjoner i en organisasjon. Dette med forventinger til hvordan man skal være som leder forteller informantene om på ulike måter. En av lederne snakker mye om det å innfri forventninger som organisasjonen og medarbeiderne har til lederen som en del av det å bedrive autentisk lederskap.

”Det å være leder er å ha ulike mål på seg, blant annet det å gjøre andre gode. Men de skal ikke bare være gode på å være medarbeidere, de skal også være gode på å levere resultater, og det da er det jo den koblingen av å være en tydelig leder som forventer resultater og fremgang og synlighet med utgangspunkt i den enkeltmedarbeideren du har.” Informant 2

Det å være leder gir deg utfordringer i de relasjonene du har til dine medarbeidere. Det setter deg i en særstilling sammenlignet med de kolleger man har som er på lik nivå i organisasjonen. Forventningene en medarbeider har til lederen sin er helt annerledes enn til en annen kollega.

”Relasjonsbygging tror jeg man kan snu nettopp ved å by på seg selv, vise sterke og svake sider, det tror jeg faktisk kan være en døråpner i mange sammenhenger. Men, ikke alltid og man skal jo være litt bevisst da, i forhold til nettopp hvilke kulturer du er i, særlig dette med svake sider, det er ikke noe du skal vise til alle, tror jeg.” Informant 4

Integritet

Som nevnt i teorikapittelet ser ledere og ansatte på autenticitet som oppriktighet, ærlighet og integritet (Goffee & Jones, 2005). De lederne jeg intervjuet bringer også begrepet integritet på banen når vi snakker om autentisk ledelse. Begrepet betyr opprinnelig noe som er uskadd, bevart i sin helhet, men betydningen betegner også kvaliteter ved en person som har en usvekket moralsk evne, ikke lar seg påvirke

urettmessig i etiske spørsmål og opptrer med rettskaffenhet.¹³ Begrepet integritet må forstås ut fra en sammenheng hvor man er i relasjon med andre. En av lederne uttrykker det på denne måte:

”Jeg tenker på det som ledelse med en sterk kobling til personlig integritet, at det er både integritet i forhold til samsvar med verdier og hva det jeg står for, men at det også er noe som er godt integrert og forankret i personen.” Informant 1

Åpenhet

Å være åpen og ærlig som leder mente informantene var et viktig aspekt i autentisk ledelse og dette ligger jo tett i forhold til å være opptatt av relasjoner. Alle fem informantene nevnte åpenhet i mer eller mindre grad under intervjuene.

”Jeg tror det (autentisk ledelse, red anm.) kan ha betydning, fordi jeg tror det handler om åpenhet. Være helt åpen om premissene i møte med mennesker. Og jeg tenker sånn, det er ei forutsetning for meg hvis du skal bruke et annet menneskes liv i reklame eller kampanje eller i påvirkningssaker, så er det i alle fall det å være opptatt av at vi må være veldig åpne og ærlige på hva som er kontrakten i kontaktene mellom dem og oss. Det tror jeg er mulig. Derfor tenker jeg at autentisk ledelse er ganske viktig, altså at en har åpenheten, det tillitsfulle forholdet, og er veldig ærlig på hva er vanskelighetene i det, hva er utfordringene i det, ja.” Informant 3

I organisasjoner er det mange ulike aspekter i det å bedrive lederskap. Et av de mest sentrale, som vil bli viet mer oppmerksomhet i analysen og drøftingen, er makt og makt i relasjoner.

”Det handler om å bygge ned frykt, det handler om at åpenhet og ærlighet alltid blir premiært fremfor å vinne maktkamper.” Informant 3

Informantene mener at åpenhet som en synlig verdi i organisasjonen skal være infiltrert i mange ulike deler av den, og ikke bare i relasjonene mellom menneskene, men også i struktur og kultur som også ble nevnt tidligere i dette kapittelet.

¹³ Kjøl, Georg. (2013, 11. februar). Integritet. I Store norske leksikon. Hentet 14. mars 2014 fra <http://snl.no/integritet>

”Jobbe med åpenhet gjennom strukturen i organisasjonen. Åpenhet som er en sentral del. For eksempel at referat fra ledermøte ligger åpent på intranettet, at folk har tilgang til planleggingsverktøy, at folk blir involvert i beslutningsprosesser. Så en må jobbe med det både ideologisk med at det skal være åpenhet og nærhet, og så må det gjennomføres i strukturen, og så må en vise det i praksis.” Informant 3

Selvfølgelig er det også noen utfordringer med åpenhet, som gjør at du ikke bare kan bestemme deg for å være kontinuerlig åpen om alt, men at det også er situasjonsbetinget i utøvelse av ledelse.

”Det er ikke bare hva er sant hva er ikke sant, men også hva kan du si til hvem på hvilket tidspunkt i forhold til hva slags effekt det skaper”. Men det å forsøke å være ærlig ved å ikke bare fortelle solskinnshistorier, det tenker jeg er viktig” Informant 1

5.3.3 Verdier

Spørsmålene som ble stilt til informantene om verdier fokuserte på tre perspektiver. Det første var om de ville at medarbeidere skulle ha et eget forhold til verdier. Det andre var sitt personlige forhold til verdier og til sist organisasjonens verdisyn. I tillegg ble det diskutert etikk og moral. Dette er jo en sentral del av teorien til autentisk ledelse, og for å forstå hvordan de oppfatter autentisk ledelse er det relevant å se hva de svarer rundt dette.

Informantene uttrykker at de er veldig opptatt av verdier, moral og etikk, og de bruker verdibegrepet i samtaler med de ansatte, samtidig som de også ønsker at det skal være integrert i organisasjonens struktur og kultur. Det skal også være forankret i de ansattes tanker og refleksjoner. Alle fem informantene er opptatt av at medarbeiderne skal ha et bevisst forhold til hvilke verdier de står for selv og hvilke verdier som er vedtatt at organisasjonen skal fokusere på. Samtidig er også lederne bevisst på hvilken rolle de innehar ovenfor sine medarbeidere når det gjelder å være en frontfigur på verdibevissthet og hvordan man kan uttrykke dette i organisasjonslivet til en bistandsorganisasjon.

”Dine verdier kommer hele tiden til uttrykk for ulike deler av et organisasjonsliv. Og det tenker jeg er lederens ansvar; at verdiene skal komme til uttrykk gjennom hvilke markedsføringspolitikk en skal drive, hvilke personalpolitiske

retningslinjer en har, økonomiske strukturer, rapporteringsstrukturer osv.”
Informant 3

Det å være et forbilde, særlig med tanke på formidlingen av verdier, etiske holdepunkter og moralske prinsipper er viktig for samtlige informanter. De uttrykker det på ulike måter, men alle er opptatt av det. Særlig fokuserer de på organisasjonskulturen hvor verdiene skal synliggjøres på ulike måter. Verdiene må ikke nødvendigvis bli snakket høyt om, men heller vist gjennom handlinger. Det å jobbe i en bistandsorganisasjon gir også noen utfordringer innenfor moralske og etiske dilemmaer med tanke på at dette er organisasjoner som vil stå i front om noen type verdier tydeligere enn mange andre. Her er et eksempel på dette ut i fra hva en av informantene svarer.

”Det at vi diskuterer verdispørsmål er kjempefint, og det oppmuntrer jeg til hele tiden, at de skal legge frem det de er opptatt av. Men så er det en grense for det, vi kan ikke ha en organisasjon hvor alle lar seg kjøre av sitt eget verdisett. (...)Det er noen verdier jeg tenker at jeg må kunne stå for som person i en organisasjon.”
Informant 5

Eksemplifisert i diskusjoner rundt markedsføring og formidling kommer en av informantene med et dilemma:

”Vi har barns deltakelse og barns beskyttelse som to stolper i denne organisasjonen. Hva betyr det når går vi over en strek i forhold til markedsføring, fordi vi skal tjene penger. I forhold til barns beskyttelse. Det er en stadig levende diskusjon som det ikke er noe entydig svar på, men som jeg oppfordrer til at vi skal diskutere hele tiden. Utfordre hverandre på det.” Informant 5

Dette er ledere som er verdibevisste gjennom sitt lederskap og som i tillegg er tydelige på hvordan dette skal gjennomføres i organisasjonen.

”Hvis du skal jobbe med mennesker og medarbeidere så vil de aller fleste være verdiforankret, for det er så tett sammenheng mellom menneskesyn og verdisyn. Og i tillegg tror jeg det forsterkes i organisasjoner som er verdibasert. Bistandsorganisasjoner eller andre humanitære organisasjoner er basert på en eller annen ide om å gjøre det gode. Og det være å gjøre verden litt bedre, jobbe med barns rettigheter osv. Du har en ide som går utover det å tjene penger, eller utover det å oppnå et bestemt resultatmål. Og da vil det være verdiforankret.”
Informant 3

Det er en utfordring med ikke bare å vedta verdier, men også la de prege handlingene. Med tanke på at de fem informantene mener at verdier er en sentral og viktig del av autentisk ledelse er det interessant hvordan verdiene skal brukes på en måte som gjør at de ikke havner i den nederste skuffen. Sitatet under peker på at det er viktig å ha forankring i organisasjonen, det henger sammen med at verdiene må speile seg i praksis, slik som informant 1 sa innledningsvis i dette kapittelet. Hvordan man skal bruke verdiene i det å lede og særlig med tanke på autentisk ledelse i bistandsorganisasjoner svarer en av informantene slik:

”En vil gjerne at verdier som nøkternhet, måtehold, solidaritet, sånne ting at det skal være styrende, men du kan jo ikke pålegge folk det. Det er en utfordring for folk som lever i skjæringspunktet mellom å skulle ha gode rettferdige norske ordninger, altså alt i fra fødselspermisjon til ryddig arbeidstid og så skal de samtidig være kollegaer med folk som er ansatt på andre vilkår. Det er dilemmaer som du gjerne vil at folk skal reflektere rundt og ha et aktivt forhold til dem men du kan ikke pålegge det. Jeg tenker jo at for oss som organisasjon så er det utrolig viktig at folk som er her har et eierskap til verdigrunnlaget mer som noe som internaliseres mer enn et reglement.” Informant 1

Hvordan vise det i praksis, at de verdiene du står for også gjenspeiler det du faktisk gjør, er et sentralt spørsmål i ledelse og særlig i autentisk ledelse. Informantene mener det må være en tydelig samhandling mellom det du sier at du skal gjøre, og det du faktisk gjør i ditt virke som leder og i det å bedrive autentisk lederskap.

5.4 Ledelse og relasjoner

Alle fem informantene er ledere i bistandsorganisasjoner som er aktive på det internasjonale feltet og derfor er det interessant å se om de mener denne teorien kan ha betydning eller relevans i internasjonal kontekst. De fem informantene forteller om utfordringer som oppstår i internasjonale situasjoner hvor man skal samarbeide. Særlig er det utfordringer knyttet til ledelsesstrukturer, roller, normer og regler. Det er merkbart forskjell på landene når man møtes på ledersamling i internasjonal kontekst i følge informantene. Lederne forteller om store forskjeller i kulturer. I noen kulturer kan det ta flere timer før et møte kommer i gang, selv om tidspunktet er satt til et bestemt klokkeslett. Dette er fordi det er mange andre temaer man skal innom først. Andre steder kan det være tydelig struktur og stram regi. I ulike kultursammenhenger ble det

diskutert om autentisk ledelse kunne være relevant. Kan autentisk ledelse være relevant for bistandsorganisasjoner? Sitatet under kan tolkes som et tegn på at det er krevende å forholde seg til så mange ulike kulturer med alt det innebærer av sosiale ulikheter, ritualer og forståelsesrammer. Men tross utfordringene, informanten peker på at autentisk ledelse nettopp kan være ekstra viktig i slike sammenhenger.

”Det kan godt hende at autentisk ledelse er enda viktigere i en organisasjon som oss som jobber med folk fra ulike kulturer enn i en organisasjon eller i en bedrift der du har for eksempel 40 konsulenter som jobber med det samme på et sted fra en kultur hvor alle snakker samme språk. Sånn sett er det kanskje mer krevende å være leder her da.” Informant 2

Mennesker fra ulike kulturer har ulike forforståelse, historisk bakgrunn, ulike kulturer og mener ulike ting med begreper enn det vi gjør i Norge. Respekt for eksempel, uttrykkes veldig ulikt avhengig av land og kontekst.

”Alle typer verdibegrep vil en oppleve forskjellig, derfor er jo dialogen, bruke tid på å snakke sammen om ord som respekt eller åpenhet kan jo oppleves veldig forskjellig. Men, det er jo ikke noe sånt fasitsvar på det og den eneste måten eller veien vi har er jo gjennom å være årlig, åpen, innstilt på at vi alltid kan lære av hverandre. Og at man ikke sitter med noen fasitsvar selv men at en ved å forstå den andre og prøve å sette seg inn i den andres liv hele tiden kan utvikle gjensidig forståelse.” Informant 3

Det at informantene la så stor vekt på begrepet ekte i autentisk ledelse gis det et eksempel av i det neste sitatet. Her kan vi se hvorfor det kan ha en så stor betydning:

”i en situasjons som oss hvor du har mennesker som lever i 40 forskjellige land med 130 språk så er det med ekthet og autenticitet kanskje enda viktigere fordi det er veldig ulike kontekster der du jobber. Det er ikke bare ulike landkontekster men også ulike kulturkontekster og enkeltpersoner.” Informant 2

I møte mellom ulike kulturer, hvor man skal lede og forholde seg relasjonelt til mange ulike mennesker oppstår det ofte vanskelige situasjoner som krever refleksjon. En av informantene sier det på denne måten:

”Vi har jo ikke bare en norsk kultur og en kenyansk kultur, men vi har jo fra 40 land som jobber parallelt ved siden av hverandre, og det er veldig stor forskjell på å jobbe med en fra Vietnam som sier ja uansett hva du sier, og de fra Sør-Afrika som sier nei uansett hva du sier.” Informant 2

I slike situasjoner mener informantene at autentisk ledelse kan være et viktig lederredskap ettersom de legger så stor vekt på verdier og relasjoner. Dette er en del av denne teorien, slik de forstår den, som kan brukes på tvers av kulturer og møter mellom disse. Begrunnelsen for dette ligger i menneskets likeverdighet og mennesket evne til å skape respekt og forståelse gjennom åpenhet og dialog. Grunnleggende for alle fem informantene ligger synet på mennesket, menneskets ukrenkelighet og likeverd. Med det som utgangspunktet ligger grunnlaget også for gjensidig nysgjerrighet og åpenhet.

”Hvis man forstår autentisk ledelse med at du bare skal være deg selv, så vet jeg ikke om det kan bidra internasjonalt. For da vil du jo bare kunne si at alle system fungerer like godt, men hvis du legger vekt på det jeg tenker med autentisk ledelse så er det at det skal være en sammenheng mellom de verdiene du har og det du da gjør. Da tenker jeg at det kan være en veldig viktig teoretisk forankret og mening som kan vær nyttig i en internasjonal organisasjon.” Informant 3

Det informant 3 sier, samsvarer med det Kvålshaugen presenterer i sin forskning hvor hun sier at konteksten for autentisk ledelse er viktig (Kvålshaugen, 2007). At det ikke nødvendigvis er slik at alle land forstår autentisk ledelse likt. Dette sier også neste informant noe om:

”Vi jo selvfølgelig oss selv, ikke løsrevet fra en kontekst, jeg er meg selv på en måte som er norsk, de vil være seg selv på en måte som er rwandisk eller zambisk eller hva det måtte være. Men det å være seg selv, det tror jeg er ålreit. jeg tror ikke du trenger å reise til Norge for å se gode ledere, jeg tror det er masse gode ledere i andre land, som inkluderer og som tar medarbeiderne med seg og. Og hvis du bare tok en norsk kontekst og flytta den til et afrikansk land hvor folk er vant til helt andre måter å jobbe på, så vil jo ikke det være riktig. Så vil jo det skape masse utrygghet, og ikke den tryggheten du kanskje ville ha skapt i Norge ved å være på samme måte her, vil du ikke klare å skape der.” Informant nr 5

Like fullt mener informant 3 her at man kan ha mye likhet, men at det likevel er viktig å se det i kontekst.

”I vår organisasjon er verdiene omtrent de samme for de ulike landene, for det er jo sånne grunnleggende verdier, men vi gjør det jo på forskjellige måter.
Informant 2

Informant 1 mener at verdier til en viss grad kan "trumfe" nasjonalkultur hvis det oppstår situasjoner hvor disse blir motstridende, og da i en kontekst hvor det er møte mellom mennesker i organisasjoner og organisasjonsliv.

"Den ene oppgaven jeg holdt på med sier noe om forholdet mellom nasjonalkultur og organisasjonskultur hvor nasjonalkultur trumfer det meste. Også gjorde jeg en spørreundersøkelse i noen samarbeidsland og det var overraskende å finne at det var mer felles organisasjonskultur enn en hadde forventet ut fra nasjonalkulturen. Særlig i forhold til noen av de nasjonalkulturvariablene som gikk på dette med maktavstand og medmenneskelighet og et par til. Min refleksjon er at noe av det felles diakonale verdigrunnlaget som vi har det er ikke nødvendigvis norsk. Vi alene har ikke eierskap til det. Det er et verdigrunnlag som noen steder blir litt motkultur i sin egen nasjonalkultur knuttet til hierarki, makt, avstand når en tenker på ledelse og medmenneskelighet. Og hvis jeg tenker det er et verdigrunnlag som er internalisert og som er deres eget ikke fordi vi har påvirket dem på det som moderorganisasjon. Jeg tror på at det verdigrunnlaget en har kan prege organisasjonskultur og har en tilstrekkelig eierskap til det kan det trumfe nasjonalkultur, selv om det er krevende." Informant 1

Som tidligere nevnt legger Kvålshaugen vekt på karismatisk ledelse når hun betegner autentisk ledelse, mens informantene legger større vekt på verdier i sin forståelse av autentisk ledelse på det internasjonale feltet. Her kan vi stå i en situasjon hvor bruken av begrepet kan være litt forskjellig. Alle informantene i denne oppgaven legger vekt på at en leder må eie sine egne verdier, og dermed personliggjøring av sitt verdigrunnlag. Dette står sentralt hos Kvålshaugen når hun snakker om karismatisk ledelse. Det er ingen utfyllende beskrivelse rundt karismatisk ledelse fra informantene, og dermed er det vanskelig å legge mer vekt på det enn det jeg nå her nevner.

"Jeg tror jo at man på tvers av kulturer, til tross for ulikheter og sånt, at det går an å gjenkjenne en intensjon om å ville hverandre det beste eller å være for hverandre og at det kan skinne i gjennom." Informant 1

5.4.1 Maktforhold

Maktperspektivet er sentralt i all ledelsesteori. Makt og maktutøvelse vil være et viktig refleksjonstema for enhver leder. Det finnes et element av makt i alle relasjoner. Denne makten kan brukes konstruktivt og destruktivt. Derfor vil det alltid være et spørsmål for en leder om å finne former for den positive maktutøvelse. Den som bidrar til at en organisasjon lykkes med å nå sine mål, at medarbeidere er fornøyde og får bruke sine evner, og lignende. Sentralt for en leder står kravet om å ta beslutninger. Ikke alle avgjørelser er like populære og ofte er medarbeiderne splittet i synet på hvilken avgjørelse som er den beste.

Som det står i teorikapittelet er bistandsarbeid betegnelsen på private og offentlige finansielle og andre materielle overføringer fra giverland til mottakerland. Her er hensikten er å bistå regioner og stater, organisasjoner og grupper i deres sosiale og økonomiske utvikling, for å fremme økonomisk vekst og for å bekjempe fattigdom.¹⁴

Bistandsarbeid har som overordnet mål å bekjempe fattigdom fremme varig økonomisk og sosial utvikling I de landene som mottar penger. Bistand har med det et rik/fattigperspektiv i seg. Hadde det ikke vært for at det fantes mennesker og samfunn i vår verden som trenger hjelp, hadde det heller ikke vært behov for bistandsorganisasjoner. Levekårene til denne typen organisasjoner går på at det finnes mennesker i verden som ikke har det like bra som andre mennesker, og som trenger hjelp. Dette gir noen helt spesielle utfordringer for de som har arbeidet sitt i "feltet" hvor man skal møte de menneskene som skal få støtte på en eller annen måte og ta beslutninger ut i fra et perspektiv hvor man leder fra et av verdens beste land å bo i.

"Det er jo et maktforhold mellom oss som sitter på pengesekken og de andre samarbeidende organisasjonene våre ute. Det er en ubalanse i det og hvis vi kan styrke deres samarbeider på tvers så øker det sannsynligheten for å få eller øker det deres makt eller styrke til å kunne hevde noe i møte med oss da. Skape rom som gjør det enklere og mer sannsynlig at vi får synspunkter hvor folk ikke nødvendigvis bare sier det de tror at vi vil høre." Informant 1

¹⁴ <http://www.bistandsaktuelt.no/bistandswiki?sort=B>

Når premisset for møtet blir finansielle goder som skal føres over fra en organisasjon til en annen er det en situasjon og kontekst som oppstår mellom mennesker som de fem informantene på ulike måte uttrykker som en stor utfordring:

”Det som jeg syns, i vår organisasjon, som er den største utfordringen, det er at i møte med andre fra andre kulturer – så er det møtet fra andre kulturer har også et sånt rik/fattig perspektiv i seg. Når vi møter folk fra andre kulturer så er det jo fordi vi skal bidra, enten med økonomisk hjelp eller kompetanse, eller at vi skal sette i gang en kampanje og da skal en ofte fortelle om andre kulturers liv ofte er jo litt vanskelig fordi vi bare tar ut en liten bit av andre folks liv, vi tar ut den biten som handler om fattigdom for eksempel mens vi forteller ikke noe om all deres rikdom i form av menneskelige egenskaper eller relasjonskompetansen etc. Og det syns jeg alltid er et dilemma eller som jeg syns er forferdelig vanskelig. Vi tar liksom bare ut en liten del av deres liv og presenterer videre. Det syns jeg, i jobben min, er utfordrende.” Informant 3

Perspektivet med at man har en rolle om ”bistandskonge”, hvor man skal dele ut økonomiske midler, sier informantene er vanskelig og gir en kontekst til prosessene som kan gi en skjev balanse.

”Det jeg syns er komplisert, som handler om bistand som sådan, er jo at vi sitter med pengene veldig ofte, og veldig ofte med skjev maktbalanse som sjelden blir tematisert. Og så blir det en sånn ”liksom-demokratisk” prosess som jeg syns er krevende å lede, fordi vi vil gjerne, og vi prøver å jobbe med en organisasjon hvor utgangspunktet for alt det vi gjør skal være et behov som er i nærheten av de folkene vi jobber med, og som de har mye mer kunnskap om enn vi har, men så blir diskusjonen ofte, det dreier seg ofte om hva vi har lyst til å gjøre, fordi det er det vi har lyst til å gjøre som er knyttet til penger og penger teller. De vil heller ha penger til en prosjekt de er delvis enig i, enn å risikere å ikke få penger til et prosjekt de egentlig vil ha. Det syns jeg er krevende, og det er noe av kjernen i bistand som jeg ikke liker. (...)Fordi vi blir en slags herskeklasse. Blir litt sånn bistandskonger. Særlig når vi bor ute.” Informant 5

Herskeklasse og bistandskonger er begreper som lederne omtaler seg selv som når de ser seg selv i forhold til de menneskene, kulturene og landene de møter. Dette er ikke nødvendigvis slik disse menneskene ser på dem, men det er slik informantene føler at de blir sett på. Dette er et område som understreker behovet for åpenhet og dialog mellom partene. Det er et faktum, at pengene sitter hos den ene part – og så lenge det er slik kan man ikke bygge ned de barrierene på andre måter enn åpenhet og dialog mener informantene.

”Vi var to stykker herfra og sammen med styret for partnerorganisasjonen i et annet land. Vi hadde opplevd vanskeligheter og gnisninger i samarbeidet og det var ting i det vi gjorde som de tolket som manglende tillitt til deres kompetanse og ferdigheter. Og i måten han forklarte det på så refererte han tydelig til en referanse til både erfaringer med utenlandske organisasjoner, kanskje særlig amerikanske organisasjoner, som ble opplevd som kontrollerende. Mens vi leste situasjonen annerledes, vår usikkerhet og mistillit var sånn; her er det et ferskt styre og har de egentlig tilstrekkelig lojalitet og eierskap til denne organisasjonen og disse prosjektene. Vi har drevet dette her i 35 år og men hadde ingen tanker om at vi ikke stolte på lederne i dette landet. Kultur vil alltid være en sterk nøkkel til fortolkning av situasjoner, realiteter, intensjoner hos den andre.” Informant 1

Dette er et godt eksempel på at man må bruke tid på å forstå de andres og egen forforståelse før man fatter beslutninger. For informantene er det viktig å fokusere på verdifelleskap og finne et møtested basert på det. Dette mener de autentisk ledelse kan brukes til i beslutningstaking.

Det er nesten umulig å skrive om makt uten å skrive om tillit. Det henger så tett sammen, at jeg velger å legge fokus på det, selv om informantene ikke snakker så mye om det under intervjuene. Autentisitet bygger tillit og bro på en måte som er viktig, både for at tillit skal etableres, men også for å skape et sant bilde. Det er interessant å se dette i lys av begrepet informant nummer fem brukte med ”bistandskonger”. Dette er en måte å illustrere den situasjonen som kan oppstå når noen møter folk fra giverland med form for underdanighet. Det forteller samtidig nødvendigheten av at de som kommer fra bistandsland bruker nødvendig tid til å forklare sin mening i møte med andre. På den måten kan man hviske ut skillene mellom de som representerer de såkalte ”bistandskongene” og de som mottar nødvendig hjelp.

”Ledere som har gjort feil ut fra en norsk setting eller norsk kultur – for å gjenopprette tillit så vil det å ha en sånn ordentlig innrømmelse, legge alle kortene på bordet, ikke holde noen tilbake være avgjørende for å kunne gjenopprette tillitt. Vi vil kunne avkreve folk en full innrømmelse og erkjenning ting for å kunne gå videre. I land med en sterkere skyld/skam kultur i å ikke miste ansikt så sitter det, min erfaring, at når ledere har tråkket feil eller ikke bare ledere, men en innrømmer bare akkurat det som er oppe i dagen og det som alle ser at er tydelig og ikke en millimeter til. Hos meg som norsk så svekker det tilliten” Informant 1

Dette illustrerer hvor viktig det at vi har kunnskap om hverandres sammenheng uten at vi behøver å være enig eller uenig i sammenhengens verdier. Men kunnskap om kontekstens verdier bidrar til økt forståelse.

5.5 Oppsummering av analyse

I analysekapittelet har jeg sett på hva informantene svarte på forskningsspørsmålene mine ved å kategorisere svarene informantene gav. I spørsmålene om hva disse lederne oppfatter med autentisk ledelse delte jeg inn i begreper som står igjen som de med størst tyngde til å forklare hva informantene svarer og hvordan de forstår temaet.

Jeg analyserte så hva lederne tenker rundt autentisk ledelses relevans i å lede ulike mennesker fra ulike kulturer. Her delte jeg både inn i begreper jeg så på som sentrale i forhold til dette og også ut i fra noen av forskningsspørsmålene mine.

Jeg vil i det neste kapittelet drøfte funnene i lys av litteratur og forskningsspørsmål.

6. Drøfting

I dette kapitlet vil jeg å drøfte de ulike funnene jeg har gjort i min forskning mot teori, litteratur og de spørsmålene jeg hadde før jeg startet intervjuene. Jeg vil også drøfte dette opp mot de refleksjoner jeg har gjort meg under arbeidet med denne oppgaven. Jeg ser først på autentisk ledelse i bistandsorganisasjoner, for så å drøfte autentisk ledelse i lys av dette til slutt. I drøftingsdelen snur jeg altså på rekkefølgen til spørsmålene i problemstillingen. Dette er et grep som er tatt fordi jeg mener at hvordan man skal forstå hva ledere i bistandsorganisasjoner legger i autentisk ledelse, handler om å forstå de utfordringene som kommer i den sammenhengen de leder ut i fra.

6.1 Innledning

Autentisk ledelse i bistandsorganisasjoner viste seg å være et interessant felt å forske i. Jeg måtte la informantenes fortellinger og tanker vise meg vei for hvordan dette kunne kobles mot hverandre. Ikke bare har jeg lært mye om hvilke utfordringer en leder i bistandsorganisasjoner har, jeg tror også at disse fem informantene har fått kunnskap om autentisk ledelse som de vil ha nytte av senere. Hvordan kan vi så se autentisk ledelse i lys av hva de fem informantene sier og hva teorien forteller oss?

I analysen av dataene var det fem utfordringer som kom tydelig frem og jeg ha valgt disse fem som et rammeverk for første del av drøftingskapitlet. Jeg velger å drøfte i lys av disse for å forstå konteksten lederne er i, hvordan de ser på autentisk ledelse ut fra dette og hvordan dette kan bidra til å gi svar på om autentisk ledelse kan være til hjelp ved utfordringer man møter som leder i en bistandsorganisasjon.

6.2 Ulike utfordringer

De fem informantene kan ikke analyseres og drøftes uten å se de ut i fra den sammenhengen som gjør at de er spurt om å være informanter i denne oppgaven, at de er ledere i bistandsorganisasjoner. Hadde jeg fått fem ledere fra store internasjonale konsultantselskaper hadde svarene sannsynligvis blitt ganske annerledes, og det er for meg kommet frem noen sentrale utfordringer og temaer under samtalene med disse lederne. Dette er aspekter ved den sammenhengen de er ledere i som gir oss en klarere

forståelse av hvorfor de svarer slik de gjør på de spørsmålene jeg stiller om autentisk ledelse, og autentisk ledelse i møte med ulike kulturer. Jeg mener forståelsen av denne konteksten er unik for disse lederne, og at det er svært viktig å merke seg. Dette stemmer også overens med det Ragnhild Kvålshaugen sier om autentisk ledelse, at konteksten er vesentlig og at det kan gi en utfordring når det gjelder nasjonale og organisasjonenes ulike kulturer (Kvålshaugen, 2007).

6.2.1 Utfordring 1: Formålet

Det å være leder i en organisasjon som forholder seg til ulike kulturer, store geografiske avstander og store forskjeller i de sosiale forholdene, gjør at organisasjonens hovedformål, dens eksistensgrunnlag, skiller seg ut fra andre. De fleste organisasjoner har de et delformål som handler om å formidle kunnskap om andre lands situasjon i Norge. Alle fem organisasjonene har bistand som hovedformål, men også formidle kunnskap om for eksempel jenter situasjon i Afrika, klimaendringer som rammer de som de landområdene som har minst kapasitet til å takle det bra og som har minst skyld i klimaendringene. Dette gjør det enda mer komplisert. Fokuset er aller mest ute, men også hjemme Norge.

I tillegg er det som skrevet i teorikapittelet slik at disse organisasjonene har som formål å hjelpe og bidra til utvikling for land som trenger det. Dette gjør at den forbindelsen de er satt i som ledere er ganske komplisert i den forstand at primæroppgaven, det man jobber for, skal løses et annet sted enn i egen kulturelle og geografisk område. Derfor blir det helt nødvendig å skulle foreta noen vurderinger som er annerledes enn det som vil være en selvfølgelighet i egen sammenheng. Autentisk ledelsesteori kan i følge informantene brukes i denne type utfordring ved at man er helt ærlig om at man kan ha vanskeligheter med å forstå de kulturelle forskjellene som befinner seg i møte mellom aktørene. Samtidig kan begreper forstås ulikt for aktørene, og da er det ikke nødvendigvis slik at begrepene åpenhet, ekte og relasjonell blir møtt på samme måte av alle.

6.2.2 Utfordring 2: Bistandskonger og industriherrer, makt og maktfordeling

Informantene forteller om hvordan de blir sett på som "bistandskonger" for "de der ute" som de møter i sitt arbeid. I denne lederrollen og relasjonen ligger det mye moralske og etiske utfordringer som de fem lederne må forholde seg til. I analysen forstår man at disse lederne vil oppleves som ekte og relasjonelle.

Under intervjuene fikk informantene spørsmål om deres forhold til etikk og moral. Det de fokuserte på i sine svar til det, var fokusert mot verdier og menneskesyn. Dette kan tyde på at de var mer komfortable med å svare på spørsmålene slik, for jeg mener likevel at mye av det de svarer på spørsmål viser at de har et mer eller mindre bevisst forhold til det. Jeg vil i dette avsnittet begynne med å gjøre rede for hvordan jeg oppfatter forholdet mellom hva informantene svarer mot etikk og moral i denne oppgaven sin sammenheng. Dette gjør jeg fordi å ha et bevisst forhold til etiske og moralske refleksjoner er en sentral del av teori om autentisk ledelse.

Det autentisk ledelsesteorier gir mer enn tidligere ledelsesteorier er fokuset på verdier, moralsk og etisk integritet. Kilden til verdisyntet vårt ligger i refleksjoner rundt menneskesynet. Det er også spennende å se at refleksjoner rundt relasjon vender blikket mot menneskesynet. Det å være i relasjon til hverandre handler om å forstå den andres liv og erfaring, og dermed være opptatt av synet på andre mennesker. I autentisk ledelse ser vi sammenhengen mellom menneskesyn og verdisynt, her kobles refleksjonene rundt relasjon og verdisynt. I alle yrker som har med andre mennesker å gjøre er refleksjoner rundt verdier det mest avgjørende for hvordan vi handler. Dette gjelder i yrker som leger, sykepleier, prest osv., men det gjelder særlig i yrker hvor mennesker fra andre kulturer står sentralt. For i slike sammenhenger vil konteksten være avgjørende i tillegg til relasjonsspørsmål. I slike situasjoner er det særlig viktig med refleksjoner rundt etikk og verdier. Det er selvsagt utfordrende når konteksten er annerledes. Da vil lederens personlige integritet og fremtreden tale et enda tydeligere språk.

Et eksempel på denne utfordringen er organisasjonens mål om "hjelp til selvhjelp". Nesten alle bistandsorganisasjoner formidler målsettingen om at det er viktig å gi

mottakerland hjelp til uavhengighet og selvstendighet. Det må formidles tydelig i møte med andre mennesker fra andre kulturer. Da er det særlig viktig at man er bevisst sin rolle som "bistandskonger" og forstår at folk fra andre kulturer er opptatt av hvordan man selv fremstår. Derfor må det være en atferd som er troverdig og fremstår så langt det er mulig som moralsk riktig for individet og for organisasjonen. Her er det sentralt at det er en tydelig forbindelse mellom det du sier og det du gjør.

Lederen vil derfor måtte fremstå som et moralsk forbilde med stor personlig integritet. Ut i fra hva informantene sier kan det tyde på at ledelse i bistandsorganisasjoner har en mindre instrumentell tilnærming, men heller større vekt på relasjoner og verdier. Derfor er autentisk ledelse særlig relevant for dem med tanke på at autentisk ledelsesteorier legger større vekt på verdier og moralsk integritet enn andre teorier.

En måte å illustrere dette på er forskjellen mellom bistandsorganisasjoner initiativ ovenfor mottakerland og internasjonale selskap initiativ ovenfor de samme land. Mange internasjonale kommersielle selskap vil alltid ha som målsetting å tjene penger. Da vil det handle om markedsandel og konkurranse. Dette kan selvsagt resultere i utvikling for mottakerlandene. For bistandsorganisasjoner vil ikke primærmålet være markedsandeler og økonomisk vinning, men hjelp til selvhjelp og de enkelte landenes selvstendige utvikling. Det er derfor markerte forskjeller mellom "industriherrer" og "bistandskonger". Dette er et utrolig spenningsfylt felt som jeg gjerne ville ha godt mer i dybden på. Dette oppgavens omfang gjør at jeg bare kort nevner disse problemstillingene i denne oppgaven.

I alle relasjoner er det ulike former for makt. I en bistandsorganisasjon er det giverlandet som har makt i form av penger, og definisjonsmakt om hva som er riktig form for utvikling. Et eksempel på dette er diskusjonene rundt hva som kommer først av menneskerettigheter vedtatt av FN eller tradisjonell tenkning i et land. Dersom man skal jobbe i Uganda hvor det nettopp har kommet en lov som forbyr homofili får dette selvfølgelig følger for organisasjonene og bistandsarbeidere. Noen steder kan autoriteter i et lokalmiljø være andre folk enn de lokale styringsmaktene og lignende. Det kan for eksempel være en landsbyhøvding, som i praksis styrer samfunnet og er siste beslutningsinstans. Dette er kontekster som gjør det komplisert for en

bistandsorganisasjon som kommer fra et samfunn som er bygget på demokratiske verdier. Det er særlig viktig med ledelse som innebærer refleksjoner rundt disse ulike formene for makt og at det er ulike grader av maktforhold i relasjoner. Når lederne har reflektert rundt dette, blir det en mindre destruktiv maktutøvelse. Autentisk ledelsesteori har i seg et ønske om åpenhet, som både informantene og litteraturen viser til, og hvis man er åpen om utfordringer disse maktforholdene gir kan det bidra på en positiv måte. Man må ha som forutsetning at dialog bidrar til større likeverd mellom mennesker og kulturer og dermed bidrar til å minske maktforhold som er destruktive. Gjennom å være åpne og ærlig rundt dette, respekterer man også hverandres utgangspunkt.

Etttersom disse lederne representerer noen områder som organisasjonen har valgt å prioritere, som for eksempel vann og sanitær, kan ikke "bistandskongen" tillate at pengene går til noe annet, for eksempel utdanning, ettersom det vil stride mot et giverlandsløfte til sine givere. På den annen side vil det landet som tar i mot selvfølgelig trenge hjelp på flere områder. I maktrelasjonen er det viktig med åpenhet rundt disse spørsmålene. Ansatte i det landet som får økonomisk støtte forstår at man må være åpen på det til giverne, for å kunne fortsette samarbeidet og motta støtte i fremtiden. Har man en jentekampanje, og giverlandet heller vil bruke det på gutters utdanning ville det skapt enorme avisoppslag i Norge. Disse problemstillingene må forklares i dialog som er åpen og ærlig. Derfor er det viktig at en levendegjør disse verdiene i ledelse.

6.2.3 Utfordring 3: Idealisme

En annen utfordring som kom tydelig frem i samtale med lederne som ble intervjuet er at veldig mange av deres ansatte og medarbeidere er idealister, sett fra ledernes perspektiv. De er drevet og motivert etter ideelle mål, og ønske om å gjøre en forskjell. Idealisme kan være en enorm kraft og gi inspirasjon til arbeid, fordi idealismens grunnlag er at man setter seg et mål som er basert på en tanke på et gode. Det kan være en mer rettferdig verden, større likhet, mindre krig og urettferdighet, som informant 3 forteller om. Det kan gi en stor motivasjon for den enkelte og fellesskap. Likevel, det å inngå kompromiss kan være krevende for en idealist, derfor kan idealisme ende i fanatisme. Dette gir de fem informantene tydelig uttrykk for. En leder må holde fast på

idealismen som en viktig motivasjonskilde, samtidig som man inngå kompromiss på nesten alle områder. Noen eksempler i den praktiske hverdagen kan være ved en innsamlingsaksjon, hvor alle vet at man "selger" og har en bedre markedsføring ved å vise barn som lider, men det kan ofte for en idealist og ansatt være brudd på deres ideer om at man heller bør selge og reklamere for alle de ressursene Afrika har.

6.2.4 Utfordring 4: Konkurransemarked

Bistandsorganisasjoner er like fullt en del av kapitalismen som andre organisasjoner og passer autentisk ledelse inn i det moderne organisasjonslivet? Det ligger et enormt ansvar i å lede ut i fra verdier og dette må tilpasses markedskreftene. Det er ikke nødvendigvis slik at verdier trumfer de nasjonale og internasjonale markedskreftene, det vil være naivt å tro. Derfor er det en fjerde utfordring, det å forholde seg til disse markedskreftene som påvirker vår verden i så stor grad som den gjør. Det er en hard konkurranse mellom bistandsorganisasjoner på hjemmemarkedet om å få givere og skaffe økonomisk støtte. Det er et begrenset antall mennesker som ønsker å gi penger til en organisasjon, og en stor del av inntektskilden handler jo om å få givere. Derfor er det viktig med organisasjonens anerkjennelse og det er lederens oppgave at den organisasjonen skal fremstå som den beste og mest attraktive for folk å ville gi til. Da må man fremheve organisasjonen sin og de valgene av prosjekter organisasjonen har gjort på bekostning av at det kanskje er en annen organisasjon som gjør en like god jobb, eller bedre. Det er her som i mange andre miljøer konkurranse om å skaffe penger.

Det kan se ut som at ledere i bistandsorganisasjoner tar med seg kapitalistiske tenkemåter, men setter det inn i en ny kontekst. Gjennom sitt arbeid ute bruker man element fra kapitalistisk tenkning. Inntektsgrunnlaget for bistandsorganisasjoner er i konkurranse med andre organisasjoner, blant annet om penger fra det offentlige. Bevilgninger fra det offentlige budsjettet er på 1 % av BNP og skal fordeles på mange institusjoner og organisasjoner. Lederne fra bistandsorganisasjoner er sentrale aktører og de driver lobbyvirksomhet med høringer i budsjettøringer i Stortinget hvert eneste år.

Ledere må velge hvilke markedskanaler som stemmer overens med organisasjonens formål. Hvilket bilde skal man bruke på en annonsekampanje; hvilket bilde selger best? Kan et bilde gi en skjev forståelse av at lands situasjon? Velger man fattige, gråtende barn fremfor landets dansekultur? TV-aksjonen på NRK gir både stor økonomisk støtte og anerkjennelse fra samfunnet. Andre kanaler har også ulike typer aksjoner med blant annet TV2s artistgalla, humor på TVNorge osv. Resultatet av en kapitalistisk markedstenkning med flere kanaler gjør at bistandsorganisasjoner kan profilere seg og få flere givere.

6.2.5 Utfordring 5: Bistandsarbeid er gratisarbeid

En femte utfordring informantene forteller om, og som man kan forstå ut i fra den konteksten de jobber i, er at mange har en forestilling om at de som jobber i bistandsorganisasjoner bør gjøre det nærmest "gratis" eller i alle tilfeller unngå høye lønninger, og at vanlige arbeidslivsregler ikke skal følges. Det er kanskje på bakgrunn av dette at lønningene til bistandsorganisasjoners ledere slås opp hvert år slik at samfunnet kan få innsyn. Likevel, bistandsorganisasjoner følger vanlige arbeidslivsregler, og er nødt til å ha lønninger og arbeidsvilkår som kan konkurrere med andre arbeidssteder.

Dersom en går inn på hjemmesidene til bistandsorganisasjoner, ser man prosentsatsen som går til administrasjonskostnader som inkludere lønn og andre utgifter, skal være så lav som mulig. Dette er jo for å illustrere og formidle implisitt at administrasjonskostnader er noe negativt. Dett er egentlig et interessant tema for det skulle jo være ønskelig at bistandsorganisasjoner fremhever kompetanse og kvalitet, og med det følger det kostnader. Dette er noe jeg gjerne skulle gått videre inn på, men det er det ikke tid og ressurser til i dette forskningsprosjektet.

En utfordring er at når norske ledere reiser til land som ikke har arbeidstidsbestemmelser eller høye lønninger, da kan det selvsagt stilles noen krav til norske ansatte fra norske ledere som ikke nødvendigvis er på lik linje med hva de er vant med på arbeidsplassen sin i Norge. Her er det veldig sentralt å være verdibevisst og forstå sin kontekst. I slike organisasjoner møter man på andre typer krav og det er

gjærne slik at man bør ikke tenke arbeidstid eller personlig fortjeneste. Virkeligheten er jo at det er samme type krav til produktivitet, måloppnåelse, regler og lønn som i offentlig eller privat sektor. Ved alle TV-aksjoner er et av de faste spørsmålene hvor mye av innsamlede midler som går til administrasjonskostnader. Det er i tillegg slik at de ansatte her er opptatt av det som andre arbeidstakere i offentlig eller privat sektor er. Det er forventinger til hvor mye ferie og fri man skal ha, man er vant til å jobbe 5 dager i uken og ha en fast arbeidstid. Vi forventer at arbeidsplassene er rene og at miljøet vi jobber i er av en viss standard. Det å få aksept på administrasjonskostnader er legitimt og nødvendig for at kvaliteten skal bli god, både i bistandsorganisasjoner og andre institusjoner og organisasjoner

6.2.6 Utfordringenes innhold i forhold til autentisk ledelse

I møte med det teoretiske rammeverket og refleksjonene til informantene vil jeg fremheve at noe av det mest avgjørende i autentisk ledelse i bistandsorganisasjoner handler om modig åpenhet. Åpenhet og dialog er en grunnleggende forutsetning for den gjensidige respekt.

Alle de fem informantene sier noe om disse fem utfordringene som nettopp ble gjennomgått. Det er interessant at dette er så tydelig gjenspeilet hos alle. De uttrykker helt klart noen tanker om at autentisk ledelse, ut i fra hvordan de forstår det, kan være noe positivt i møte med disse utfordringene. Nettopp fordi alle disse fem perspektivene av ulike utfordringer viser til moralske refleksjoner og etiske dilemmaer som både ledere, medarbeidere og allmennheten rundt har når det gjelder bistandsorganisasjoner. I teori om autentisk ledelse legges det mye vekt på moralske og etiske refleksjoner hos lederen. Ved at informantene deler ulike utfordrende sider ved lederskapet i bistandsorganisasjoner, deler de også utfordringer i etiske og moralske refleksjoner. Selv om det viste seg at det eksplisitt var vanskelig å svare på spørsmål om moral og etikk, viser de likevel at dette er en del av deres lederhverdag i den rollen de har som "bistandskonger".

I autentisk ledelse ligger det et stort fokus på å være relasjonell. Dette er også informantene opptatt av. De vil være ekte i sine relasjoner. Slik det oppleves har de et

bevisst forhold til at rollen de innehar med å være "bistandskonger" kan brytes ned ved å fokusere på ekthet i rollen. Det er i spenningsfeltet her, mellom hvordan de blir oppfattet av andre og hvordan de selv ønsker å fremstå, at autentisk ledelse, slik de oppfatter det, kan ha en betydning.

6.3 Autentisitet i ledelse

Noe av det som var helt essensielt i arbeidet med denne oppgaven var å finne ut av hvordan informantene oppfatter autentisk ledelse for å se om dette kunne være relevant for ledelse av ulike mennesker fra ulike kulturer. Etter teorigjennomgang og analyse av intervjuene mener jeg at autentisitet i ledelse vil være mer riktig betegnelse på hvordan de oppfatter autentisk ledelse. Jeg vil nå gjøre rede for hvorfor.

Informantene legger stor vekt på begrepet autentisitet i hvordan man forstår autentisk ledelse. Det er sannsynligvis derfor begrepet ekte blir så sentral i hvordan de vil bruke autentisk ledelsesteori. Med tanke på hvordan informantene beskriver fenomenet, bruker det i intervjuene og forklarer det i ulike situasjoner, tror jeg det er mer riktig å bruke begrepet autentisitet i ledelse i deres forståelse av denne ledelsesteorien.

Derfor kan man på bakgrunn av denne forskningen se en ekspansjon av forståelse av autentisk ledelsesteori i en norsk sammenheng, hvor verdibevissthet har kommet enda klarer inn i autentisk ledelse. Det er ikke to motstridende teorier, men heller et påfyll til den eksisterende teorien som åpner feltet i større grad.

Dette gjør det også mer interessant å drøfte det i lys av Charles Taylor sine teorier i det neste underkapittelet.

6.4 I lys av Charles Taylor

Charles Taylor forsøker å belyse den tiden vi i dag lever i hvor alle er opptatt av individuelle forhold og hvordan vi alle søker etter en selvrealisering i mangel på noe større og mer betydningsfullt i livet. Etter at religionens normative makt over våre liv er blitt svakere, og vi ikke lenger "ser opp" for å finne meningen med livet, så har det

moderne samfunn etterlatt seg et tomrom hvor vi prøver å forstå vår eksistens, ved å realisere oss selv og samfunnet på en ny måte. Taylor mener at hele mennesket dannes i relasjon til medmennesker og kultur. Han understreker behovet mennesket har for en sterk identitet må henge sammen med fundamentale verdier, og samtidig være åpent og selvreflekterende. Han mener at autentisitet innebærer en utvikling av en individuell og personlig livsmening, men denne kommer bare ved å se utover, ta inn medmennesker og verden, og å engasjere seg i noe utenfor seg selv. Relasjoner og verdier er dermed i følge Taylor helt essensielt i menneskets væren. Det å sette verdier på dagsorden og stille spørsmål rundt hvilke idealer vi har og hvordan vi fronter det. Man begynner nå i større grad å stille spørsmål ved ideen ved at alle skal realisere seg selv, ettersom det kan gå på bekostning av fellesskap. Individualitet kan sees på som en forutsetning for de instrumentelle teoriene, og dermed blir koblingen igjen sterkt til kapitalisme. Dette er en kritikk til ulike ledelsesteorier i dette tilfelle autentisk ledelseslitteratur. I den forstand stemmer det godt overens med hans forståelse av behovet for selvrealisering, og hans teorier blir derfor en kritikk til denne instrumentelle teorien.

Ser vi teorier om autentisk ledelse og bistandsarbeid i lys av dette kan man drøfte elementer fra hans teori.

I autentisk ledelsesteori er det sentralt å fokusere på lederens egenskaper og bruke de ulike elementene fra teoriene som et verktøy til å gjøre seg selv bedre i lederrollen. Selv om bistandsorganisasjoner skiller seg ut fra andre organisasjoner på enkelte områder, er de likevel like på en del punkter. De må også forholde seg til de markedskreftene som er, og de er like fullt en del av kapitalismen som preger deler av vårt samfunn. Det er blant annet konkurranse om givere, om å være synlig i markedsføring og påvirkningsevner. Mange av programtilbudene som etableres ute kan være preget av en kapitalistisk tenkning. Et eksempel på dette kan være opplæring av ungdom til å starte gründervirksomhet. Mine informanter understreker at deres forståelse av autentisk ledelse kobles på fellesskapets verdier.

Charles Taylors teori er kritisk til mye av den teoretiske forståelsen av autentisk ledelse. I sin kritikk legger han vekt på at fokuset må flyttes fra den individuelle tekning til

fellesskapet. Derfor er han opptatt av å kritisere det instrumentelle verktøy som autentisk ledelse bygger på og som ledere dermed skal bruke.

Jeg mener imidlertid at det er deler i teoriene som kan forenes fordi personlige verdier er forankret i fellesskapets interesser. Derfor kan man si at autentisk ledelse og Charles Taylors utgangspunkt er noe likt. Jeg mener at autentisk ledelse bryter med Taylor kritikk fordi verdiene er forankret i forståelsen av fellesskap, relasjoner og det å være opptatt av andres livsvilkår. Dette underbygges av at de fem informantene fokuserer mer på hvordan autentisk ledelse kan påvirke fellesskapet i organisasjonen. De legger vekt på å være relasjonell, verdibevisst og ekte. Dette er verdier som bare kan forstås i et samspill med andre, mer enn hvordan lederen kan gjøre seg selv bedre. Det som tilsynelatende er en motsetning finner jeg å kunne dokumentere har en sammenheng. Her er det kombinasjonsmuligheter som denne oppgaven vil fremheve, det er mulig å kombinere Taylors tenkning med autentisk ledelsesteori og det er et funn ut i fra intervjuene fra informantene. Det mener jeg å finne dekning for i intervjuene med mine fem informantene. Dette er kjernen i valget av Charles Taylor som en del av det teoretiske rammeverket i oppgaven. Å ha autenticitet som moral er viktig fordi det fokuserer på sosiale relasjoner og motiver som ligger utenfor individet.

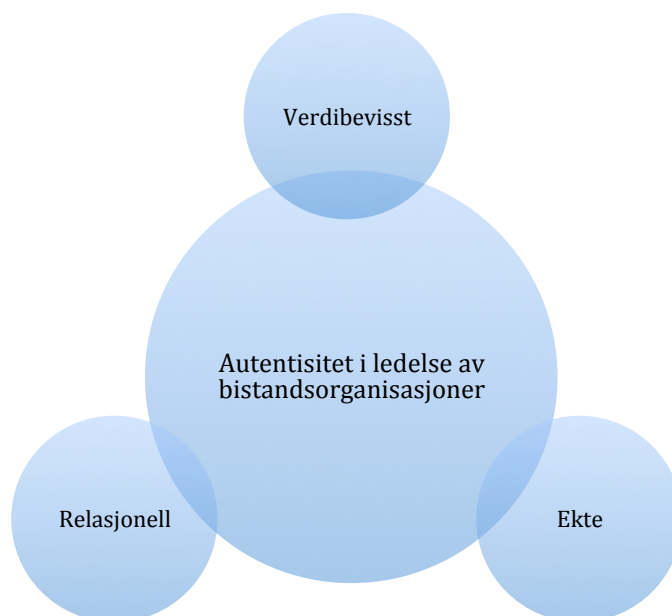
6.3 Ulike folk fra ulike kulturer

Ledelse handler om å lede andre mennesker. "Å finne Leia" som Einar Aadland skriver i sin bok "Den troverdige leiaren" (2004). Hvordan blir det da å lede mennesker eller være i relasjon til folk fra ulike kulturer? "Why should anyone be led by you?" (R. Goffee & Jones, 2006). De kan ha en helt annen kulturforståelse, relasjonspraksis og erfaring enn det en leder fra Norge har. Det som er selvfølgelig for oss er ikke det for alle andre. Autoritære forhold viser seg på en helt annen måte, og maktens ansikt er også helt annerledes. Som en av informantene sa var det en helt klar utfordring at de alltid ble sett på som "bistandskonger" og automatisk fikk en autoritær rolle, rett og slett på grunn av sitt vestlige opphav og fordi de representerer giverland. Det ble alltid en "ovenfra og ned"- situasjon sett fra informantenes side. Det kan resultere i at kollegaer fra andre land sa hva de trodde var riktig å si ut fra ulike sammenhenger.

Autentisk ledelse handler om relasjoner, sterk verdibevissthet og ærlighet. På den måten kan autentisk ledelse være et viktig redskap når man skal bygge bro mellom ulike kulturer. I sammenhenger hvor de ulike kulturelle, økonomiske og sosiale forskjellene er store, er det nettopp viktig å bruke ledelse som et redskap for å bygge bro mellom mennesker. På den måten kan gapet mellom ulike kulturer bli mindre og til tross for at gapet mellom rike og fattige kan være enormt store, kan relasjoner mellom mennesker fra ulike kulturer utvikles til mer og mer jevnbyrdighet. På den annen side må man aldri tro av autentisk ledelse eller andre ledelsesteorier kan bryte ned det faktum at menneskers befinner seg i veldig ulike kulturer og lever under ulike forhold. Ingen må derfor lures til å tro at forskjellene forsvinner og vilkårene endres for de som lever i fattigdom, nød og urettferdighet. Men, dialog og åpenhet kan gi bredere grunn for større forståelse for hverandres livssituasjon.

6.4 Autentisk ledelse i bistand

Etter å ha intervjuet og analysert materialet vil jeg her vise hva jeg har kommet frem til om hvordan man kan forstå autentisk ledelse i bistandsorganisasjoner sett ut i fra de fem lederne. Dette blir illustrert i modellen på neste side.



Figur 2: Hvordan autentisk ledelse kan forstås i bistandsorganisasjoner sett i lys av de fem informantene.

Det som samsvarer med teorier rundt autentisk ledelse er fokuset på relasjoner og på å være ekte; å være tro mot seg selv. Det som er nytt her sammenlignet med tidligere forskning, og som er et av mine viktigste funn, er at man skal være verdibevisst i ledelsesutøvelsen i den grad som de fem informantene mener.

I de neste avsnittene vil de tre begrepene bli drøftet i lys av analysen.

Ekte:

Som vi så i analysen er det å være ekte og troverdig helt avgjørende i autentisk ledelse for de fem informantene. Dette mente de var helt nødvendig for å kunne bygge tillit mellom seg og sine medarbeidere. Det er interessant i forhold til maktperspektivet hvor ledere i bistandsorganisasjoner opplever at de blir sett på som "bistandskonger", men ikke ønsker å bli oppfattet på den måten. Dette er jo en betegnelse de ikke har noe kontroll over, men de har et sterkt ønske om å bli oppfattet som en ekte leder. En av informantene mener at hvis man klarer å uttrykke noen verdier hvor ekthet og troverdighet fremstår sterkest, kan det kanskje bryte ned avstanden mellom ulike kulturer. Eksempler på dette er nevnt ovenfor og her vil jeg understreke det mange har nevnt, nemlig at det er viktig å bryte barrierene slik at man får til åpenhet og gode relasjoner til samarbeidspartnere i andre kulturer.

Noe av det de fem informantene mente måtte være blant det mest sentrale i autentisk ledelse er at det må være en sammenheng mellom det du sier du vil gjøre og det du faktisk gjør. En lederrolle er en rolle du har på deg hele tiden og som henger tett sammen med den du er som person.

Bill George knytter autentisk ledelse til å være seg selv, å være "den personen man er skapt til å være", i motsetning til å være en etterligning av noen andre, f.eks. forgjengeren din (George, 2003). Dette samsvarer med det informantene sier om at man ikke må være lik den lederen som var før.

Relasjoner:

Som Kvålshaugen sier i teorikapittelet, at evnen til å skape en relasjon fylt med tillit og troverdighet er kjernen i autentisk ledelse. Det betyr også at relasjonsforståelse er

essensielt for å forstå autentisk ledelse. Autentisk ledelse er ikke ledelse som kan forstås ut i fra trekk ved lederens personlighet, men i samspillet mellom leder og medarbeidere. Dette har også informantene understreket betydningen av. De legger alle vekt på relasjoner knyttet til medarbeidere, men også relasjonsforståelse knyttet samarbeidspartnere knyttet til andre deler av verden.

Verdier:

Lederne som ble intervjuet var veldig opptatt av verdier og bevisstgjøring av disse. De var alle opptatt av at verdier må gjennomsyre en organisasjon og komme til uttrykk i organisasjonens grunnlagsdokumenter, samt i praksis.

Det at det var så stor bevisstgjøring rundt dette, og at de knyttet det så sterkt til autentisk ledelse er interessant sammenlignet med det Kvålshaugen gjorde i sin forskning, hvor det var større vekt på det karismatiske. (Kvålshaugen, 2007) Dette funnet er etter min mening, det mest interessante, og det er annerledes enn det Kvålshaugen har i sin forskning.

Det er grunn til å anta at i bistandsorganisasjoner er det samsvar mellom lederens individuelle verdier og det organisasjonen står for. Dette henger sammen med at ledere for bistandsorganisasjonen må fronte organisasjonens liv både hjemme og ute. Hjemme kan det handle om markedsføring, synlighet og påvirkning. I tillegg skal man hjemme lede medarbeidere som ofte er idealister med høy faglig kompetanse. Ute skal lederen fremstå med evne til å bygge relasjoner og skape forståelse på tvers av kulturer. Alt dette illustrerer nødvendigheten av at lederens verdier og organisasjonens verdier må samsvare. Som presentert i teorikapittelet mener Bill George at autentisk ledelse handler om å ha et genuint ønske om å tjene andre. Ser man dette i lys av prinsippene om idealisme og verdibevissthet i lys fra hva de fem informantene forteller finner vi helt klare koblinger og samsvar.

Informantene forstår altså autentisk ledelse med å være akte, verdibevisst og opptatt av relasjoner. For å forstå hvorfor informantene svarer slik de gjør, er det sentralt å se begrepet ut i fra de utfordringene som ble gjennomgått i begynnelsen av drøftingskapittelet.

6.5 Om begrepet i ledelse og kontekst

De utfordringene som danner rammeverket for drøftingsdelen i kapittelet er sentralt i å forstå hvordan autentisk ledelse forstås av informantene. Begrepet autentisitet har stor påvirkning på hvordan informantene ser på begrepet autentisk ledelse og i lys av teorien samsvarer det med tanke på premissene om å stå for den man er og vise de sterke og svake sidene.

Konteksten med disse 5 utfordringene vi ser autentisk ledelse i lys av, er relevant fordi forskningen blir satt i en kontekst. Denne konteksten, med ulike utfordringer, som ledere i bistandsorganisasjoner leder ut i fra er unik og interessant i seg selv, også for autentisk ledelse. Det gir oss noen bindeledd mellom konteksten og autentisk ledelse som viser hvordan autentisk ledelse kan fungere, men også hva slags utfordringer som finnes med det. Sett i lys av teoriene om autentisk ledelse som jeg har valgt som et teoretisk utgangspunkt i denne oppgaven, at det er noen sider ved autentisk ledelse som kan være relevant for ledere i bistandsorganisasjoner, men jeg mener at de forstår det først og fremst som autentisitet i ledelse ut i fra hvordan de reflekterer rundt begrepet. Jeg har valgt å lage en modell i hvordan man kan se dette:



Figur 3: Hvordan autentisk ledelse i bistandsorganisasjoner kan forstås ut i fra de utfordringene som viser seg i konteksten bistandsorganisasjoner er i.

Fordi autentisk ledelsesteori vektlegger ensidig egenskaper hos lederen, men legger lite vekt på situasjonen og den konteksten ledelsen skjer i, passer det ikke helt inn i den kontekstene disse lederne er i. Derfor er det bedre med autentisitet i ledelse hvor man også trekker inn konteksten i ledelsesutøvelsen. Jeg har laget en definisjon av autentisk ledelse i bistandsorganisasjoner basert på de intervjuene som er gjort:

Autentisitet i ledelse er en ledelsesform som kan oppstå hvis relasjoner mellom ledere og medarbeidere er fylt med ekthet, troverdighet og verdibevissthet.

Det er skrevet mye om hvordan man kan være en god leder. Goffee og Jones mener at effektivt lederskap først og fremst handler om å være autentisk. Videre sier de at autentisk ledelse handler om personer om vet hvem de er, hvordan de skal få sine ansatte med på å nå mål og er tydelige på hvor organisasjonen skal fremover (R. Goffee & Jones, 2006). Ser man dette i lys av hva de fem informantene svarer på spørsmålet om autentisk lederskap samsvarer det godt.

7. Oppsummering og Konklusjon

7.1 Oppsummering

Formålet med denne oppgaven har vært å se hva ledere i bistandsorganisasjoner oppfatter med autentisk ledelse og om det kan være relevant for ledelse av ulike mennesker fra ulike kulturer. Jeg valgte å benytte kvalitativ metode og intervjuet fem ledere i bistandsorganisasjoner. Data ble drøftet i lys av relevant teori og funn fra analysekapitlet. Funnene viser hva de fem lederne oppfatter med autentisk ledelse. Funnene viser hvordan de tenker dette kan brukes i relasjon til ulike mennesker fra ulike kulturer og hvordan det kan brukes ut i fra fem utfordringer som viste seg som sentrale for alle fem lederne.

Ledere i bistandsorganisasjoner oppfatter autentisk ledelse med at man skal være tro mot sine verdier, at det skal være samsvar mellom ord og handling, og at relasjoner er svært viktig. De fem informantene mener at en autentisk leder må være opptatt av relasjonene rundt seg, være seg selv og det må være en samhandling mellom teori og praksis. Lederen må uttrykke de verdiene du står for i ord og handling.

Å være åpen, se de ulike medarbeiderne, verdiorientert og tydelig om hvilke verdier man står for i sitt virke som leder, jobbe med verdier i alle ledd i organisasjonen, og å være ærlig om sine sterke og svake sider i møte med medarbeiderne.

De legger mer vekt på begrepet autenticitet i ledelse, og derfor blir konklusjonen at autenticitet i ledelse kan være relevant for ledere som jobber med ulike mennesker fra ulike kulturer.

Er autentisk ledelse relevant for ledere som jobber med ulike mennesker fra ulike kulturer? Svaret her er komplekst, og jeg føler ikke at forskningen min gir et klart svar på dette. Likevel mener jeg at det er noen sentrale perspektiver jeg har fått svar på. Man må være ærlig om premissene i møte med andre kulturer, fokusere på verdifelleskap, fokusere på universelle verdier som respekt og åpenhet. Videre peker informantene på at man må vise i praksis at man tror på det gode i møte mellom mennesker.

Autentisk ledelse som et instrumentelt verktøy, sett ut i fra den amerikanske litteraturen ble for snever for meg å bruke i analysen for hva mine fem informanter svarte i intervjuene. Men, det som er veldig interessant i denne forskningen er at den belyser noen andre sider ved autentisk ledelse sett gjennom norske øyne enn hva som er gjort før. Kvålshaugens forskning la mer vekt på karismatikk i autentisk ledelse, men i dette prosjektet kommer det frem at de fem informantene legger større vekt på verdier i autentisk ledelse. Min forskning er selvsagt begrenset, men jeg mener likevel at de fem informantene gir et godt grunnlag for å påstå at dette er noe som er viktig i belysingen av autentisk ledelse

Det var særlig fem utfordringer som viste seg etter samtalene med de 5 informantene. Dette var utfordringer knyttet til formål, makt, konkurransemarked, idealisme og oppfatning fra allmennheten om bistandsarbeid. De fem informantene mener at autentisk ledelse kan bidra på ulike måter i disse utfordringene, men særlig i premisset om verdier, ekthet og relasjoner. I autentisk ledelsesteori er det stort fokus på bevissthet rundt moral og etikk. I oppgaven kan vi lese at informantene er mer komfortable med å bruke verdibegrepet for å svare på spørsmål om det. Jeg har likevel drøftet dette i en av de fem utfordringene, fordi jeg mener å finne bevissthet rundt dette hos lederne, selv om det ikke er eksplisitt uttalt. Særlig i forhold til perspektivet med "bistandskonger" ser vi at dette er et interessant tema som kunne vært belyst ytterligere. Andre betrakter de som bistandskonger, men de er mer opptatt av relasjoner og det å være en ekte leder. Det moralske perspektivet er viktig i autentisk ledelsesteori og dette bør forskes mer på.

Moralfilosofen Charles Taylor er brukt som et perspektiv til oppgaven fordi hans teorier sier noe om den tiden vi lever i, og de idealene vi skaper oss. Hans er kritisk til management- teorier og derfor var det spennende å bruke han som et perspektiv til teori om autentisk ledelse og funn. Charles Taylors teori er kritisk til den teoretiske forståelsen av autentisk ledelse.

Jeg mener at autentisk ledelse bryter med Taylor kritikk fordi verdiene er forankret i forståelsen av fellesskap, relasjoner og det å være opptatt av andres livsvilkår. Dette underbygges av at de fem informantene fokuserer mer på hvordan autentisk ledelse kan påvirke fellesskapet i organisasjonen. Det som tilsynelatende er en motsetning finner jeg å kunne dokumentere har en sammenheng.

Funnene i denne oppgaven kan ikke generaliseres, da de bygger på intervju med bare fem ledere. Det å velge kvalitativ metode har gitt meg interessante perspektiver fra lederne, og jeg har hatt mulighet til å gå tematikken i dybden. En kvantitativ metode kunne gitt en mer allsidig og bredere forståelse av tema.

Min forskning viser at innenfor bistandsverden må man kombinere den instrumentelle forståelsen og autentisitet i ledelse. Dette syns jeg er et spennende funn, men fordi jeg tross alt bare har brukt fem informanter lite generaliserbart. Men, jeg håper og tror at temaet vil innby til mer forskning og flere undersøkelser fremover.

7.2 Konklusjon

Ledere i bistandsorganisasjoner oppfatter autentisk ledelse med å være svært verdibevisst, ekte og opptatt av relasjoner. Autentisitet i ledelse har vist seg å være en mer riktig betegnelse på den formen for ledelse som de fem informantene betegner som autentisk ledelse i bistandsorganisasjoner.

De delene av autentisk ledelse som vi fikk belyst i denne forskningen, kan være relevant for ledelse i bistandsorganisasjoner. Autentisk ledelse vil bidra med verdibevissthet og ekthet knyttet til utfordringene i relasjonene til andre mennesker. Det vil være med på å bygge bro mellom mennesker fra ulike kulturer, og utvide forståelse for andre menneskers kontekst.

Autentisk ledelse vil også bidra med verdibevissthet i relasjoner. Dette er særlig viktig ut i fra utfordringer som uttrykkes fra de fem lederne i bistandsorganisasjoner som er intervjuet her. Utfordringene er knyttet til organisasjonens formål, makt, idealisme, konkurransemarked og samfunnets oppfatning av denne typen organisasjon. Denne teorien kan være med på å belyse moralske og etiske refleksjoner, for eksempel knyttet til rollen de ufrivillige har som "bistandskonge". De fem informantene vil heller bli betraktet som ekte og verdibevisste ledere, og mener autentisk ledelse kan hjelpe de med det gjennom åpenhet om menneskesyn og verdisyn.

8. Litteraturliste

- Aadland, E. (2004). *Den truverdige leiaren*: Det Norske Samlaget.
- Arnulf, J. K. (2012). Hva er ledelse: Oslo: Universitetsforlaget. Kapittel.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Birkvad, S. (2011). Moralismens nye klær. *Morgenbladet*
- Busch, T., Dehlin, E., & Vanebo, J. O. (2010). Organisasjon og organisering. (6. utg.), 490 s. : ill.
- Espedal, G. (2013). Autentisk eller troverdig ledelse? *Diakonhjemmet høgskole*.
- Fossåskaret, E., Fuglestad, O. L., & Aase, T. H. (1997). *Metodisk feltarbeid: produksjon og tolkning av kvalitative data*: Universitetsforlaget.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- George, B. (2003). Authentic leadership: rediscovering the secrets to creating lasting value. XIX, 217 s. : fig.
- Goffee, & Jones, G. (2005). *Managing authenticity* (Vol. 83).
- Goffee, R., & Jones, G. E. (2006). *Why should anyone be led by you?: what it takes to be an authentic leader*: Harvard Business Press.
- Hellevik, O. (2003). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2005). Hvordan gjennomføre undersøkelser. *Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, 2.
- Johannessen, A., & Tufte, P. (2010). *og Cristoffersen, L.* (Vol. 4).
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Kristoffersen, L. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*: Abstrakt.
- Kollsete, O. (2013). Hva kjennetegner en troverdig leder? En studie blant 5 ledere i offentlige virksomheter.
- Krogh, T. (2003). Historie, forståelse og fortolkning. *Innføring i de historisk-filosofiske fags fremvekst og arbeidsmåter*, 4.
- Kvålshaugen, R. (2007). Autentisk ledelse – en effektiv lederstil? . *MAGMA: Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*.
- Malterud, K. (2011). Kvalitative metoder i medisinsk forskning [Qualitative methods in medical research] Universitetsforlaget: Oslo.
- Martinsen, Ø. (2005). Lederskap–spiller det noen rolle?
- Martinsen, Ø. L. (2004). *Perspektiver på ledelse*: Gyldendal Akademisk.
- Northouse, P. G. (2012). *Leadership: Theory and practice*: Sage.
- Odd Nordhaug, J. B. O. (2010). *Etikk, ledelse og samfunnsansvar*. Oslo: forlag1.
- Pratt, M. G. (2009). From the editors: For the lack of a boilerplate: Tips on writing up (and reviewing) qualitative research. *Academy of Management Journal*, 52(5), 856-862.
- Rognerud, Ø. (2004). Kjenn ditt selv!: En idéhistorisk analyse av Charles Taylors autentisitetideal.: En idéhistorisk analyse av Charles Taylors autentisitetideal.
- Stoltenberg, R. (2008). *Kort om OECD*.
http://www.regjeringen.no/nb/dokumentarkiv/stoltenberg-ii/ud/Veiledninger-og-brosjyrer/2008/kort_om_oecd.html?id=507107: Utenriksdepartementet.

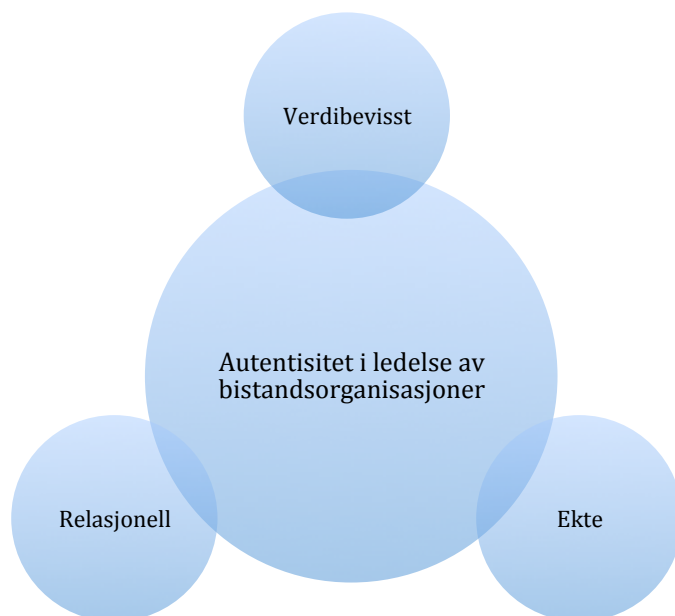
- Strand, T. (2001). *Ledelse, organisasjon og kultur*: Fagbokforlaget.
- Taylor, C. (1989). *Sources of the Self: The Making of the Modern Identity*: Harvard University Press.
- Taylor, C. (1991). *The ethics of authenticity* (Vol. 30): Cambridge Univ Press.
- Taylor, C. (1998). *Autentisitetens etikk*: Cappelen Akademisk Forlag.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership In Organizations, 6/E*: Pearson Education India.

Vedlegg

VEDLEGG NR 1: Intervjuguide

- 1) Hva forbinder du med begrepet autentisk ledelse?
- 2) Hva i din atferd som leder tror du blir oppfattet som autentisk?
- 3) Autentisitet + ledelse – hva tenker du rundt dette?
- 4) Hvilke utfordringer syns du at du har i møte med mennesker fra ulike kulturer?
- 4,2) I møte med ulike mennesker fra ulike kulturer, hvilken betydning tror du autentisk ledelse kan ha da?
- 5) Man kan jo oppfatte autentisk ulikt i fht kulturen man er fra?
- 6) I hvilken grad er du opptatt av at dine medarbeidere skal ha en egen oppfatning av verdier og moralske perspektiver? (Egne refleksjoner kontra adopsjon av hans/hennes)
- 7) Hvordan arbeider du med selvinnsikt?
- 8) Hvordan arbeider du med å være objektiv balansert? Ta i mot all informasjon før du tar en avgjørelse?
- 9) Å være moralsk bevisst, åpen om verdier og det at man kan være et forbilde på dette- hva tenker du om det?
- 10) Relasjonell åpenhet og imøtekommenhet, hvor viktig er det for deg og hvordan arbeider du eventuelt med det?
- 11) Innhold med mening, hvordan er den meningen relevant for arbeidet?

VEDLEGG NR 2: Figurer brukt i oppgaven



Figur 2: Hvordan autentisk ledelse forstås i bistandsorganisasjoner



Figur 3: Hvordan autentisk ledelse i bistandsorganisasjoner kan forstås ut i fra de utfordringene som viser seg i konteksten bistandsorganisasjoner er i.