Handelshøyskolen BI

MAN 50391 Påvirkning og makt i lederrollen

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	01-09-2020 09:00	**Termin:**	202120
Sluttdato:	01-12-2021 12:00	**Vurderingsform:**	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202120||22649||IN04||W||P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Katrine Relander	

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	En kritisk analyse av "Autentisk Lederstil" ut fra et psykologisk perspektiv
Navn på veileder *:	Linda Lai

Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:	Nei	**Kan besvarelsen offentliggjøres?:**	Ja

Gruppe

Gruppenavn:	(Anonymisert)
Gruppenummer:	2
Andre medlemmer i gruppen:	Deltakeren har innlevert i en enkeltmannsgruppe

Prosjektoppgave

ved Handelshøyskolen BI

-En kritisk analyse av begrepet «Autentisk Lederstil» ut fra et psykologisk perspektiv

Eksamenskode og navn:

MAN 50391 - Påvirkning og makt i lederrollen

Innleveringsdato:

28.11.2021

Studiested:

BI Oslo

Innholdsfortegnelse

Innledning **1**

Oppgavens fokus og avgrensning

Et begrep med positiv appell 2

Behov for god forskning i ledelsesfeltet

Struktur og oppbygging 3

En umulig konseptualisering og operasjonalisering **3**

Hvorfor skal organisasjoner ønske autentisitet? **4**

Opprinnelsen til Autentisk Lederstil **5**

Autentisitet og psykisk velvære 6

Lykke, flyt og indre motivasjon

AL som et nøkkelbegrep 7

Autentisk lederstils konseptualisering av autentisitet **8**

Kernis` hjemmesnekrede koseptualisering av autentisitet **8**

Kritikk om overkonfidens 9

Skråsikkerhet og ubevisst inkompetanse

Argumentasjon for autentisitet som selvregulerende 10

Filosofiske alibier

Autentisitet som en umenneskelig trancendens 11

Den autentiske frelse 12

Overlevelsesinstinkter

Autentisitet som et valg 13

Mestringsstrategier, ikke falskhet

Autentisitet som et ukonvensjonelt moralsk begrep 14

Større variasjon i moralske ståsteder 15

Autentisitet som en objektiv sannhetssøking 16

Selvforsvar og psykisk helse

Autentisitet defineres som det perfekte velfungerende mennesket 17

Den psykologiske begrunnelsen for konseptualiseringen **18**

Det fullt fungerende individet

Ignorering av prosessen som vil føre til det fullt fungerende 19

Autentisitet som en motpol til konformitet 20

Konseptualiseringen av Autentisk Lederstil **20**

Lite gyldig, men sannsynligvis effektivt. 21
Autentisitet som synonym for indre motivasjon
Perfekt leder - stilling overensstemmelse 22
Selvbevissthet 23
Er selvbevissthet nødvendig for autentisitet?
Selvbevissthet og inntrykkshåndtering 24
Den umulige selvbevisstheten
Balansert prosessering 25
Uunngåelig forsvar 26
Fravær av kognitive feilkilder
Internalisert moralsk perspektiv 26
En ukritisk holdning til AL 27
Moral er svært påvirkelig 28
Makt og kognisjon.
Hva er autentisk moral? 29
Det moralske utgangspunktet som differensiering 30
Relasjonell transparens 31
Tillit 32
Lederen som fullstendig selvstyrt 32
Autentisk lederskap og følgere 33
Duket for uenighet 34
Hva gjør man med uenighet?
Hvem sin autentisitet skal være styrende? 35
Blandede beskjeder
Svakheter ved validiteten 36
Svakheter ved definisjonen 37
Fravær av pragmatikk og realisme
Behovet for et eksperimentelt design 38
Hvordan kan man bruke AL? 38
Treningsprogram 39
Livshistorie
Emosjonelle sanksjoner 40
Konklusjon 41

Sammendrag

Begrepet Autentisk Lederstil (AL) har eksistert i snart 20 år i forskningsfeltet. Spørsmålet om begrepet ALs validitet har i svært liten grad blitt reist, da det har vært objekt for en nærmest ukritisk konsensus av faglig anerkjennelse. Man bør være forberedt på at begrepets validitet og gyldigheten av dens teoretiske rammeverk ikke nødvendigvis er godt vitenskapelig fundert, da det er kjent at det er mangelfulle vitenskapelige standarder i lederskapsfeltet. Dette er en kritisk gjennomgang hovedsakelig av AL som begrep og teori. I mindre grad ser den på empirien gjort for å estimere effektene av lederstilen. Årsaken til dette er at jeg som psykolog ønsker å vurdere begrepet fra et psykologfaglig ståsted, da teorien om AL i stor grad er basert på påstander om den menneskelige psyke. En vurdering av teoriens gyldighet bør derfor også gjøres fra et psykologfaglig perspektiv, da hele teorien står og faller på antagelser om hva menneskelig autentisitet betyr. Og for å være gyldig bør disse antagelsene stemme med hva psykologisk vitenskap sier om dette temaet, da dette i bunn og grunn er et spørsmål om hvordan den menneskelige psyke fungerer. For å kunne påstå at noe skal kunne virke i virkeligheten, bør det først også være gyldig på et teoretisk plan. Denne gjennomgangen av AL undersøker også en rekke punkter ved teorien som er logiske og praktiske umuligheter, paradokser og selvmotsigelser. Samtidig blir svakhetene i det vitenskapelig grunnlaget for teorien drøftet, på tross av en påstand om at et godt empirisk og teoretisk fundament foreligger. AL legger frem et ideale av en leder som ikke bare er usannsynlig fra et psykologisk perspektiv, men også potensielt uheldig, hvis man skal praktisere teoriens logikk. Samtidig belyses fraværet av teoriens håndtering av konfliktene den vil kunne medføre, hvis teorien blir gjennomført i praksis. AL fremstår som et teoretisk ideale som er såpass urealistisk og usannsynlig, at det er stor grunn til å stille spørsmål ved dens grad av konseptuell validitet. Spørsmålet som gjenstår er hvorvidt begrepet AL skal fortsette å bli betraktet som en vitenskapelig fundert lederstil, da det i praksis fortoner seg mer som et usannsynlig ideale.

Innledning

Autentisk lederskap ble introdusert som begrep i ledelsesforskningen på tidlig 2000-tallet. Det ble først beskrevet som en moralsk lederstil, som kan supplere andre former for lederstiler. Hovedforfatterne bak begrepet, Gardner, Luthans, Walumbwa og Avolio, har produsert et stort antall artikler der de utbroderer teorien om hvordan denne lederstilen skal fungere i praksis (Avolio & Gardner, 2005; Avolio et al., 2004; Gardner et al, 2005; Walumbwa et al., 2008). Hovedtrekkene går ut på en antagelse om at hvis man kun velger å være autentisk vil man få en stabilt høy selvtillit, som gjør at man ikke lenger har behov for å sloss for egen status og makt. Gjennom å bare være den man er vil man miste interessen for sosial anseelse, selviskhet og grådighet, og vil heller ikke ha behov for å være selvdefensiv eller å kompromissere på et etisk plan. Teorien hevder at man er høyst moralsk hvis man bare er autentisk, og derfor kun vil ta moralsk gode avgjørelser. Derfor skal den autentiske leder alltid handle utifra sine egne verdier og synspunkter, siden de vil være av en opphøyd moralsk standard. Den autentiske lederen skal dermed ikke la seg påvirke av andres forventninger eller press, da det er viktig at de utelukkende agerer utifra sine egne verdier og moral. Fokuset på utviklingen av lederens selvbevissthet står i kjernen av teorien, da alle disse konsekvensene er tenkt å springe ut fra bevisstheten omkring å alltid ta beslutninger basert på den man innerst inne er. På bakgrunn av disse hovedantagelsene om hva autentisitet gjør med individet, legger forfatterne frem en stor rekke påstander om hvordan den autentiske lederen vil kunne bidra til velfungerende arbeidsplasser, samt fremme den samme utviklingen i sine ansatte (Avolio & Gardner, 2005; Avolio et al., 2004; Gardner et al, 2005; Walumbwa et al., 2008).

Oppgavens fokus og avgrensning

I denne oppgaven kommer nettopp disse hovedantagelsene om hvordan autentisitet fungerer til å bli gransket. Som psykolog ønsker jeg å vurdere dem fra et psykologfaglig ståsted, da hele teorien hviler på påstander om hvordan et mennesket vil fungere, hvis de bare er autentiske. Siden dette handler om den menneskelige psyke og effekten av autentisitet bør antagelsene også stemme fra et

psykologvitenskapelig perspektiv, da det tross alt dreier seg om nettopp hvordan psyken påståelig skal endre seg gjennom denne konseptualiseringen av autentisitet. Det vil dermed være et mindre fokus på de empiriske funnene gjort omkring dette begrepet, da det som vil bli vurdert er begrepets validitet og gyldigheten av teorien fra et psykologfaglig ståsted.

Et begrep med positiv appell

Ved første øyekast kan begrepet Autentisk Lederstil (AL) høres inspirerende og positivt ut. Hvem synes vel ikke autentisitet er et attraktivt og intuitivt appellerende begrep? Samtidig er det nettopp denne sterke og umiddelbare positive aktiveringen av begrepet som utgjør en risiko. Det er lett å la seg forføre av et så positivt begrep, hvilket kan gjøre oss ukritiske. Bruken av begrepet autentisitet vil kunne føre til assosiativ koherens, som kan gjøre at vi automatisk får antagelser om positive egenskaper ved begrepet det ikke er grunnlag for. Det kan også bidra til at vi ubevisst utelukker og ikke får den samme kognitive tilgangen til potensielle negative og kritiske sider ved begrepet (Kahneman, 2012, s. 59). Dette utgjør en betydelig risiko ved begreper som så tydelig spiller på positive strenger i oss, slik som AL. Dette gjør AL til et produkt med et svært potent salgspotensial, for dem som ønsker å selge ledertrening til organisasjoner. En egenskap ved konseptet som i seg selv bør vekke interessen for en kritisk granskning av det, hvis man er ute etter å sikre god vitenskap i lederskapsfeltet.

Behov for god forskning i ledelsesfeltet

Det er stor fare for at det er mange begreper og teorier som har en ufortjent høy anerkjennelse basert på en antagelse om gyldighet, som det ikke er vitenskapelig grunnlag for (Antonakis, 2017). Det har blitt produsert mange lederskapsteorier og begreper gjennom årene, og det er bekymring for at det i fagfeltet eksisterer betydelig konseptuell overlapp mellom flere av disse (Banks et al., 2016). Det har vært et større fokus på å produsere begreper og teorier, og mindre interesse for å teste dem på grundige måter. Teoriene er også gjerne ufullstendige. Begreper forklares delvis, men blir ikke beskrevet og testet grundig nok til å faktisk sikre høy validitet. Og heller ikke grundig nok til at man virkelig forstår når og hvordan de fungerer i virkeligheten (Antonakis, 2017). Muligheten for at AL er et

eksempel på en teori som har fått leve et langt og godt liv i lederskapsfeltet basert på en ufortjent antagelse om høy validitet skal derfor undersøkes her, siden det er et behov for å bevege lederskap som vitenskapsfelt mot et dogmeskifte i retning av det pragmatiske, konkrete og empiriske (Antonakis, 2017).

Som mennesker er vi skremmende dårlige til å klare være tilstrekkelig kritiske til egne implisitte antagelser (Kahneman, 2012). Det er derfor behov for å skulle gå igjennom begrepet AL på en kritisk måte, der det blir skilt mellom positive antagelser og vitenskap. Dilemmaet med autentisitet handler om hvorvidt man er seg selv i motsetning til å tilpasse seg andre. Et dilemma som er høyst aktuelt når det kommer til arbeidslivet (Alvesson & Einola, 2019).

Struktur og oppbygging

Oppgaven begynner med å ta for seg det problematiske ved å bruke begrepet autentisitet i forskning. Samtidig reises det spørsmål omkring hvorfor man skulle ønske å trekke begrepet autentisitet inn i organisasjoner. Dernest vurderes konseptualiseringen av autentisitet brukt i AL grundig. Den er basert på et filosofisk og psykologisk teoretisk bakteppe, som gjennomgås på en kritisk måte, for å vurdere dens grad av gyldighet. I AL bruker man Kernis (2003a) sin konseptualisering av autentisitet. Denne består av fire ulike faktorer, som gjennomgås hver for seg. De praktiske og vitenskapelige problemstillingene omkring hver av de ulike faktorene blir drøftet underveis. Til slutt vurderes begrepets validitet, samt de praktiske og teoretiske hindringene som gjør det vanskelig å implementere teorien i praksis. Etterfulgt av en konklusjon, selvfølgelig.

En umulig konseptualisering og operasjonalisering

Hovedårsaken til denne kritiske gjennomgangen av begrepet AL er todelt. For det første er det vanskelig å forestille seg hvordan en konseptualisering av autentisitet har blitt gjort på en gyldig måte. Autentisitet betyr å være den man virkelig er, som også beskrives som å være sitt sanne jeg. Autentisitet er med andre ord en utelukkende intrapsykisk faktor. Hvorvidt noen opptrer som den de virkelig er eller ikke, vil det i prinsippet være umulig for andre enn personen selv å uttale seg om (Alvesson & Einola, 2019; Algera & Lips-Wiersma, 2012). Observatørers

vurderinger av en persons grad av autentisitet vil kun være gjetninger, basert på deres inntrykk. Slike gjetninger blir det eneste man i så fall vil kunne måle på denne måten, hvilke neppe kan betraktes som en spesielt valid metode. Det er dermed vanskelig å forestille seg et begrep som er mer uegnet for forskning. Det er abstrakt, hvilket betyr at det ikke kan konkretiseres uten at man begynner å eksperimentere med alternative måter å definere begrepet på. Og det er ved å prøve å lage en konkret definisjon av autentisitet utover den som allerede eksisterer, man står i stor fare for å gjøre begrepet om til noe annet enn det det egentlig er. Begynner man å lage kriterier for hva som er autentisk og ikke, står man i fare for å utelukke en gyldig definisjon av begrepet. For autentisitet er individualitetsfaktoren i oss, nemlig det som gjør oss alle unike (Kernis, 2003a). Hvis man så påstår at autentisitet kan måles gjennom en spesiell væremåte eller et eget handlingsmønster, begrenser man autentisitet til å kun gjelde dem som opptrer på denne spesifikke måten. Og alle de som ikke er på denne måten vil kunne klassifiseres som inautentiske, på tross av at dette kan være et uttrykk for deres sanne jeg. Dermed vil et hvert forsøk på å operasjonalisere autentisitet til et sett spesifikke handlingsmønstre kunne utelukke en gyldig operasjonalisering av begrepet, siden det vil kunne føre til systematisk falske negative målinger. Samtidig kan handlingsmønstre læres og gjennomføres uten at det behøver å være et uttrykk for autentisitet (Alvesson & Einola, 2019), hvilket vil kunne føre til en systematisk falsk positiv måling av autentisitet. Hvordan man i AL litteraturen har konseptualisert og operasjonalisert autentisitet på en gyldig måte er derfor et mysterium, som skal undersøkes her.

Hvorfor skal organisasjoner ønske autentisitet?

Den andre hovedgrunnen til å gjøre en kritisk gjennomgang av begrepet AL er spørsmålet om dets nyttigverdi. Det er lett å skjønne at vi ønsker å være autentiske i eget liv, og kanskje ønsker autentiske og ikke falske mennesker rundt oss. Men hvorfor skal en organisasjon være opptatt av å ha ansatte som er sitt sanne jeg? Organisasjoner består gjerne av strukturer der ansatte er tilsatt i ulike roller for å utføre gitte oppgaver. Det er vanskelig å forestille seg hvorfor en organisasjon skal se det som i sin interesse å ha ansatte som heller opptrer slik de naturlig sett er, i motsetning til å være opptatt av å oppfylle rollene de har på jobb. Og hvilken

organisasjon ønsker ansatte som fokuserer på å kun gjøre oppgaver som er i overensstemmelse med den de innerst inne er, i motsetning til å gjøre oppgavene de er betalt for å utføre? På mange måter kan man si at jobb et det ene stedet der man blir betalt for å nettopp fokusere på å imøtekomme tildelte roller og oppgaver. Å trekke en agenda om autentisitet inn i denne sammenhengen fremstår dermed på mange måter som kontraintuitivt i forhold til arbeidsplassers interesser (Alvesson & Einola, 2019). Spørsmålet om teoriens nytteverdi skal derfor belyses ved å gjennomgå AL som teori, og gyldigheten av påstandene omkring begrepets mekanismer og effektivitet i organisasjoner.

Opprinnelsen til Autentisk Lederstil

Teorien om AL ble utviklet på begynnelsen av 2000-tallet, som en motreaksjon på umoralsk lederskap i organisasjoner. Konkrete eksempler på umoralsk lederskap som Enron skandalen, ble brukt som argument for å påstå det var et presserende behov for en vektlegging av høy moral i lederskap (Novicevie & Harvey, 2006; May et al., 2003; Gardner et al., 2005). I sin bok der begrepet Autentisk Lederskap ble introdusert i populærlitteraturen, skriver Gerorge (2003, s.9) at vi behøver ledere som leder med hensikt, verdier og integritet. AL ble lagt frem som svaret på behovet for ledere som kan lede på en langsiktig måte, og som vil føre til stabil økning av verdier for stakeholdere. Det sentrale premisset ved opprettelsen av AL var at autentiske ledere skulle modellere selvbevissthet og selvregulering på en positiv måte. Dette skulle føre til utviklingen av autentisitet hos følgere, hvilket ville føre til økt velvære, og ekte og bærekraftig ytelse (Avolio & Gardner, 2003; Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005).

Autentisk lederskap ble tidlig promotert som en betegnelse på det motsatte av umoralsk lederskap (Novicevie & Harvey, 2006; May et al., 2003). En vitenskapelig begrunnelse for denne slutningen er ofte helt eller delvis fraværende, men det har kommet flere kreative forklaringer på hvorfor autentisitet skal utelukke umoral. May, Chan, Hodges og Avolio (2003) bruker begrepene autentisk og moralsk om hverandre, som om de er synonyme. En begrunnelse for denne assosiasjonen mellom to i utgangspunktet urelaterte begreper blir ikke gitt. AL hviler på antagelsen om at autentisitet er det samme som høy moral.

Spørsmålet er om dette er en vitenskapelig fundert påstand, eller kun et uttrykk for kognitiv koherens.

Autentisitet og psykisk velvære

Årsaken til utviklingen av begrepet AL ble også begrunnet i behovet for et fokus på å skape mening og psykisk velvære i ansattes liv. Ved å bygge på Seligmans positive psykologi og Csikszentmihalyis begrep flyt (1990), vektlegger man i AL betydningen av ansattes opplevelse av mestring, håp og positive følelser (Ilies et al., 2005; Avolio & Gardner, 2003; Gardner et al., 2005). AL skal fremme ansattes opplevelse av selvbestemmelse og gi en personlig opplevelse av mening og mestring i jobben. Dette skal oppnås gjennom fokus på å handle utifra den man er, basert på Deci og Ryans teori om indre drive (Deci & Ryan, 2000). Ved å lage et arbeidsmiljø som støtter autentisitet blant sine ansatte, er dette ment å føre til sterkere sosialt samhold og en vedvarende selvgående drive, basert på prinsippet om indre motivasjon (Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005).

Lykke, flyt og indre motivasjon

Det hevdes også at autentisitet vil ha en positiv effekt på den menneskelige opplevelsen av lykke og verdighet, som begrunnes i Aristoteles teori om et verdig liv. Han mente at det å aktivt leve som den vi er skal føre til en egen form for lykke og livsglede, som han kalte eudaemoni. Ved å engasjere seg i livet på en aktiv måte som er i overensstemmelse med den man er, både som karakter og med sine personlige verdier, vil man kunne oppleve en lykkefølelse basert på den intense opplevelsen av å være i live og i ett med det man gjør (Ilies et al., 2005). Hvilket på mange måter er i overensstemmelse med begrepene flyt og indre motivasjon (Csikszentmihalyi, 1990; Deci & Ryan, 2000). Den klassiske definisjonen av subjektivt velvære ble ansett som for hedonistisk. I AL ønsket man derfor å vektlegge en annen type psykisk velvære og drive; nemlig den som kan oppstå gjennom å være autentisk involvert i eget liv (Ilies et al., 2005). Antagelsen om at AL vil føre til mer psykisk velvære hos sine ansatte og vedvarende ytelse er på mange måter i overensstemmelse med forskning på den optimale effekten av indre motivasjon på et bredt spekter av organisasjonsutfall. Når de tre anerkjente psykologiske behovene for autonomi, kompetanse og

relasjon blir møtt, kan indre motivasjon oppstå. Og indre motiverte mennesker viser initiativ, følger sine interesser, er kreative, ønsker å lære, prøver å utfordre seg selv, prosesserer informasjon dypere, har større utholdenhet i oppgaveutførelsen, og opplever mer positive følelser som vitalitet og velvære (Reeve, 2018, s. 208). Sånn sett er det et vitenskapelig fundament for å hevde at autentisitet vil kunne føre til større velvære og effektivitet i organisasjoner. Samtidig kan man spørre seg om det ikke hadde vært bedre å forholde seg til det velfunderte begrepet indre motivasjon, som vi allerede har. Kontra å lage en splitter ny teori, basert på det ambivalente begrepet autentisitet. Særlig med tanke på formålet om å forhindre konseptuell overlapp i vitenskapsfeltet.

AL som et nøkkelbegrep

I begynnelsen beskrives AL som et nøkkelbegrep, som kan anvendes sammen med alle former for positivt lederskap (Ilies et al., 2005; Avolio & Gardner, 2005). Det ble i utgangspunktet utviklet som et supplement til transformativ lederstil, siden man mente den ikke i tilstrekkelig grad vektla den kompromissløse autentisiteten de mente var nødvendig for å oppnå den moralske effekten av AL. I transformativ lederstil ble det sagt at man skulle holde en høy moralsk standard, men kunne manipulere på en positiv måte for å få gjennomført gode handlinger (Bass & Steidlmeier, 1999). Dette mente forfatterene for AL var uforenelig med å være en autentisk leder, siden man da skal være kompromissløst ærlig og dermed ikke skal manipulere (Gardner et al., 2005). Dette klart dydsetiske premisset er en grunnpilar i teorien om AL.

Selv om AL ble opprettet som et nøkkelbegrep som kun skulle være et supplement til andre lederstiler, utviklet det seg gradvis til å bli en teori om en selvstendig lederstil. Denne utviklingen er ikke adressert tydelig i litteraturen. Hvorvidt en lederstil som er skapt med den begrensede hensikten å kun være et supplement til andre lederstiler har lykkes i å utvikle seg til å bli en helhetlig teori basert på empiri, bør utforskes. Spesielt med tanke på de betydelige begrensningene et nøkkelbegrep har, i forhold til en komplett lederstil.

Autentisk lederstils konseptualisering av autentisitet

AL legger Kernis (2003) konseptualisering av autentisitet til grunn for sin teori (Avolio & Gardner, 2003; Gardner et al., 2005). Hele teorien bygges på hans modell av autentisitet, som bestående av fire ulike komponenter; selvbevissthet, relasjonell orientering, balansert prosessering og internalisert moralsk perspektiv (Gardner et al., 2005; Avolio & Gardner, 2005; Ilies et al., 2005). Opprinnelig kommer autentisitet fra det greske ordet authenteo, som betyr å ha full makt (Kernis & Goldman, 2006). Det omhandler en intrapsykisk dimensjon, der man opplever å være sitt sanne jeg. På tross av denne dypt intrapsykiske betydningen av ordet har det ikke blitt brukt i det psykologiske fagfeltet i nevnverdig grad. Begrepet blir ikke brukt i noen av de kjente psykoterapeutiske retningene, som psykodynamisk terapi, psykoanalytisk terapi eller kognitiv terapi. Sannsynligvis er dette fordi det er umulig å bruke begrepet på en vitenskapelig måte som ikke blir upresis. Den menneskelige psyke er så sammensatt, og det blir uheldig å kalle noen deler av et menneske for autentisk og andre ikke. Største parten av det vi er og gjør foregår utenfor vår egen bevissthet og kontroll (Ginot, 2015). Å skulle kalle et bestemt uttrykk eller kun visse deler av en person for autentiske og andre ikke, blir en unaturlig oppdeling og klassifisering av den menneskelige psyke. Det har derfor ikke vært en interesse i det psykologiske fagfeltet for å bruke begrepet autentisitet, siden det ikke gir mening. Spørsmålet er derfor hvordan man plutselig har klart å konseptualisere dette begrepet på en måte som gir faglig konsensus da dette hittil ikke har blitt gjort i psykologien, som er et over 100 år gammelt fagfelt.

Kernis hjemmesnekrede konseptualisering av autentisitet

Kernis og Goldmans konseptualisering av autentisitet blir brukt i AL som en grunnleggende modell på autentisitet (Avolio et al., 2009), og da bør den være gyldig. Hvis ikke vil dette bety at hele teorien hviler på et lite gyldig grunnlag. Det er derfor avgjørende å gjøre en grundig analyse Kernis konseptualisering av autentisitet for å kunne vurdere graden av ALs validitet. I en artikkel fra 2006 legger Kernis og Goldman frem hele sin teori på autentisitet. Det skal sies at forfatterene av AL teorien begynte å bruke deres konseptualisering etter Kernis artikkel fra 2003(a), der han legger frem et kortfattet rasjonale for sin

konseptualisering. I 2006 legger han frem sin mest utbroderte begrunnelse, der det er mulig å lese hele hans bakgrunn for konseptualiseringen. Kernis (2003a; Kernis & Goldman, 2006) blander løsrevede sitater fra ulike filosofer og psykologer for å begrunne deres modell, uten at det er en naturlig sammenheng mellom en tidligere teori og deres egen. Konseptualisering fremstår som nærmest hjemmesnekret, på tross av Kernis tendens til å hevde påstander med stor selvsikkerhet.

Kritikk om overkonfidens

Etter hans artikkel om sammenhengen mellom autentisitet og optimal selvtillit (Kernis, 2003a), kom det utallige kritikker fra andre fagpersoner på området i tidsskrifter (Kernis, 2003b). Hans kollegaer gir han klare tilbakemeldinger, blant annet på at teorien fremstår urealistisk, svakt empirisk fundert og ulogisk. Kernis avfeier dem alle sammen i en egen artikkel (Weinberger, 2003; Kernis, 2003b). Kritikkene gikk på hans modell på optimal selvtillit, og det har ikke vært mulig å finne noen kritiske analyser av hans konseptualisering av autentisitet. Kanskje er dette fordi få vil anse seg selv som kompetente nok til å uttale seg om begrepet. Samtidig er konseptualiseringen bygget på en hel del uttalelser, slutninger og antagelser som er påviselig lite gyldige fra et psykologfaglig ståsted. Så ved å gå hans egne resonnementer og påstander grundigere i sømmene, skal gyldigheten av hans teori vurderes her. Det er viktig å huske at det ikke har blitt laget en teori om autentisitet tidligere. Man kan derfor ikke felle hans teori med en annen, hvilket kanskje er en annen årsaken til at hans teori har fått bli stående. Siden den blir brukt i AL teorien som deres vitenskapelige bevis på hvordan autentisitet fungerer (Gardner et al., 2005; Walumbwa et al., 2008), bør den undersøkes. For å se om det er empirisk belegg for å påstå at autentisitet er det målbare vidundermiddelet de påstår at det er, og ikke bare et illusorisk konsept som er objekt for ufortjent anerkjennelse.

Skråsikkerhet og ubevisst inkompetanse

Kernis og Goldman (2006) bruker hovedsakelig filosofihistorie som grunnlag for sin konseptualisering. De skriver selv at det er begrenset med psykologiske perspektiver på autentisitet, og at de derfor har gått til filosofien i stedet for å finne svar. De legger frem håndplukkede sitater fra ulike filosofer, de kaller en

nødvendig selektiv historisk oversikt over perspektiver på autentisitet (Kernis & Goldman, 2006). Deretter hevder de at denne seleksjonen peker i retning av en definisjon på autentisitet, som består av de fire autentiske funksjonene de allerede hadde lagt til grunn i sin tidligere artikkel (Kernis, 2003a). Siden det er vanskelig å gjøre en helhetlig analyse av alle filosofiske perspektiver på autentisitet, er dette et vanskelig argument å imøtegå. Samtidig er det kanskje urelevant hva filosofer gjennom tidene har sagt og tenkt om autentisitet når man har fagfeltet psykologi, som sannsynligvis i større grad har det vitenskapelige grunnlaget og språket for å definere et så intrapsykisk begrep. Av en eller annen grunn forbigår Kernis og Goldman dette fagfeltet i sin søken på en legitimering av denne modell på autentisitet. Den påfallende overfladiske gjennomgangen av bakgrunnen for en konseptualisering av autentisitet fremstår nærmest som en ubevisst unngåelse av mer kunnskap. Kanskje for å kunne beholde sin ubevisste inkompetanse i fred, og gjøre prosessen så enkel som mulig ved å unngå å bli kjent med sakens betydelige kompleksitet (Kruger & Dunning, 1999). Denne overfladiske forståelsen av begrepet blir også videreført i AL litteraturen.

Argumentasjon for autentisitet som selvregulerende

Kernis og Goldman (2006) begynner sin argumentasjon med å forklare at deres historiske filosofiske gjennomgang indikerer at autentisk fungering karakteriseres som selvforståelse, åpenhet til en objektiv persepsjon av virkeligheten, indre motiverte handlinger og relasjonell orientering. Dette høres ut som en pålitelig uttalelse. Når man derimot går igjennom deres historiske filosofiske begrunnelse virker slutningen langt fra overbevisende. De trekker frem ulike sitater og beskrivelser som de mener er portretteringer av autentisk fungering, uten at det kommer klart frem hvordan de kan påstå dette.

Filosofiske alibier

De begynner med Sokrates velkjente sitat om at et liv ikke gransket ikke er verdt å leve. Dette blir brukt som grunnlag for påstanden om at autentisitet innebærer en pågående selvbevisst selvgransking. På samme måte brukes Aristoteles uttalelser som om de var beskrivelser av autentisitet, selv om det ikke er grunn til å hevde at det er det han snakker om. Særlig blir Aristoteles` fokus på handling og

menneskets streben etter det høyere gode, brukt som begrunnelse for påstanden om at autentisitet er å handle i tråd med sine verdier, og at disse er av høy moralsk standard. Aristoteles skrev at det høyeste gode er sjelens aktivitet i overensstemmelse med det beste og mest komplette dydige, hvilket gir et komplett liv. Dette er en beskrivelse av et godt liv, men ikke nødvendigvis av autentisitet. Denne måten å leve på skal føre til en egen form for velvære, eudaimoni, som kan oppnås gjennom selvrealisering ved å delta i aktiviteter som er i tråd med ens eget kall. Dette vil gi lykke og tilfredsstillelse i seg selv i stedet for gjennom måloppnåelse. Dette høres ut som en beskrivelse av indre motivasjon. De konkluderer med at Aristoteles idèer kan brukes som begrunnelse for å trekke sammenhengen mellom kunnskapen om seg selv og selvregulering av atferd i konseptualiseringen av autentisitet, siden han påstår at i det optimale liv etterstreber vi alle det høyeste gode (Kernis & Goldman, 2006). Å bruke en 2000 år gammel filosof til å trekke slutninger om den menneskelige fungering i dag er kanskje klassisk, men ikke nødvendigvis vitenskapelig. Og da Aristoteles selv ikke kaller dette for er en beskrivelse av autentisitet, hvordan kan man påstå det er det han snakker om? Samtidig understreker dette den individuelle definisjonen av hva det høyeste gode er. Det skal være et uttrykk for individets utfoldelse, uavhengig av konsensus. Skal man forfølge dette prinsippet i praksis, vil det føre til en stor variasjon av etiske holdninger og atferd. Hvilket er et av dilemmaene AL teorien vil kunne medføre i praksis.

Autentisitet som en umenneskelig trancendens

Kernis og Goldman (2006) referer til Nietzsche og Kierkegaard, som de mener beskriver en utvikling av mennesket som fører til en transcendens fra det hedonistiske og overlevelsesstyrte, til å leve for å oppnå sitt dypeste potensial. Dermed vil mennesket transcendere menneskelige drifter og motivasjoner, som hedonisme og sosial konkurranse. Kernis (2003a) påstår på bakgrunn av dette at autentisitet vil gi optimal selvtillit, hvilket vil føre til at man ikke lenger behøver å søke sosial bekreftelse. Behovet for å konkurrere i det sosiale hierarkiet vil bortfalle, og dermed også fenomener som grådighet, korrupsjon, selvdefensivitet, behov for makt og skryt. Hvis man bare er autentisk vil man bli stabilt fornøyd med den man er og der man er, og stå urokkelig ved dette. Uten å vakle for sosialt

press eller misnøye. Behovet for å tilfredsstille andre og imøtekomme andres forventninger skal også falle bort når man er autentisk (Kernis, 2003a). Dette resonnementet er hovedbegrunnelsen for at man i AL teorien ser på autentisitet som løsningen på det moralske problemet i ledelse, siden man da ikke lenger skal være umoralsk motivert (Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005).

Den autentiske frelse

Troen på at autentisitet fungerer som en vaksinasjon mot menneskelig umoral er en fristende idé, da den løser mange problemer. Samtidig høres denne transcendensen mer ut som et slags frelsesbudskap, enn vitenskap. Selv om mange hundre år gamle filosofer har lett etter en slik funksjon, burde man kanskje se til vitenskapen om hva som er menneskelig mulig før man trekker slutninger om slike fabuleringers gyldighet.

Overlevelsesinstinkter

Den menneskelige fungering er hovedsakelig styrt av ovelsevelsesmekanismer. Fleste parten av dem er sosiale, siden vi har behøvd gruppen for å overleve. Mekanismer i oss som grådighet, behov for makt, økonomisk og sosial sikkerhet, sosial aksept og tilhørighet er eksempler på overlevelsesinstinkter i oss som er svært fremtredende i hverdagen. De fleste av oss er bare ikke klar over at dette er overlevelsesinstinkter, da de inngår i vår grunnleggende fungering. Selv om mange av oss nå strengt tatt ikke behøver de fleste av disse elementene for å overleve, siden vi nå lever i et moderne sivilisert samfunn. Den mest effektive måten å dempe disse behovene på, er gjennom sosial og personlig trygghet og støtte. Da kan overlevelsesinstinktene roes ned. Men de blir ikke borte av den grunn (Gilbert, 2010). I hvilken grad vi er drevet av overlevelsesinstinkter og hvilke type overlevelsesmekanismer vi primært er drevet av, beror i hovedsak på vår oppvekst. Disse mekanismene er svært kraftige, og utgjør gjerne en betydelig del av vår personlighet. Å påstå at dette på forunderlig vis skal bli borte hvis man bare blir autentisk, er illusorisk. Vitenskapen sier tvert i mot at overlevelsesstrategiene våre gjerne utgjør vår primære motivasjon i livet, og er vedvarende gjennom livsløpet (Reeve, 2018, s. 152-175). Å anta at dette plutselig skulle forsvinne hvis man bare er autentisk, er en vitenskapelig grunnløs slutning.

Overlevelsesstrategiene våre vil sannsynligvis bare bli tydeligere jo mer uhemmet vi tillater oss selv å være, og jo mindre vi prøver å tilpasse oss normer. Og sosiale overlevelsesstrategier som dominans, sosial føyelighet, grådighet og streben etter status er i høyeste grad autentiske, det er ikke noe falskt over dem. Overlevelsesmekanismene våre gir ikke nødvendigvis et godt liv, men de er i høyeste grad ekte (Ginot, 2015; Gilbert, 2010; Reeve, 2018). Så den lite vitenskapelige sammenstillingen mellom å være autentisk og å være et filosofisk ideal som har transcendert menneskelige behov, utgjør en brist i gyldigheten for teorien om autentisitet.

Autentisitet som et valg

I motsatt ende av det autentiske spekteret legger Kernis og Goldman (2006; Kernis, 2003a) falsk-selv atferd. De fremstiller falske selv som om det er noe folk velger, for å bli akseptert av kulturen og omgivelsene. De anerkjenner at såkalt falskhet kan være uttrykk for at man ikke kunne være den man var i oppveksten, hvilket er en korrekt forståelse av fenomenet. Allikevel hevder Kernis at man kan velge autentisitet i livet, og at det er gjennom å velge autentisitet fremfor det som i praksis er personlige overlevelsesstrategier i situasjoner, man blir autentisk (Kernis, 2003). Påstanden om at man kan velge bort falske selv og velge autentisitet, står i motsetning til den psykologfaglige kunnskapen om fenomenet. Atferd som ikke er et uttrykk for det personen selv egentlig er eller ønsker å gjøre, er stort sett uttrykk for gamle automatiserte mestringsstrategier. Det er måtene vi har lært oss å være på for å klare oss, siden omgivelsene ikke har akseptert eller tålt at vi har vært den vi er. Så vi har lært oss ulike måter å ikke være oss selv på fordi vi ikke har fått lov, ikke fordi vi ikke har villet være det (Fisher, 2017; Burgo, 2012; Borgan, 2021).

Mestringsstrategier, ikke falskhet

Strategiene vi har brukt for å tilpasse oss omgivelsene er vi gjerne ikke klar over i det hele tatt. Vi bokstavelig talt mister tilgangen til kontakten med oss selv, og tror gjerne selv at vi er vår automatiserte tillærte tilpasninger til omgivelsene (Abbass & Shibiner, 2018; Lingiardi & McWilliams, 2017). Prosessen med å oppdage og komme seg gjennom dette som i psykologien gjerne blir kalt forsvar, er som regel

svært avansert. Personen selv er gjerne ikke klar over at de blokkerer kontakten med seg selv og bruker ulike mestringsstrategier, i stedet for å være den de er. Og å bygge kontakten med det i oss som ligger under denne gjerne ubevisste og automatiserte defensive måten å fungere på er ikke et bevisst valg, siden kontakten blir brutt på et kroppslig og ubevisst plan. Våre forsvar og tilpasningsstrategier er gjerne så inngrodde og gjennomgående at det kreves spesialistbehandling å komme forbi dem (Burgo, 2012; Fisher, 2017; Ginot, 2015; Abbass & Schibiner, 2018; Rogers, 1961). Så når Kernis sier han mener dette er noe vi kan velge, avslører dette en bekymringsfull inkompetanse på temaet han prøver å definere. Argumentet om at vi kan velge autentisitet er lite gyldig, siden det er en fysiologisk og psykologisk umulighet for de fleste. Påstanden om at autentisitet er noe vi kan lære oss å bli gjennom introspeksjon og selvbevissthet alene slik Kernis (2003a) hevder, er derfor også lite vitenskapelig gyldig.

Teorien om AL bygges på antagelsen om at ledere kan bli autentiske gjennom selvbevissthet, og at følgere kan bli autentiske gjennom å bruke lederen som modell (Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2005). Denne teorien vil sannsynligvis ikke kunne fungere, med mindre man har med svært psykisk sunne og hele mennesker å gjøre i utgangspunktet. Personer som fungerer slik Kernis foreslår at autentiske mennesker skal gjøre, kan man spørre seg om i det hele tatt eksisterer. Slik noen av hans kritikere allerede har påpekt (Kernis, b, 2003).

Autentisitet som et ukonvensjonelt moralsk begrep

Hovedgrunnen til at AL bruker begrepet autentisitet i sin teori kommer av påstanden om at det medfører en høy indre moral (Gardner et al., 2005). Dette er en pussig påstand, siden autentisitet i seg selv ikke indikerer noe moralsk (Algera & Lips-Wiersma, 2012). Det å være seg selv innebærer å ha den moralen man har i seg. Det sier ikke noe om den er god eller dårlig, bare at den er individuell og unik. Så i prinsippet vil autentisk moral i praksis sannsynligvis føre til større ulikheter i moralsk ståsted. Konformitet derimot, gjør oss mer enige enn det vi kanskje i utgangspunktet egentlig er. Kernis begrunnelse for hvorfor autentisitet skal medføre en høyere moral, er dypt spekulativ. Han håndplukker igjen fra filosofisk litteratur han mener er assosiert med autentisitet, og refererer til Humes begreper om kunstige og naturlige verdier. Kunstige verdier er de som følger

sosiale konvensjoner, og naturlige verdier er de man har uavhengig av sosiale konvensjoner. Kierkegaard som Aristoteles, snakker om menneskets behov for å bli kjent med seg selv og strekke seg etter et høyt mål. Forfatterene påstår at man ikke kan lære seg autentisitet, og at det heller ikke kan oppnås gjennom å følge normer og konformiteter. Derimot kan autentisitet oppstå når man velger å streve for sitt absolutt høyeste mål (Kernis & Goldman, 2006). Ideen om at autentisitet er det motsatte av å føye seg etter sosiale normer er gjennomgående. Og troen på at menneskets dypeste behov er å jobbe for et høyere mål som er til alles beste, blir lagt til grunn som enda et fakta om mennesket i konseptualiseringen av autentisitet.

Større variasjon i moralske ståsteder

Sartres vektlegging av menneskets frihet til å velge, blir brukt som argument for at menneskets atferd er selvregulert av det personen er i seg selv. Og forfatternes antagelse om at hvis vi bare er autentiske vil vi ta opphøyde etiske valg, bygger på en kombinasjon av disse ulike filosofenes påstander (Kernis, 2003 a, Kernis & Goldman, 2006). Denne slutningen blir adoptert i teorien om AL, som baserer seg på det samme premisset. Påstanden om at autentisk moral vil føre til en mer indre drevet moral som ikke er bygd på konvensjoner, er på mange måter logisk. Samtidig vil dette bety at autentisitet vil gi større individuell spredning på det moralske spekteret, siden den er unik og individuell i stedet for å være bygd på sosial enighet. Dette vil medføre større uenighet om hva som er moralsk. Ved å være styrt av det unike i oss, vil vi sannsynligvis få stor variasjon i moralske ståsteder. Konfliktene dette vil kunne medføre i organisasjoner blir ikke adressert i AL litteraturen (Sidani & Rowe, 2018). Det store spørsmålet er hvorfor man skulle ønske autentisk og individuell moral i stedet for en felles moral basert på konsensus og normer i organisasjoner. Den praktiske nytteverdien av dette er prinsippet er tvilsom. Antonakis (2017) bekymringer omkring begreper og teorier som ikke er fullstendig gjennomtenkte og lite praktisk anvendbare er derfor høyst aktuell når det kommer til teorien om AL som en moralsk løsning.

Hva som er moralsk er et enormt spørsmål, som er et hovedtema i filosofien. Man kan godt kalle en moral autentisk, hvis den kommer fra personen selv. Å påstå at den vil være god eller bedre enn annen moral er derimot

problematisk, da hva som er god moral og ikke kanskje er det mest omstridte spørsmålet i den menneskelige historie (Lemoine et al., 2019).

Autentisitet som en objektiv sannhetssøking

En anne spekulativ antagelse ved AL er konklusjonen om at autentiske mennesker er villige og kapable til å objektivt anerkjenne og akseptere hele seg selv. Hvilket skal demonstreres gjennom et fravær av selvbedrag i motsetning til uttrykk for falske selv, og evnen til ufeilbarlig gjenkjennelse av selv-relevant informasjon og den ontologiske virkeligheten (Kernis & Goldman, 2006). Sammenhengen mellom de tilfeldige utsagnene plukket fra de ulike filosofen kan nok kun bli funnet hvis man har en klar agenda om hvilke slutninger man ønsker å trekke.

Selvforsvar og psykisk helse

En annen pussig slutning Kernis (2003a) gjør, er hans påstand bygget på forskningen om at graden av selvforsvar og virkelighetsbrist korrelerer negativt med menneskets funksjonsnivå og psykiske helse. Han hevder at autentisitet derfor vil korrelere negativt med selvforvar og realitetsbrist, siden autentisitet sannsynligvis ikke vil korrelere med noe som ikke fungerer godt. Han refererer til Vailants (2002) studie der han viser at jo høyere grad av realitetsbrist man finner i det personlige forsvaret hos individer, jo dårligere går det med dem senere i livet. Dette er svært anerkjent psykologisk kunnskap; jo mer omfattende forsvar og realitetsbrist en person har, jo dårligere fungerer man. Det er fordi graden av forsvar er et symptom og uttrykk for graden av psykisk lidelse. Graden av psykiske lidelse korrelerer med graden av realitetsbrist, siden dette er to sider av samme sak. Og jo mer alvorlige psykiske lidelser man har, dess dårligere fungerer man i livet (Lingiardi & McWilliams, 2017). Det er bred konsensus om at både graden av forsvar, realitetsbrist og psykisk lidelse er et produkt av oppvekstmiljø og traumer. Omstendigheter som kvaliteten på tilknytning til foreldre og mengden av traumer er i samspill med gener årsaken til både graden av psykiske lidelser og graden og typen forsvar man ender opp med å ha (Bateman & Fonagy, 2019; Lingiardi & McWilliams, 2017). Dette er så anerkjent kunnskap i psykologien, at man knapt kan lese en lærebok i psykologi uten å bli klar over denne sammenhengen. Så påstanden om at et fravær av forsvar og realitetsbrist er et

uttrykk for autentisitet (Kernis & Goldman, 2004; Gardner et al., 2005), må kunne karakteriseres som faglig ignorans. Argumentet om at forsvar og realitetsbrist må bety det motsatte av autentisitet fordi det korrelerer negativt med funksjon i livet, er en lite gyldig påstand. Dette er et eksempel på tendensen til å assosiere autentisitet kun med det som er positivt, uten en vitenskapelig basis for slutningen. Hvilket gjør dette til et uttrykk for assosiativ koherens, snarere enn en vitenskapelig fundert påstand. Sammenhengen mellom autentisitet og fraværet av forsvar og realitetsbrist blir på bakgrunn av dette resonnementet brukt som enda en hovedantagelse i teorien om AL, som utgjør et lite gyldig vitenskapelig bærebjelke i teorien.

Autentisitet defineres som det perfekte velfungerende menneske

Det Kernis egentlig gjør er å si at alt som betegner et velfungerende og velutviklet menneske er definisjonen på autentisitet, og at alt annet er inautentisk (Kernis & Goldman, 2004; Kernis, 2003). Dette er mildt sagt en enkel og lite vitenskapelig måte å resonnere på, som også er en svært ubehagelig segregering av mennesker. Ved å kalle alle som ikke fungerer så optimalt som Kernis definerer autentiske mennesker å være for inautentiske, blir dette en måte å fordømme alle de andre på. Hvilket gir grunnlag for en grov misforståelse og mistolkning av andre mennesker. Å være styrt av overlevelsesmekanismer, som for eksempel forsvar er, gjør oss ikke mindre autentiske. Det er et svært autentisk uttrykk for hvem personen er, og hvordan de reelt sett fungerer (McCullough & Vaillant, 1997). Så ved å fordømme dette som inautentisk og lage et ideale på det perfekte mennesket som autentisk, gjør Kernis seg til dommer over mennesker. For det Kernis definerer som et autentisk menneske er i praksis det som blir ansett som et svært psykisk friskt og velfungerende menneske (Lingiardi & McWilliams, 2017), ikke noe annet. På grunn av sin lite vitenskapelige måte å resonnere på og de påviselig feilaktige påstandene om hva autentisitet er og gjør, er det grunn til å kalle Kernis (2003a) konseptualisering av autentisitet som lite gyldig. Dette gjennomsyrer hele AL teorien.

Den psykologiske begrunnelsen for konseptualiseringen

Kernis og Goldman bruker også et lite knippe psykologisk teori og empiri for å begrunne sin konseptualisering av autentisitet. De refererer til Deci og Ryans (2000) selvbestemmelsesteori og deres beskrivelse av autentisitet, som er når personer gjør handlinger som er i tråd med deres kjerneselv, er autonome og selvbestemmende. Hovedsakelig bruker de den psykologiske teorien til Carl Rogers om det fullt fungerende individet som psykologfaglig basis for sin konseptualisering (Kernis & Goldman, 2006; Kernis, 2003a). Rogers referer også stadig til Kierkegaard i sin teori om at mennesket ønsker å bevege seg mot å være den de egentlig er, i motsetning til å følge konformiteter og være slik andre ønsker man skal være. Kernis og Goldman (Kernis, 2003a; Kernis & Goldman, 2006) bruker Rogers beskrivelse av det fullt fungerende individet til å bygge sin konseptuslisering av autentisitet, som om det var det samme. Rogers selv bruker derimot ikke ordet autentisitet i sin teori (Rogers, 1961). Allikevel påstår Kernis og Goldman (2006) at det som kjennetegner et fullt fungerende individ, også gjelder autentisitet.

Det fullt fungerende individet

Åpenhet for opplevelser, påstår de betyr at man klarer å ta inn både den subjektive og den objektive opplevelsen på en korrekt måte. De stoler fullstendig på sine indre opplevelser til å guide deres atferd. De opplever frihet i valgene sine, og kan dermed velge hvordan de vil tilpasse seg. Og de er kreative, i stedet for å bruke etablerte modeller for atferd og la seg hemme av andre restriksjoner. Ved å tolke og bruke Rogers på denne måten, påstår de så at autentiske mennesker derfor etterstreber og klarer å se den objektive virkeligheten relativt uten feil (Kernis, 2003a). På bakgrunn av sammenligningen mellom autentisitet og det fullt fungerende individ hevder de at autentiske mennesker tåler og ønsker enhver form for selvkritikk, uten å gå i forsvar. Og at de er fleksible, i total kjennskap til seg selv, og i konstant selvaksept og aksept av omgivelsene (Kernis & Goldman, 2006; Kernis, 2003a). Denne slutningen fremstår som lite vitenskapelig og teoretisk gyldig, siden deres teoretiske referanser ikke er ment som beskrivelser av autentisitet i utgangspunktet. Grunnen til denne kopieringen av egenskaper blir heller ikke forklart, det blir ubegrunnet tatt som en selvfølge at dette også vil

gjelde autentisitet. Hvilket gjør spørsmålet om gyldigheten av det empiriske og teoretiske grunnlaget for konseptualiseringen av autentisitet høyst aktuelt.

Ignorering av prosessen som vil føre til det fullt fungerende individ

Siden Kernis og Goldman (Kernis, 2003a; Kernis & Goldman, 2006) og AL teorien (Avolio & Gardner, 2005) bruker Rogers (Rogers, 1961) beskrivelse av det fullt fungerende mennesket som beskrivelse av det autentisk menneske, bør man kanskje se på hva Rogers selv mente skulle til for å utvikle et fullt fungerende individ. Kernis og AL teorien hevder vi kan velge om vi vil være autentiske eller ikke (Kernis, 2003a; Gardner et al., 2005). Dette lettvinte svaret kan kun forstås som ignorans for temaet de uttaler seg om. Hadde de lest Rogers teori grundig, hadde de visst hva Rogers forutsetter for utviklingen av det fullt fungerende individet. Og det er en langvarig spesifikk form for psykoterapi, kalt klientsentrert terapi. Der skal personen bli møtt med ubetinget positiv anerkjennelse av terapeuten, igjen og igjen. Gjennom denne prosessen kan personen bli trygg nok på seg selv til å bli kjent med seg selv som den de egentlig er, ikke slik andre har ønsket at vedkommende skal være. Personen vil gradvis lære seg å oppdage og komme ut av alle de betingede måtene å være på som er lært gjennom hva samfunnet og foreldre har satt som betingelser for kjærlighet og aksept. Slik at de kan bli den de er på en betingelsesløs måte. Rogers gjør det tydelig at dette ikke er et valg, men snarere en utviklingsprosess mennesket kan gå igjennom, ved å bli møtt med konstant ubetinget anerkjennelse i et langvarig terapiforløp (Rogers, 1961, s. 39-57). Ved å påstå at det å legge fra oss betingede måter å oppføre oss på og kun være den vi er er noe vi kan velge (Kernis, 2003a; Gardner et al., 2005), fremstår de som bekymringsverdig inkompetente på temaet de begir seg ut på å definere. Forventningen om at denne prosessen vil skje av seg selv på arbeidsplassen, er høyst usannsynlig. AL teorien adopterer som sagt beskrivelsen av det fullt fungerende mennesket til å forklare hvordan en autentisk ledere skal fungere, uten å nevne den omfattende prosessen som skal føre til en slik funksjon (Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005). Denne mangelfulle forståelsen fortsetter gjennom AL litteraturen, og bidrar betydelig til teoriens svake konseptuelle validitet.

Autentisitet som en motpol til konformitet

Kernis og Goldman (Kernis, 2003; Kernis & Goldman, 2016) definerer autentisitet som en tilstand der man har utviklet seg så mye gjennom selvbevissthet at man ikke lenger lar seg styre utenfra, men kun innenfra. Dette fører til mindre konform atferd, og en følelse av selvbestemmelse som er fri fra ytre krav og forventninger. Rogers beskriver en tilsvarende utvikling, og skriver at konsekvensen av at man blir et mer fullt fungerende individ er at man blir mindre konvensjonell, slutter å bry seg om hva andre synes og ønsker, og er tro mot seg selv i stedet. Gamle ideer om at man må oppføre seg pent og være god, tar man gjerne avstand fra. Man slutter å være sånn som man bør og skal være, også kulturelt. Interessen for å møte konvensjonelle krav slipper, da man mister behovet for å få andres bekreftelse på denne måten. Man slutter rett og slett å følge reglene på den gamle slaviske måten, og blir mer opptatt av å være seg selv (Rogers, 1961, s. 164-188). Dette er beskrivelser av det Rogers kaller det maksimale utfallet av optimal klientsentrert terapi, hvilket er en relativt viktig detalj i forståelsen av hvordan en slik fungering kan oppstå.

Men hvorfor skulle organisasjoner ønske ansatte eller ledere som fritar seg selv fra konvensjonell atferd? Og som kun lar seg styre av sitt indre i stedet for av systemiske krav og forventninger? På jobb er det gjerne nettopp pålitelighet i forhold til å kunne stole på at både ledere og ansatte tilpasser seg organisasjonen og dens kultur, normer, regler og agenda som er en forutsetning for organisasjonens suksess og funksjon. Men teorien beskriver at autentisitet vil gi det motsatte utfallet. Det autentiske idealet blir således et paradoks i organisasjonssammenheng.

Konseptualiseringen av Autentisk Lererstil

Forfatterene av AL kaller Kernis og Goldmans konseptualisering og beskrivelse av autentisitet (Kernis, 2003a; Kernis & Goldman, 2004; Kernis & Goldman, 2006) som en klargjøring av begrepet, basert på omfattende forskning og en utfyllende gjennomgang av den relevante litteraturen og forskningen. De refererer også til Rogers, Aristoteles, Kierkegaard og Heidegger, og adopterer bokstavelig talt Kernis (2003a; Kernis & Goldman, 2006) begrunnelse for konseptualiseringen av autentisitet (Walumbwa et al., 2008). Dette gir en illusjon av at AL er bygget på

empiri og er godt teoretisk fundamentert. Dette ikke er tilfellet. Ved å gjennomgående bruke Kernis som sitt empiriske og teoretiske grunnlag, fremstår konseptualiseringen av AL som vitenskapelig uten egentlig å være det. Siden Kernis og Goldmans konseptualisering av autentisitet er lite vitenskapelig gyldig blir anvendelsen av denne konseptualiseringen en følgefeil, som hele teorien hviler på. Det skapes en illusjon av en tilsynelatende valid vitenskapelig lederskapsteori som egentlig er svak, et godt eksempel på det Antonakis (2017) beskriver som dårlig forskning i lederskapsfeltet.

Lite gyldig, men sannsynligvis effektivt

AL teorien kopierer Kernis konseptualisering av autentisitet, der autentisitet blir beskrevet som et multidimensjonalt begrep som kan måles gjennom fire ulike faktorer; selvbevissthet, relasjonell orientering, balansert prosessering og internalisert moralsk perspektiv. Autentisitet skal på bakgrunn av deres resonnementer kunne måles ved å måle disse fire elementene. Det lille gjennomgående knippet forfatterene bak AL teorien utviklet derfor Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) for å måle hvorvidt ledere er autentiske eller ikke, ved å måle ansattes bedømmelse av sine ledere på de fire faktorene for autentisitet (Walumbwa et al., 2008; Gardner et al., 2005; Avolio & Gardner, 2005). Effekten av de fire faktorene kan fremdeles være signifikant, spesielt med tanke på at autentisitet i hovedsak blir definert som et svært velfungerende menneske (Kernis, 2003a). Det vil selvfølgelig sannsynligvis kunne være effektivt i lederskap. Påstanden om at dette kommer av autentisitet derimot, er og blir en lite gyldig slutning.

Autentisitet som synonym for indre motivasjon

George (George, 2003; George & Sims, 2007) argumenterer for hvordan autentisitet vil føre til vedvarende effektivitet, basert på prinsippet om indre motivasjon. Det er kjent at indre motivasjon gir større og mer vedvarende effektivitet (Reeve, 2018), så hvorfor kan man ikke bare holde seg til dette etablerte begrepet? AL bruker indre motivasjon som en hovedmekanisme i sin teori, men utbroderer det med flere mirakuløse effekter autentisitet påståelig skal ha. I sitt forsøk på å oppnå begrepsvaliditet prøver de å skape noe eget og nytt,

som skal kunne tilføre en helt egen form for effektivitet (Walumbwa, et al., 2008). Samtidig er det underlig hvordan de produserer en teori basert på en mekanisme som er så veldokumentert som indre motivasjon, og samtidig prøver å gi det en ny drakt. Spesielt når denne drakten primært er basert på diktninger om hvordan det autentiske individet påståelig skal fungere, blir AL nærmere et eksempel på keiserens nye klær enn et konsept med inkrementell validitet i lederskapsfeltet.

Perfekt leder - stilling overensstemmelse

Etter flere ulike forsøk på å utvikle en definisjon av AL (Luthans & Avolio, 2003; Shamir & Eilam, 2005) ender de opp med en modell som fokuserer på selvbevissthet og selvregulering (Gardner et al., 2005). May et al. (2003) understreker at autentiske ledere må vite hva som er viktig for dem, og være fullstendig oppslukt av sine egne kjerneverdier og antagelser. Shamir og Eilam (2005) vektlegger at autentiske ledere har lederrollen som en sentral del av sitt selvkonesept, og at de har stor selvbegrepsklarhet, slik at de kan utføre lederrollen utifra sitt eget selv. Dette krever stor overensstemmelse mellom lederens selvbegrep, verdier og antagelser og lederrollen de har, hvilket det blir tatt som en selvfølge at vil være til stede. Forutsetningen om en total overensstemmelse mellom det lederen er, tror på og står for og lederjobben de har tas for gitt. Det blir antatt at en autentisk leder kun vil velge jobber som er i overensstemmelse med den de egentlig er (Shamir & Eilam, 2005). En antagelse som virker slående naiv, og potensielt umulig. For hvem har en lederstilling som fullstendig reflekterer den de er, og hva gjør man hvis dette ikke er i total overensstemmelse med hverandre? Igjen er det duket for en svært plausibel konflikt, som heller ikke blir adressert i litteraturen (Sidani & Rowe, 2018). Og deres virkelighetsfjernhet er slående gjennomgående, i det som fremstår som idealet om en utopisk situasjon der ledere fullstendig kan handle basert på eget indre, uten diskrepanser med organisasjonens mål og interesser. Det må igjen stilles spørsmål ved teoriens konseptuelle validitet, da den kun vil gjelde i en situasjon som sjeldent vil eksistere i virkeligheten (Antonakis, 2017).

Selvbevissthet

Selvbevissthet er en hjørnesten i AL, og handler om å vise en forståelse av egne svakheter og styrker, og måten man danner sin egen mening i verden på (Avolio et al., 2009). Denne kryptiske definisjonen på selvbevissthet inkluderer Kernis (2003a) resonnementer om at man får optimal selvtillit av å være autentisk, og dermed ikke har noe problem med å vedkjenne seg egne svakheter. Ved å fullstendig stole på Kernis såkalte forskning på optimal selvtillit (Walumbwa et al., 2008), som han selv kaller spekulasjoner (Kernis, 2003a), går man utifra at autentiske ledere ivrig vil være interessert i og oppsøke informasjon om hvordan de fungerer, både positivt og negativt. Og at de kommer til å tåle dette uten problemer, siden de ser det som nødvendige og interessante opplysninger for å utvikle seg selv. Lederen skal hele tiden spørre seg selv *Hvem er jeg* (Gardner et al., 2005). Et mer urealistisk og selvsentrert ideale er det vanskelig å forestille seg. En interessant opplysning er at spørsmålsleddet i Authentic Leadership Inventory som spør om lederen kan innrømme egne feil når de oppstår ble fjernet, fordi det ikke korrelerte med noen av de fire faktorene (Neider &Schriesheim, 2011). Hvilket kan indikere at forestillingen om en leder som ivrig søker etter informasjon om egne feil og svakheter, ikke nødvendigvis er en realitet.

Er selvbevissthet nødvendig for autentisitet?

AL er også inspirert av Harters (2002) definisjon av autentisitet som det å eie sin egen opplevelse, og et ønske om å kjenne seg selv og handle i overensstemmelse med sitt sanne jeg (Gardner et al., 2005). Selvbevissthet blir beskrevet som selve katalysatoren for autentisitet (Kernis, 2003a), ved at det er gjennom selvbevissthet man utvikler seg. Uten selvbevissthet vil man kunne være autentisk på måter som ikke er gunstige, som narsissistisk og ignorant, og derfor påstås det at autentisitet forutsetter høyt utviklet selvbevissthet (Gardner et al., 2006; Kernis, 2003; Shamir & Eilam, 205). Dette er igjen et eksempel på en svært ulogisk, men representativ slutning for AL teorien. Ugunstige kvaliteter blir utelukket fra å være autentiske, uten annet grunnlag enn at autentisitet ikke kan være noe som ikke er gunstig. Denne enkle ekskluderingen av muligheten for at autentisitet ikke nødvendigvis betyr et utelukkende positivt og velfungerende menneske som ikke kan føre til

problemer, er gjennomgående i AL teorien (Dinnams & Chang, 2012). Og det er den logiske bristen i denne utelukkende optimistiske perspektivet på autentisitet, som gjør at teorien ikke vurderes på en realistisk måte (Sidani & Rowe, 2018). Å påstå at noe ikke er autentisk fordi man ikke vil at det skal være det, er lite vitenskapelig. Spørsmålet om teoriens konseptuelle validitet er derfor som sagt høyst aktuelt (Antonakis, 2017).

Det legges til grunn at man ikke kan være seg selv uten å ha en bevisst refleksjon omkring hvem man er, hvilket er en pussig antagelse. Hvorfor skal vi behøve å ha en bevisst refleksjon omkring hvem vi er for å kunne være oss selv? Det å være den vi er er tross alt definisjonen på å være naturlig, og det å sette bevisst refleksjon som et kriterier for autentisitet er kunstig og ubegrunnet. Bortsett fra et ønske om å tilegne autentisitet positive egenskaper, selvfølgelig.

Selvbevissthet og inntrykkshåndtering

Selvbevissthet er selvfølgelig en styrke hvis man ønsker å kontrollere egen fungering, men å påstå at selvbevissthet er et uttrykk for autentisitet behøver ikke stemme. Selvbevissthet kan vel så gjerne brukes til å lese sine omgivelser og strategisk tilpasse seg for å oppnå egne ambisjoner. Dette kan samtidig være et uttrykk for gode politiske ferdigheter, som er av stor betydning for å bygge de sosiale nettverkene man ønske, nettopp ved å tilpasse sin atferd på en strategisk måte etter omgivelsene (Ferris et al., 2008). Selvbevissthet kan således i praksis medføre bedre strategisk tilpasningsevne, slik at man blir bedre i stand til å oppnå sine egne mål. Dette er samtidig en praksis som står i diametral motsetning til det AL fremlegger som det autentiske idealet, et paradoks som heller ikke blir nevnt i litteraturen (Alvesson & Einola, 2019).

Den umulige selvbevisstheten

I AL teorien regnes selvbevissthet som essensielt for autentisitet, og de påstår at autentisitet eksisterer på et kontinuum proporsjonalt med selvbevissthet (Gardner et al., 2005). Problemet er at mennesker gjennomgående er dårlige til å bedømme seg selv. Vi overvurderer vår egen moral, oppgavegjennomføring, evner og lignende, for å se oss selv i et positivt lys som hever egen selvtillit og sosiale anseelse (Dinnams & Chang, 2012). I tillegg er det umulig for oss å vite hva vi

ikke vet om oss selv (Dunning, 2005). Vi kan tro vi ser og kjenner oss selv, men det er vitenskapelig grunnlag for å påstå at vi ikke er særlig treffsikre i bedømmelsen av oss selv. Å sette opp et autentisk lederidealet der man liksom skal være god på å kjenne seg selv, kan vel så gjerne føre til at man prøver å gi et inntrykk av å være veldig selvbevisst, uten at dette nødvendigvis er tilfellet (Dinnams & Chang, 2012). Så et slik autentisk ideale kan føre til falske uttrykk for det man i AL har definert som autentisitet, uten at det på noen som helst måte behøver å være autentisk. Kanskje vil dette også heller være regelen enn unntaket, siden lederidealet i AL er såpass urealistisk og menneskelig umulig.

Balansert prosessering

Den andre faktoren i AL er balansert prosessering. I et forsøk på å være realistiske ble Kernis (2003) definisjon av korrekt prosessering omdefinert til balansert prosessering, siden kognisjonen vår har vist seg å ha feilkilder (Avolio & Gardner, 2005; Fiske & Taylor, 2017). Kernis (2003a) påstår at autentisitet gir korrekt kognitiv informasjonsprosessering, hvilket fører til et fravær av fornektelse, overdrivelser, fordreininger, ignoranse av indre opplevelser, privat kunnskap og eksterne evalueringer av seg selv. I AL videreförer man ideen om at det kun er fragile mennesker som er motivert til denne typen forsvar, og at når man er autentisk er man så trygg i seg selv at man ikke lenger har behov for slike kognitive feilkilder. De kaller dette for umodne og maladaptive forsvar, som de mistenker kommer av lav selvkonseptklarhet. Autentiske mennesker vil derimot ha optimal selvtillit, og er derfor ikke engasjert i denne typen umodne forsvar. De vil tvert i mot ønske negativ tilbakemeldinger om seg selv velkommen, da de er ivrige på å finne ut hvem de egentlig er. De fordreier på ingen måte virkeligheten, og er ikke drevet av behovet for selv-validering, selvbekreftelse og selvbeskyttelse (Garnder et al., 2005, s. 356). Balansert prosessering blir også definert som evnen til å objektivt analysere relevant data før man tar beslutninger (Avolio et al., 2009), og tilegne seg både positiv og negativ informasjon om seg selv på en korrekt måte, uten at det truer ego (Gardner et al., 2005).

Uunngåelige forsvar

I psykologien har man vedkjent seg at vi som mennesker har et hav av forsvar, som vi selv gjerne ikke er klar over. Vi har ofte ikke kontroll over dem, siden de stort sett opererer på et fullstendig automatisk og ubevisst plan. Forsvar og reaksjoner blir trigget uten at vi har tilgang på andre opplevelser enn forsvarene og reaksjonene som blir aktivert. Mekanismene er gjerne utenfor både vår bevissthet og kontroll, og utgjør selve opplevelsen vår. Så vi har gjerne ikke tilgang på alternative virkelighetsforståelser, da slike mekanismer utgjør vår opplevelse av virkeligheten (Fosha, 2009; Burgo, 2012; McCullough Vaillant, 1997). Å kalle dette for umodenhet eller inautentisitet er igjen en grov misforståelse og feilkategorisering av forsvar og triggede reaksjoner. Og mennesker uten slike mekanismer er det tvilsomt man vil finne. Forskning har vist at man kan øke sin bevissthet og bli mindre triggbar gjennom pågående meditasjon (Goleman & Davidson, 2017). Men det har ingenting med autentisitet å gjøre, så slutningen om at dette er et utfall av autentisitet er ikke empirisk og strider i mot vitenskapen på feltet.

Fravær av kognitive feilkilder

Premisset er at autentisitet skal gjøre at man ikke lenger er sårbar for de samme kognitive feilkildene som andre er, hvilket er en umulighet. Som mennesker er vi begrenset av våre egne mentale modeller for å forstå. Vi er alle drevet av primære kognitive feilkilder, som bekreftelsesfellen, overkonfidens, selvfavorisering, illusoriske korrelasjoner og kausalitet. Hvorfor skulle disse kognitive feilene og begrensningen opphøre bare fordi man er autentisk? Tanken om at autentisitet gir en transcendens som gjør at vi ikke lenger fungerer som mennesker gjør, er utopisk. Det er ingen indikatorer på at det eksisterer mennesker som ikke er begrenset av sine egne mentale modeller eller kognitive feilkilder. Og det er den ingen som påstår at man kan bli kvitt dette (Lai, 1999; Fiske & Taylor, 2017). Bortsett fra forfatterene av AL, selvfølgelig.

Internalisert moralsk perspektiv

Bakgrunnen for utviklingen av AL og dens påståtte relevans, kommer av troen på at det har blitt en økt etterspørsel etter moralske ledere som viser kongruens

mellom ord og handlinger. Forfatterene av AL påstår at stakeholdere har fått en lavere toleranse for ledere som ikke er tro mot egne prinsipper og verdier i sin atferd, og som ikke viser integritet (Walumbwa et al., 2008). Den tredje faktoren i AL er derfor et internalisert moralsk perspektiv. Dette blir beskrevet som en moralsk selvidentitet, som man bruker til selvregulering av handlinger ved at man blir ledet av indre moralske standarder (Avolio et al., 2009). Tanken er at autentiske ledere skal ha utviklet et sterkt og tydelig indre moralsk kompass, på bakgrunn av selvrefleksjon og selvbevissthet (Kernis, 2003a). Siden man i AL kun blir betegnet som autentisk hvis man har en svært høyt utviklet selvbevissthet, utelukkes det eksplisitt at man kan være umoralsk. Siden den sofistikerte mentale prosessen av høy selvbevissthet, utelukker umoral (Gardner et al., 2005). I AL legger man altså til grunn at man ikke lenger kan være umoralsk, men kun har høy indre moral, siden man da er så høyt utviklet som menneske. Igjen må man spørre seg; finnes denne personen? Og for det andre; hvorfor skulle det være sånn? Den gjeldende logikken fortsetter å være drømmen om at autentisitet skal være en slags transformator, der man går fra å være et vanlig menneske med drifter som grådighet og maktbehov, til å bli en slags opphøyd skapning. Å påstå dette på et vitenskapelig plan derimot, blir ubehagelig useriøst.

En ukritisk holdning til AL

Påstanden om at autentiske mennesker er immune mot menneskelige sider som selviskhet, grådighet og korrupsjon blir lagt til grunn i AL. Hele teorien hviler på at det faktisk er sånn. Samtidig er det ingen vitenskapelige indikasjoner på at det er slik. Allikevel får denne antagelsen overleve uten utfordring i så og si alle artikler om AL, hvilket kanskje er et uttrykk for den ufortjente tilliten disse forfatterene nyter i fagmiljøet. I en litteraturgjennomgang av alle vitenskapelige artikler om AL (Gardner et al., 2011) fant man at det ikke hadde blitt skrevet en eneste kritisk artikkel om AL. Et par har kommet de siste årene, men det har vært svært sparsomt med kritikken. Særlig sett i sammenligning med all forskningen og litteraturen som er skrevet om AL. Hvilket er forunderlig, tatt i betraktning hvor ambisiøs påstanden om at autentisitet utelukkende gir høy moral er. Dette bekrefter også Antonakis (2017) bekymring om lite valid og dårlig forskning i

lederskapsfeltet, som nærmest alle aspektene ved AL er eksempler på (Alvesson & Einola, 2019).

Moral er svært påvirkelig

AL stoler på at en sterk og klar moralsk identitet vil føre til mer moralsk atferd. Samtidig er dette kognitive strukturer, som er like tilbøyelige til kognitive feil som annen kognisjon. Moral er like sårbar for urealistisk optimisme, ignoreringen av hendelser av liten sannsynlighet, undervurderingen av kollektive utfall og feilkalkulering av risikoer som kan føre til etiske brister (Taylor, 1989). Samtidig er moralske situasjoner svært potente. Mennesker som anser seg selv som moralsk overlegne er mer tilbøyelige til å tolke egen atferd som moralsk og rasjonaliserer for sin egen moralitet, hvilket det er mulig å gjøre siden moralske situasjoner gjerne er så ambivalente (Price, 2003). Personer som i et studie var primet til å ha en høy moralsk identitet var faktisk mindre altruistiske mot andre. De følte seg så moralsk overlegne at de ikke følte behovet for å handle på det, og dømte derimot andre hardere (Dunning, 2005). Dunning foreslår derfor at ydmykhet særlig i forhold til egen moral og dens feilbarlighet er det eneste måten å kunne tilnærme seg moralske spørsmål på, noe som står i sterk kontrast til den moralske overlegenheten man oppfordrer til i AL (Avolio & Gardner, 2005).

Makt og kognisjon

I tillegg til den naturlige uenigheten blant mennesker om hva som er moralsk, er det å være i en lederstilling i seg selv noe som endrer personens kognisjon, blant annet fordi det er en maktposisjon. Å ha makt over følgere kan svekke lederens prinsipielle moralske resonneringsevne. Det å ha makt til å gjennomføre egen vilje, øker lederes tendens til å bli engasjert i å handle utifra egeninteresse (Giurge et al., 2021). Makt gjør oss også mer overkonfidente i våre beslutningsprosesser (Fast et al., 2012). Samtidig gjør makt oss mer optimistiske i vår persepsjon av risiko, hvilket gjør oss mer risikovillige og handlekraftige (Anderson & Galinsky, 2006). Sammenlagt betyr dette at å ha en lederposisjon, som er en maktposisjon, i seg selv endrer personens måte å fungere på. Samtidig gir det en overdreven optimisme og selvsikkerhet, som øker sannsynligheten for at man tar urealistiske og uforsiktige beslutninger. En leder kan ha sterk moralsk identitet, men vil

fremdeles være utsatt for disse effektene av makt på egen moralsk beslutningsevne. Effektene av å ha makt er nettopp det AL mener autentisitet skal beskytte mot. Men påstanden om at den autentiske leder har transcendert menneskelighet i en slik grad at de ikke lenger blir påvirket på samme måter som vanlige mennesker blir, er illusorisk. Igjen; hvorfor skal man slutte å fungere som et vanlig menneske bare fordi man er autentisk? Det autentiske idealet vil potensielt kun føre til et mer skamløs og uhemmet uttrykk for nettopp disse effektene, siden idealet omhandler å være seg selv uten å la seg hemme av et hensyn til omgivelsene. Et slikt ideale er derfor farlig i en maktposisjon, der nettopp pålegget om hensyn til andre og eksterne omgivelser som regel er den regulerende faktoren som påtvinger moral og hensyn. Spesielt når lederen selv kanskje er fristet til å handle utifra selviske interesser. AL utgjør derfor i praksis en fare for større uhemmet umoral blant ledere, siden nettopp de eksterne reguleringene ledere ellers blir begrenset av skal ignoreres og overkjøres av det personen selv vil.

Hva er autentisk moral?

Avolio og Garnder (2005) og May et al. (2003) argumenterer flittig for hvorfor AL nødvendigvis innebærer et positivt moralsk perspektiv og høy etisk standard, blant annet fordi Luthans og Avolio (2003) har forsikret om det. At noen har forsikret om en slik sammenheng, blir stadig brukt som vitenskapelig fundament i AL (Avolio og Gardner, 2005). Samtidig kan vel neppe forfatternes personlige overbevisning brukes som valid evidens for teoriens gyldighet. May et al. (2003) påstår at autentiske ledere har en høyere moralsk kapasitet til å bedømme dilemmaer fra ulike vinkler, og er i stand til å ta hensyn til ulike stakeholders behov. Hvorfor disse ferdighetene skal følge autentisitet blir basert på Luthans og Avolios (2003) beskrivelse av AL som et positivt begrep, som kan beskrives med ord som genuin, pålitelig, troverdig, ekte og dydig. Dette gode eksempelet på assosiativ kongruens, der Luthans og Avolio har skrevet ned kvalitetene de forbinder med autentisitet. Som så blir brukt som bevis på at det er sånn, da dette i praksis kun er assosiasjoner. Den lite vitenskapelige argumentasjonen fortsetter, ved at May et al. (2003) legger frem hvordan man kan lære seg å øke sin såkalte autentiske beslutningsevne, gjennom å lære seg å gjenkjenne den moralske

tyngden i ulike beslutningssituasjoner. De beskriver en prosess der man kan lære ledere å reflektere over den moralske betydningen av ulike beslutningssituasjoner, for så å kalle en slik tillært gjenkjennelsesevne autentisk. Samtidig blir dette beskrevet som en lært prosess av moralsk refleksjon. Hvis gjenkjennelse av moralsk kompliserte beslutninger og evnen til å reflektere over dem i situasjonen er ferdigheter som kan læres, hva har det med autentisitet å gjøre? Og ved å samtidig hevde at dette er et utfall av autentisitet, klarer ikke forfatterene selv å bestemme seg for hvorvidt moralsk resonnering er en naturlig konsekvens av autentisitet, eller kun en tillært ferdighet. Selvfølgelig blir heller ikke dette paradokset adressert, og selvmotsigelsene blir gjennomgående forbigått i stillhet.

Det moralske utgangspunktet som differensieringen mellom AL og andre typer lederstiler

AL blir betegnet som en etisk ledelsesstil, på lik linje med etisk og tjenende lederskap. Alle vektlegger betydningen av høy etisk standard og atferd blant ledere, for trivsel og ytelse i organisasjonen. Forskjellen mellom dem er derfor viktig å identifisere, for å forstå hvilke form for etikk som gir de ulike utslagene på organisasjonsutkom. Dette kan også si noe om hvilke etisk prinsipp som er det mest effektive hos ledere. I AL er det unike fokuset at lederen skal være selvbevisst, selvaksepterende, og ha et uttrykk som er i total overstemmelse med lederens selvbegrep (Shamir & Eilam, 2005). Autentiske ledere gjør moralske bedømmelser fritt og selvstendig, uten å ta i betraktning potensielt motstridende normativt eller eksternt press (Guignon, 2004). Etiske ledere skal derimot emulere normative etiske standarder, og være en modell for å følge etiske standarder av høy konsensus i samfunnet. Den etiske lederen skal derfor ikke finne opp sin egen personlige etiske standard, men være en foregangsfigur på det å følge etablerte etiske standarder det allerede råder enighet om. Tjenende lederstil fokuserer på at lederen skal tjene stakeholdere. Lederen skal jobbe for de beste utfallene for alle parter, gjennom å ta hensyn til de ulike parter vedkommende jobber i samarbeid med (Lamoine et al., 2019). Det som skiller dem er spørsmålet om hva moral innebærer. Dette spørsmålet blir besvart svært ulike utifra de tre ulike lederstilene, hvilket understreker at dette ikke er et enkelt spørsmål det råder enighet omkring. Tjenende lederstil har en klassisk konsekvensbasert måte å vurdere moral på. Gir

det gode utfall for partene, er det moralsk. Etisk lederstil har et deontologisk basert moralsk perspektiv, der det moralske er å etterkomme normative standarder. I AL skal man ikke bruke overtalelse for å oppnå enighet, men kun modellere autentisitet til sine ansatte. Autentiske ledere skal ha en moralske frihet, siden utviklingen av autentisitet og autonomi er det styrende prinsippet. Lederen skal være motivert av å utvikle den autonome og autentiske unike moralske friheten i seg selv og sine ansatte. Dette er basert på Aristoteles idé om dydsetikk, der personer skal utvikle sin egen moral basert på karakteren de er, og gjennom dette oppnå deres egen unike funksjon om mening som individer. Det unike for AL er altså friheten og fraværet av kollektive standarder for moral teorien forfekter (Lamoine et al., 2019). Som moralsk prinsipp er vektleggingen av det individuelle perspektivet garantert verdifullt for den individuelle autonomien i eget liv. Spørsmålet som må stilles er igjen hvorfor en organisasjon skulle være interessert i en slik individuell moral, fremfor en konsensus om moralske standarder basert på organisasjonens verdier og mål. Og hvorvidt ansatte faktisk trives med en slik relativistisk og individuell moral på arbeidsplassen.

Relasjonell transparens

Den fjerde og siste faktoren i AL er relasjonell transparens, som er basert på Kernis (2003a) påstand om at autentisitet er relasjonell og involverer å sette pris på og oppnå åpenhet og ærlighet i nære relasjoner. Det omhandler en forpliktelse til å hjelpe andre å se både negative og positive sider ved deres sanne jeg. Man skal derfor vise sitt genuine i motsetning til sitt falske selv, gjennom selektiv selvutlevering, for å skape bånd basert på intimitet og tillit (Gardner et al., 2005, s. 357). Dette handler om å være åpen og dele både av seg selv og informasjon i relasjoner, på en passende måte. Dette skal føre til relasjoner basert på tillit og god informasjonsflyt, hvilket er tenkt å skulle føre til mer effektive arbeidsrelasjoner over tid (Avolio & Gardner, 2005). Samtidig viser forskning at det ikke nødvendigvis er positivt at ledere er åpne og ærlige for enhver pris (Ibarra, 2015). En effektiv leder er en leder som oppfyller rollens forventninger. Ved å i stedet potensielt fremstå som en privatperson som er personlig utleverende, kan effektiviteten av lederen svekkes (Steffens et al., 2016).

Tillit

Tillit er en kjernemekanisme for effektiviteten av lederskap (Legood et al., 2020). I teorien om AL påstås det at det er gjennom transparens og ovenernsstemmelse mellom det lederen personlig står for og vedkommendes handlinger at tillit til lederen blir etablert (Avolio & Gardner, 2005). AL skal føre til mer tillit enn andre lederstiler, på grunn av tilliten til lederens transparens og integritet (Gardner et al., 2005). En metastudie av de ulike lederstilenes påvirkning på tillit og effektivitet viser at det er tjenende lederstil som gir høyest tillit, på grunn av fokuset på å tjene flere stakeholdere. AL førte til større kognitiv tillit. Etisk lederskap førte til mest affektiv tillit, hvilke er den mest effektive og kraftfulle formen for tillit, både på ytelse og OCB, også over tid. Affektiv tillit kommer av opplevelsen av at lederen har gode intensjoner for andre, og bryr seg om dem. Etisk og tjenende lederstil ble derfor ansett som spesielt gode lederstiler for å utvikle tillit, som igjen øker lederens og ansattes effektivitet. Nettopp fordi de fremmer tillit til at lederen bryr seg og tar hensyn til andre enn seg selv (Legood, 2020). I AL er det motsatte idealet, nemlig at lederen først og fremst er tro mot seg selv. Dette viser seg å ikke føre til tillit på lik linje med andre lederstiler, som spesifiserer lederens fokus på andre. Denne forskningen indikerer at AL kanskje ikke fører til tilliten blant ansatte som teorien hevder. Det er tilliten til at ledere bryr seg om andre i stedet for seg selv, som gir effektiv tillit i organisasjoner. Hvilket er det motsatte prinsippet om tillit til det AL bygger på.

Lederen som fullstendig selvstyrt

Den kanskje mest bekymringsfulle hovedantagelsen i AL er at lederen kun skal lede innenfra; utifra den de er, det de tror på og står for. Autentisk atferd er handlinger som springer ut av lederens sanne jeg, reflektert som verdier, antagelser, tanker og følelser. I motsetning til å være påvirket av miljømessige betingelser og press fra andre (Gardner et al., 2005, s. 347). For å være autentisk må lederens atferd være konsistent med følte og holdte verdier, identitet og antagelser (s. 357). Autentisitet innebærer ikke eksplisitte hensyn til andre, men er fullstendig basert på at lederen skal bruke seg selv som referansepunkt. Lederen skal være selvregulert, ved å påse at egne verdier, intensjoner og handlinger er i overensstemmelse med hverandre (Avolio & Gardner, 2005, s. 325). Autentiske

ledere er ankret i sin egen dype selvopplevelse, og de skal vite hvor de står i forhold til ulike temaer, verdier og antagelser. Lederens selvsikkerhet, håp og optimisme kommer fra deres sterke tro på seg selv (Avolio & Gardner, 2005, s.329-330). Autentiske ledere skal følge sin egen moral, også når den står i motsetning til konformiteter, normer og eksternt press (Guignon, 2004). Lederen skal ha en sterk personlig moralsk overbevisning, og skal ikke være villige til å kompromisser sine verdier på en konsistent måte (Zhu et al., 2011).

Nettopp dette ekstreme fokuset på lederens frihet til å utvikle sin egen moral basert på det de personlig står for, gjør dem til potensielle kanoner på dekk. Dette premisset krever total leder - miljø kongruens for å lykkes (Lemoine et al., 2019). Studier viser at AL kun fører til positive utkom når følgerene deler lederens idealer. Det er også indikasjoner på at lederes autentisitet ikke nødvendigvis fører til høy moral, og at følgere kun opplever den autentiske lederen som god når vedkommende forfekter felles verdier, i stedet for verdier og mål som kun er i lederens personlige interesser (Steffens et al., 2016). Igjen viser empirien til at det er ledere som forfekter felles mål og verdier som blir opplevd som gode ledere, og som samtidig er effektive. Det autentiske idealet er i prinsippet det motsatte. Det er idealet om en leder som kompromissløst og urokkelig kjemper for det vedkommende står for selv, uavhengig av hva andre mener. Og dette idealet kan tatt empirien i betraktning være kontraeffektivt (Ibarra, 2015).

Autentisk lederskap og følgere

Ansatte skal lære seg å utvikle de primære mekanismene i AL gjennom å observere at lederen er sånn selv, altså gjennom klassisk modellæring. Lederen skal lede som eksempel, og vise transparent beslutningstaking, selvsikkerhet, optimisme, håp og resilliens. De skal også vise overenstemmelse mellom egne ord og handlinger. Samtidig skal de støtte utviklingen av de samme egenskapene i sine følgere, samtidig som de modellerer dem på en åpen måte (Gardner et al., 2005). Dette skal så ha en slags smitteeffekt i organisasjonen, som gjør at organisasjonen i stadig større grad blir preget av disse måtene å fungere på. Dette skal resultere i positive følelser og velvære, både hos leder og ansatte. Følgere skal utvikle større selvbevissthet, hvilket skal forme deres selvregulerende

prosesser. Gjennom dette skal de utvikle større klarhet om egne verdier, identitet og følelser, og således bli bedre i stand til indre regulerende prosesser, som balansert informasjonsprosessering og transparente relasjoner. De skal bli mer aksepterende ovenfor hvem de er, og lederen skal oppfordre følgere til å begi seg utpå sin egen selvutforskelsesprosess (Avolio & Gardner, 2005, s. 326). Dette er fine ting å lære seg, og det er vanskelig å kritisere idealet med å promotere en slik utvikling hos ansatte. Det første ubesvarte spørsmålet er om disse såkalt autentiske mekanismene kan læres gjennom modellæring. Det andre spørsmålet er; så hvem skal styre sjappa?

Duket for uenighet

Ledere skal være overbeviste og kompromissløse om verdiene de selv står for. Samtidig skal de hjelpe følgere å utvikle sin moralske overbevisning og identitet. Moralsk identitet er dypt rotet i selvbegrepet og regnes derfor som stabilt, også i mot påvirkning. Utviklingen av klarhet omkring egen moralsk identitet som er en kjernemekanisme i AL, skal medføre at man kan ta moralske beslutninger basert på større sikkerhet, mindre frykt og tvil (Zhu et al., 2011). Så hvis man lærer ansatte en autentisk måte å fungere på etter forfatternes egen definisjon, vil dette innebære at de blir fullstendig styrt innenfra, og fra egne verdier og antagelser. Det handler om å være tro mot seg selv, ikke andre (Avolio & Gardner, 2005). Med andre ord vil utviklingen av autentisitet bland ansatte føre til større individualitet og ulikhet, og dermed selvfølgelig mer uenighet (Algera & Lips-Wiersma, 2012). Det er urealistisk å tro at en leder og alle ansatte vil være fullstendig enige om verdier og mål, og ha en opplevelse av situasjonen som er i overensstemmelse med hverandre. Og hva gjør man da? Hvem skal kompromisser sin autentisitet?

Hva gjør man med uenighet?

Dette åpenbare dilemmaet forblir så og si uadressert gjennom hele AL litteraturen, og det blir pyntet på som om det ikke er en konflikt (Algera & Lips-Wiersma, 2012). Avolio og Gardner (2005) sier at følgerne skal bli kjent med og akseptere seg selv, og regulere seg selv mot egne mål, som tildels skal være kongruente med lederens. De hevder at det autentiske forholdet mellom leder og følgere skal vokse

frem gjennom åpne og positive utvekslinger, mens de etterstreber å nå de samme komplementære målene, som reflekterer dypt holdte og overlappende verdier (s. 326-327). Forutsetningen av overlappende verdier og komplementære mål er en antagelse teorien hviler på. Hvis det ikke er en slik likhet mellom lederen og følgerne, er AL oppskriften på konflikt og uoverensstemmelser.

Hvem sin autentisitet skal være styrende?

Premisset er altså at man skal utvikle alles individuelle mål og verdier, og lære dem å følge disse kompromissløst. For så å anta at det vil være den samme for alle parter. Hele konseptet med autentisitet er at det er den individuelle forskjellen ved oss (Kernis, 2003a). Så autentisitet vil gi ulikhet og uenighet, ikke likhet og enighet (Algera & Lips-Wiersma, 2012). Man kan derfor spørre seg hvilke organisasjon som vil være tjent med å utvikle en kultur der alle skal være seg selv på en urokkelig måte, og kun være styrt av seg selv og ikke andre. Er ikke dette definisjonen på anarki? Konfliktene og problemene vil stå på rekke og rad. Siden det autentiske idealet er kompromissløshet på det man selv står for, er dette oppskriften på å utvikle stahet, rigiditet, egenrådighet og det å nekte å tilpasse seg (Ibarra, 2015). Og man behøver sannsynligvis å gjøre eksperimentelle studier for å skjønne at dette ikke vil skje på en utelukkende harmonisk måte. Dette problemet blir halvveis nevnt, da Gardner et al. (2005) sier at ansatte vil følge lederen når deres egne verdier og mål er kongruente med lederens, men at de sannsynligvis ikke vil gjøre dette frivillig når de ikke er sammenfallende (s. 360). Problemene dette impliserer, blir ikke omtalt utover dette. Det er gjennom konsensus om hva som er moralsk i det etiske gruppemiljøet man kan oppnå en harmonisk og velfungerende moralsk gruppemiljø (Zhu et al., 2011). Når det autentiske idealet er et dypt individualistisk et, er antagelsen om at det vil føre til konsensus et uløst paradoks man bør ta på alvor før man implementerer denne lederstilen i praksis.

Blandede beskjeder

Det konfliktfylte dilemmaet om hvem som skal bestemme hvilke mål og verdier som skal være gjeldende på arbeidsplassen, blir også skapt av de mange selvmotsigende beskjedene på temaet. Lederen skal ikke akseptere at følgere kun

adopterer deres verdier og mål, men skal påse at de utvikler sine egne. Samtidig sier de at de mistenker at denne prosessen vil medføre at følgere internaliseres organisasjonens kjerneverdier, hvilket vil gjøre at de får større selvklarhet, autonomi og autentisitet (Gardner et al., 2005, s. 360). Hvis målet for følgeres såkalte utvikling av autentisitet er at de skal internalisere organisasjonens mål og verdier, kan vel dette neppe beregnes som en reel utvikling av følgers autentisitet. Slike obskure og ulogiske resonnementer er regelen snarere enn unntaket i AL litteraturen.

I blant blir det sagt svært tydelige ting som peker i en bestemt retning. Lederen skal nemlig være åpen i relasjon med sine følgere, slik at de kan identifisere og ta på seg de positive verdiene lederen har (Luthans & Avolio, 2003; Luthans et al., 2006). Det er da ikke egentlig snakk om at medarbeidere skal utvikle sine egne verdier, men skal integrere lederen sine. Dette betyr at lederen er den eneste som egentlig kan være autentisk. Følgerne skal kun skal adoptere lederens autentisitet. Hva som gjør det bedre å følge en leders individuelle verdier i stedet for å følge konvensjonelle organisasjoners verdier, er et stort spørsmål. Og premisset med at det egentlig kun er lederen som skal få ha friheten av å være det definerende og styrende elementet i organisasjonen gjør AL til et autokrat styre, i stedet for et organisasjonsstyrt miljø. Hvilken organisasjon som ønsker og er tjent med dette, bør man spørre seg. Og ikke minst; hvem vil trives bedre i en organisasjon som ikke er systemisk styrt, men styrt av lederens personlige overbevisninger?

Svakheter ved validiteten

Begrepsvaliditet utvikles gjennom en prosess der teori raffineres via empirisk forskning. Teorien skal utvikles gjennom å spesifisere et nomologisk nettverk, der mønsteret av forhold basert på teori og observasjon gjør det klart hva noe er (Cronbach, 1971). Det dynamiske samspillet mellom teori om målinger understreker viktigheten av å gjentagende undersøke hvorvidt et begrep har empirisk støtte, slik at man kan akkumulere støtten for å identifisere og spesifisere utviklingen av begrepet (van Knoppenberg & Sitkin, 2013). I utviklingen av ALQ skryter forfatterene av indikasjoner på et høyere ordens konsept, autentisitet, som forklarer de 4 signifikant differensierte faktorene (Walumbwa et al., 2008). I

ettertid har deres empiriske validering blitt kritisert fra flere hold. Blant annet for å være en matematisk umulighet, og at grunnlaget for deres påstander er tynt (Avolio et al., 2018; Credè & Harms, 2015). Banks et al. (2016) fant sterke korrelasjoner mellom de fire underskalaene, hvilket indikerte svak diskriminant og strukturell validitet. I metastudier for å undersøke ALs inkrementelle validitet ser man at AL forklarer lite utover det transformativ lederstil allerede gjør, og at det er grunnlag for å mistenke konseptuell overflødighet (Banks et al., 2016; Hoch et al., 2018).

Svakheter ved definisjonen

Vagheten og den lite konkrete og spesifikke måten man i ALQ måler ansettes inntrykk av lederens atferd på, gjør at det er umulig å vite hva de ansatte egentlig svarer på bakgrunn av. Er det et generelt inntrykk, og i så fall hva påvirker dette inntrykket? (Lemoine et al., 2019).

Det som i størst grad undergraver ALs konseptuelle validitet er at definisjonen hovedsakelig beskriver utfall av AL, i stedet for hva AL i seg selv er. Den endelige definisjonen av AL (Walumbwa et al, 2008, s. 94) er «*Et mønster av leder atferd som trekker av og fremkaller både positive psykologiske kapasiteter og positive etiske klima, for å fostre større selvbevissthet, et internalisert moralsk perspektiv, balansert prosessering og relasjonell gjennomsiktighet hos lederne som jobber med følgere, som fostrer positiv personlig utvikling*.» Dette er hovedsakelig en beskrivelse av de forventede utfallene av AL. Siden det ikke er en beskrivelse av AL i seg selv, er det umulig å vite hva begrepet egentlig innebærer (Sidani & Rowe, 2018; Alvesson & Einola, 2019). Siden måleapparatet ALQ på samme måte kun måler disse utfallene av AL, blir det umulig å på en valid måte undersøke hvorvidt denne lederstilen i seg selv fører til ulike utfall. Så vel som å skjønne hva begrepet i seg selv egentlig er. Hvilket totalt sett bidrar til at AL har svak konseptuell validitet (van Knippenberg & Sitkin, 2013).

Fravær av pragmatikk og realisme

Et av problemene med ledelsesteorier er at de gjerne snakker om hvordan ledere bør være, i stedet for hvordan de er i realiteten (Antonakis, 2017). Det skal mye til for å slå ALs mengde urealistiske og utopiske påstander om hvordan autentiske

ledere bør være. Uten å ta i betraktning hvordan mennesker fungerer i virkeligheten (Sidani & Rowe, 2012). Det er altså få indikasjoner på at AL bringer noe verdifullt til bordet, snarere tvert i mot. Graden av vitenskapelige svakheter ved AL gjør den til et forvirrende og forstyrrende element, snarere enn et nyttig bidrag til ledelsesfeltet. Da det i tillegg måler lite utover det transformativ lederstil allerede gjør (Banks et al., 2016; Hock et al., 2018), er det lite grunnlag for å tilskrive AL inkrementell verdi, så vel som konseptuell validitet.

Behovet for et eksperimentelt design

Tidlig advarte Avolio og Gardner (2005) om behovet for å forske på mekanismene i AL gjennom et eksperimentelt design. De mente påstandene om kausale forhold knyttet til AL, burde bli undersøkt empirisk. Og at man ikke burde skyndte seg å danne en lederstil før de basale antagelsene i teorien var bekreftet. Gardner holdt på ingen måte egne råd, og i 2011 (Gardner et al., 2011) fremholdt han de samme argumentet igjen, da de etter en litteraturgjennomgang innrømmet at svakheten ved AL var at det enda ikke hadde blitt gjort noen eksperimentelle studier på lederstilen.

Dette understreker det lite empiriske grunnlaget AL egentlig er bygd på. Det er ikke gjort noen eksperimentelle studier, og man kan derfor ikke påstå noe om kausale sammenhenger. Samtidig understreker dette kanskje hovedproblemet med AL, som er; hvordan skal man bruke det? I tillegg til det voksende spørsmålet om hvorfor man skulle ønske å gjøre det, selvfølgelig.

Hvordan kan man bruke AL?

Autentisitet innebærer å danne sin egen mening, og er ikke noe som kan gis eller læres bort. Hver enkelt må finne seg selv, en prosess som oppstår i fraværet av ekstern påvirkning. Lærer noen oss hvordan vi skal være, er det straks ikke autentisk mer (Algera & Lips-Wiersma, 2012). Siden det på bakgrunn av dette resonnementet er umulig å aktivt prøve å utvikle andres autentisitet, er det også potensielt umulig å gjøre eksperimentelle studier av AL. Så vel som å å bruke denne lederstilen i praksis forøvrig.

Treningsprogram

Avolio og Gardner (2005) adresserer denne problemstillingen eksplisitt, og er enige i Shamir og Eilams (2005) påstand om at utviklingsprosessen av autentiske ledere er så kompleks, at den sannsynligvis ikke kan oppnås gjennom et treningsprogram. Samtidig kaller de AL et livsprogram, der utvikling av selvbevissthet og åpenhet er en pågående prosess, og at dette nok tildels kan bistås av trening (Avolio & Gardner, 2005). Så denne doble beskjeden gir rom for at noe som egentlig ikke kan skapes gjennom et treningsprogram potensielt kan skapes, gjennom planlagte intervensjoner som trening. Hvilket bekreftes med deres 10 regler for autentisk atferd i Luthans og Avolios bok (2006) *The high impact leader: moments that matter in accelerating authentic leadership development.* Det lille knippet skapere av AL virker som sagt lite bekymret for selvmotsigelser, en tendens som stadig grenser til det komiske.

Livshistorie

Den andre konkrete forklaringen som bringes til bordet på hvordan autentiske ledere skal utvikles, er at de har en livshistorie som har gjort dem til autentiske ledere. Shamir og Eilam (2005) beskriver hvordan ledere som har hatt en personlig historie som har gitt dem en personlig motivasjon omkring hvordan ledere de ønsker å være, er oppskriften på AL. Gjennom å personlig ha opplevd hendelser som har gitt dem grunner til å ha spesielle mål og verdier de ønsker å oppnå, kan man få autentiske ledere. George og Sims (2007) er enige om at det er nødvendig med en slik personlig bakgrunn som veien til AL. De intervjuet flere ledere, og så hvordan deres personlige historier hadde bidratt til å forme dem slik at de personlig brant for den typen leder de ønsket å være. De mente derfor at man kun behøver å hjelpe ledere å utforske sin egen personlige historie, slik at de også kan bruke sine erfaringer som motivasjon for hva de ønsker å stå for og oppnå som ledere. Dette er en fin tanke, som i det minste er praktisk. Spørsmålet de forunderlig nok ikke spør seg er; hva med alle ledere som har blitt ledere fordi de er gode i jobben, men som ikke nødvendigvis er drevet av egen historie? Som derimot følger organisasjonens mål og retningslinjer, i stedet for å være drevet av personlige agendaer basert på det de har opplevd. Et annet relevant spørsmål er; hvor mange ledere har en så særegen historie at de blir motivert og drevet

utelukkende utifra den, på en måte som faktisk er kompatibel med organisasjonen og medarbeidere. Da skal virkelig alt klaffe, og sannsynligheten for slike lykketreff virker såpass liten, at relevansen for denne lederstilen fremstår som en sjeldenhet.

Emosjonelle sanksjoner

I et forsøk på å forklare hvordan den moralske selvreguleringen i AL skal foregå, har det også blitt foreslått å spille på mekanismer av sanksjonerende følelser, som skyld og skam. Ved å skape en bevissthet omkring moral, skal dette gjøre at ansatte i større grad selv kjenner på følelser av skyld og skam når de overskrider moralske grenser. Således behøver man ikke bruke eksterne sanksjoner, siden dette i AL skal springe innenfra (Zhu et all, 2011). Troen på at man i AL skal bli selvregulert av skyld og skam på en annen måte enn man som mennesker ellers blir når man overskrider moralske grenser, er pussig. Skyld og skam er noe vi alle blir regulert av, men det blir samtidig ansett som destruktive følelser, som svekker vår psykiske helse. Å skulle spille på disse to følelsene for å opprettholde høy moral minner på mange måter om gammeldags barneoppdragelse, der å skulle skamme seg og føle skyld ble antatt å være en effektiv måte å få folk til å slutte å gjøre uønskede handlinger på. Samtidig er dette ekskludert fra moderne barneoppdragelse, fordi det er så destruktivt for vår psykiske utvikling (Fosha et al., 2018). Et paradokset oppstår når AL foreslår høyst inautentiske løsninger for å løse sitt eget praktiske problem. Og ikke minst en såpass psykisk destruktiv og usunn praksis, for denne såkalt positive lederstilen. Avolio (Zhu et al., 2011) skriver at et etisk klima er karakterisert av høye standarder av etiske normer og reguleringer, som også bør forsterkes hos ansatte slik at de skal følge reglene i gruppen. Medlemmenes etiske lydighet og etterfølgelse skal forsterkes gjennom å hedre dem i gruppen og slik skape positive følelser, kontra sansksjoneringen gjennom å skape skam og skyld hos dem som ikke følger normene for etiske regler i gruppen. Så til slutt oppmuntrer man i AL til en aktiv forsterkning av medlemmenes normative etterfølgelse av gruppens regler og moral, og hevder at det motsatte skal straffes. Om dette ikke er det motsatte av det autentiske idealet, er det vanskelig å si hva det skulle være.

Konklusjon

Hovedproblemet avdekket her er den gjennomgående tendensen i AL litteraturen til å basere seg på antagelser og slutninger som er påviselig lite vitenskapelige gyldige. Problemet starter med bruken av Kernis konseptualisering av autentisitet, som innebærer en rekke ukorrekte slutninger om hvordan mennesket og autentisitet fungerer. Gjennom å direkte videreføre og bygge videre på denne konseptualiseringen av autentisitet, fører dette til at hele teorien består av feilaktige antagelser om autentiske mekanismer. De klareste eksemplene på dette er antagelsen om at autentiske mennesker vil ha høy moral, ikke være selvdefensive, ha en korrekt virkelighetsoppfattelse og er villige til å ta i mot negative tilbakemeldinger om seg selv. Troen på at autentisitet vil medføre utelukkende positive kvaliteter, er en måte å resonnere på som fremstår mer som assosiativ koherens enn vitenskapelig gyldige slutninger.

Spørsmålet om lederstilens nyttighet blir kraftig aktualisert når man ser på de praktiske problemene og konfliktene lederstilen vil kunne føre til i praksis. Gjennom å dyrke individuell frihet når det kommer til verdier, mål og moral, blir teorien om AL oppskriften på en arbeidsplass preget av uenighet, stahet og motstand mot tilpasning. Spørsmålet om hvem som da skal bestemme, forblir uavklart. Hvordan organisasjoner skal forholde seg til en leder og ansatte som alle har utviklet hver sin personlige definisjon av hva som er riktig og galt, får vi ikke svar på i litteraturen. Som går utifra en usannsynlig forventning om en perfekt leder - følgere - organisasjon kompatibilitet. Siden dette selvfølgelig er høyst urealistisk, kommer organisasjoner som prøver å bruke AL til å stå alene igjen problemet teorien skaper; en arbeidsplass preget av uenige og urokkelig kompromissløse ansatte. En egenskap ved lederstilen organisasjoner bør advares om, slik at de kan ta et informert valg før de prøver å implementere den.

En annen høyst bekymringsfull egenskap ved AL når det kommer til dens nytteverdi, er hvorvidt denne formen for individual basert moral er effektivt. Forskningen viser at det er ledere som fokuserer på å ta hensyn til ande enn seg selv som oppnår tillit og effektivitet. Og at det er enighet omkring mål og verdier som gir et godt arbeidsmiljø. Dette er kontrært til ALs prinsipp, der påstanden er at det er lederen kompromissløse overensstemmelse mellom egne ord, holdninger og handlinger som vil føre til tillit og effektivitet. Siden forskningen indikerer at

følgere foretrekker det motsatte, nemlig et eksternt i stedet for et internt fokus hos ledere, peker dette mot at ALs primære antagelse om sine effektive mekanismer kanskje ikke stemmer i virkeligheten.

Siden det fremstår umulig å gjøre eksperimentelle studier på AL siden det ikke er noen enighet om hvordan man skal utvikle autentiske ledere i praksis, blir sannsynligvis spørsmålene om ALs grad av validitet ubesvart på et empirisk plan. Samtidig kan AL beregnes som lite valid, siden dens teoretiske fundament er så påviselig lite gyldig. Å bruke gamle filosofer til å spekulere i en måte ledere kan fungere på er som sagt kanskje klassisk, men ikke videre vitenskapelig. Og da ethvert forsøk på å etablere teorien i praksis på et teoretisk plan kun fører til en rekke plausible konflikter, er det samtidig grunn til å spørre seg om dette er en lederstil man ønsker å sette ut i livet. Troen på at det vil føre til harmoni og utvikling for alle parter er en fin tanke, men utelukkende bygget på nettopp tro. Og det er vel neppe dette lederskapsfeltet bør basere seg på, for å styrke sin vitenskapelige kvalitet.

Både definisjonen og måleapparatet til AL består av de antatte utfallene av autentisitet, og en konseptuell beskrivelse av autentisitet i seg selv uteblir. Sannsynligvis fordi det er umulig å definere på en annen måte enn den gamle og velkjente forståelsen av ordet, som er å være den man er. Ved å blindt stole på Kernis har AL bygd en hel teori på de fire såkalt autentiske mekanismene. Og ved å måle disse måler man noe. Men å påstå at man måler noen sin grad av autentisitet med dette spørreskjemaet, er absurd (Sidani & Rowe, 2018).

Det er vanskelig å finne noe som holder høy vitenskapelig standard ved AL som begrep og teori, utenom prinsippet med indre motivasjon. Siden dette allerede er et veldefinert begrep i feltet, er det vanskelig å skjønne hva AL bringer til bordet utover lite vitenskapelig funderte påstander om hvordan autentisitet hypotetisk sett kan fungere. Så etter å ha påberopet seg å ha løsningen på det moralske problemet i lederskap, har det lille knippet skapere av AL plassert seg selv i en slags vitenskapelig krise, de selv fullstendig overser. Det sentrale premisset om at autentisitet vil gi høy moral er ikke annet enn en svakt vitenskapelig fundert påstand, da det ikke er en moralsk valør ved det å være seg selv (Algera & Lips-Wiersma, 2012). Og ikke minst fordi troen på at subjektiv moral vil være bedre en normativ moral, ikke er basert på et empirisk fundament.

AL litteraturen er breddfull med beskrivelser av hvordan en autentisk leder bør være, uten et fokus på hvordan autentiske ledere er i virkeligheten, hvilket er en stor svakhet ved ledelsesforskning generelt (Antonakis, 2017). Idealet om autentiske ledere og følgere som lever i harmoni siden de er fullstendig enige og deler de samme verdiene og målene er så urealistisk og utopisk (Sidani & Rowe, 2018) at det er forunderlig teorien har fått overleve på en vitenskapelig arena. Når empirien i tillegg indikerer svak bekrepsstuktur og minimal inkrementell validitet (Banks et al., 2016; Hoch et al., 2018), må man spørre seg om AL skal fortsette å bli betraktet som en vitenskapelig anerkjent lederstil overhode. Gjennom å bruke det individuelle og eksistensialistiske begrepet autentisitet, er det fri assosiasjon omkring dette positivt ladede ordet som har fått råde utviklingen av teorien om AL. Antagelsen om at den autentiske lederens evner til å overvinne alle former for svakhet for eksternt press, samtidig som de klarer å håndtere organisasjonen, sosiale og personlige utfordringer, uten et ønske om status og personlig belønning (Algera & Lips-Wiersma, 2012) er så utopisk og urealistisk, at det neppe egner seg til annet enn å gi leseren en god latter. For å være nyttig, må AL forholde seg til hvordan mennesker fungerer i virkeligheten. Siden det hverken er teoretiske eller empiriske indikasjoner på at AL bringer noe av betydningsfull vitenskapelig gyldighet til bordet, men tvert i mot ser ut til å være et nærmest parodisk eksempel på det Antonakis (2017) kaller dårlig forskning i ledelsesfeltet, kan man revurdere hvorvidt denne lederstilen skal beholde sin anerkjennelse som en vitenskapelig fundert lederstil. Slik at man konsentrere seg om å finne ut hva som virkelig fungerer i ledelse, i stedet for å fabulere videre på idealistiske drømmer om den utopiske skapningen den såkalt autentiske lederen er.

Referanser

Abbass, A & Schibiner, H. (2018). *Hidden from view: A clinicians guide to psychophysiologic disorders.* USA: Psychophysiologic press.

Anderson, C. & Galinsky, A. D. (2006). Power, optimism, and risk-taking. *European Journal of Social Psychology, 36*, 511-536.

Antonakis, J. (2017). On doing better science: From thrill to discovery policy implications. *The Leadership Quarterly, 28,* 5-21.

Algera, P. M. & Lips-Wiersma, M. (2012). Radical authentic leadership: Co-creating the conditions under which all members of the organization can be authentic.

Alvesson, M., & Einola, K. 2019. Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies. *The Leadership Quarterly, 30,* 383-395.

Avolio, B. (1999). *Full leadership development in balance: Building the vital forces in organizations.*Thousand Oaks, CAL Sage.

Avolio., B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authenric leadership development: Getting the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly, 16,* 315-338.

Avolio, B: J., Griffith, J., Wernsing, T. S. & Walumbwa, F: O. (2009). What is authentic leadership development? *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work,*

Avolio, B. J., Wernsing, T., & Gardner, W. L. (2018). Revisiting the development and validation of the authentic leadership questionnaire: Analytical clarifications. *Journal of management, 44,* 399-411.

Avolio, B. J. & Walumbwa, F. O. (2006). Authentic leadershop: Moving HR leaders to a higher level. In J. J. Martocchio (Ed.), *Research in personelle and human resources management,* 273-304. Oxford, UK: Elsercier/JAI Press.

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. &May, D. R. (2004). Unloking the mask: A look at the process by witch authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly, 15,* 315-338.

Bass., B. M. & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly, 10,* 181-217.

Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L. & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly, 27,* 634-652.

Bateman, A. & Fonagy, P.(2019). *Handbook of mentalizing in mental health practice* (2nd. Ed.). American Psychiatric Association Publishing.

Burgo, J. (2012). *Why do I do that?: Psychological defense mechanisms and the hidden ways they shape our lives.* USA: New Rise Press.

Brogan, C. (2021). I AM, a central concept of Winnicott. *British journal of Psychotherapy, 37*(2) 208-222.

Credè, M. & Harms, P. D. (2015). 25 years of higher-order confirmatory factor analysis in the organizational sciences: A critical review angi development of reporting recommendations. *Journal of Organizational Behavior, 36,* 845-872.

Csiksgentmihalyi, M. (1990). *Flow.* New York: Harper & Row.

Cronback, L. J. (1971). Test validation. In R. L. Thorndike (Ed.), *Educational measurement,* 2nd ed: 443-507. Washington, DC: American Council on Education.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The «what» and «why» of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11,* 227-269.

Diddams, M. & Chang, G. C. (2012). Only human: Exploring the nature of weakness in authentic leadership. *The Leadership Quarterly, 23,* 593-603.

Dunning, D. (2005). *Self-insight: Roadblocks and detours in the path to knowing thyself.* New York: NY: Psychology Press.

Fast, N. J., Niro., S., Mayer, N. D. & Galinsky, A. D. (2012). Power and overconfident decision-making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 117*, 249-260.

Ferris, G. R., Blickle, G., Schneider, P. B., Kramer, J., Zettler, I., Solga, J. & Noethen, D. (2008). Politival skill construct and criterion-related validation: a two-study investigation. *Journal of Managerial Psychology, 23*(7), 774-771).

Fisher, J. (2017). *Healing the fragmented selves of trauma survivors: Overcoming internal self-alienation.* New York: Routledge.

Fiske, S. T. & Taylor, S. E. (2017). *Social cognition: From Brains to Culture.* Los Angseles: Sage.

Fosha, D., Siegel, D. J. & Solomon, M. F. (2009). *The healing power of emotions.* NY: Norton.

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*, 343-372.

Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M. & Dckens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review og the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly, 22*, 1120-1145.

George, W. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value.* San Fransisco: Jossey-Bass.

George, B, Sims, P., McLean, A. N. & Mayer, D. (2007). Discover your authentic leadership. *Harvard Business Review,* 129-138.

Ginot, E. (2015). *The neuropsychology of the unconscious: Integrating brain and mind in psychotherapy.* New York: Norton.

Gilbert, P. (2010). *Compassion Focused Therapy.* Great Britain: Routledge

Giurge, L. M., Dijke, M. V., Zheng, M. X. & De Cremer, D. (2021). Does power corrupt the mind? The influence of power on moral reasoning and self-interested behavior. *The Leadership Quarterly, 32,* 1-13.

Goleman, D. & Davidson, R. (2017). *Altered Traits: Science reveals how meditation changes your mind, brain and body.* New York: Avery Publishing.

Guignon, C. (2003). *On being authentic*. New York: Routledge.

Harter, S. 2002. Authenticity. I C. R. Snuder & S. J. Lopez, *Handbook of positive psychology:* 382-394. London: Oxford University Press.

Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H. & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management, 44*(2), 501-529.

Ibarra, I. (2015). The authenticity paradox. *Harward Business Review,* 52-59.

Ilies, R., Morgeson, F. P. & Nahrang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly, 16,* 373-394.

Kahneman, D. (2012). *Tenk, fort og langsomt.* Oslo: Pax.

Kernis, M. H. (2003a). Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem. *Psychological Inquiry, 14,*1-26.

Kernis, M. H. (2003b). Optimal self-esteem and authenticity: separating fantasy from reality: reply. *Psychological inquiry, 14*(1), 83-89.

Kernis, M. H. & Goldman, B. M. (2006). A multicomponent conceptualization of authentic: theory and research. *Advances in experimental social psychology, 38, 283-358.*

Kruger, J. & Dunning, D. (1999). Unskilled and unaware of it: How difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments. *Journal of personality and social psychology 77*(6), 1121-1134.

Lai, L. (1999). *Dømmekraft.* Norge: Tano Aschehoug.

Legood, A., van der Werff, L, Lee, A. & Hartog, D. D. (2020). A meta-analysis of the role of trust in the leadership-performance relationship. *European Journal of Work and Organizational Psychology,* 1-23.

McCullough Vaillant, L.(1997). *Changing Character.* NY: Basic Books.

Lemoine, G. J., Hartnell, C. A. & Leroy, H. (2019). Taking stock of moral approaches to leadership: an integrative review of ethical, authentic, and servant leadership. *Academy of Management Annals, 13*(1), 148-187.

Lingiardi, V & McWilliams, N. (2017). *Psychodynamic Diagnostic Manual, second edition, PDM-2*. New York: The Guilford Press.

Luthans, F. & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship,* 241-258. San Fransisco: Berrett-Koehler.

Luthans, F. & Avolio, B. J. (2006). *The high impact leader: Moments that matter in accelerating authentic leader development.* New York: McGraw-Hill.

May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D. & Avolio, B. J. (2003). Developing the Moral component of Authentic Leadership. *Organizational Dynamics, 32*(32), 247-260.

Neider, L. L. & Schriesheim, C. A. (2011). The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests. *Leadership Quarterly, 22,* 1146-1164.

Novicevic, M &Harvey, M. G. (2006). Authentic Leaderhip: A historical perspective. *Journal of Leadership and Organizational Studies 13*, 64-76.

Price, T. L. (2003). The ethics of authentic transformational leadership. *The Leadership Quarterly,14*(1), 67-81.

Reeve, J. (2018). *Understanding Motivation and Emotion* (7th. Ed.*).* United Kingdom: Wiley Custom.

Rogers, C. (1961) *On becoming a person.* USA: Mariner Books.

Shamir, B. & Eilam, G. (2005). «What is your story»: A life-stories approach to authentic leadership development. *Leadership Quarterly, 16,* 395-417.

Sidani, Y. M. & Rowe, W. G. (2018). A reconceptualization of authentic leadership: Leader legitimation via follower-centered assessment of the moral dimension. *The Leadership Quarterly, 29,* 623-636.

Steffens, N. K., Mols, F., Haslam, S. A. & Okimoto, T. G. (2016). True to what *we* stand for: Championing collective interests as a path to authentic leadership. *Leadership Quarterly, 27,* 726-744.

Taylor, S. E. (1989). *Positive illusions: Creative self-deception and the healthy mind.* New York, NY: Basic Books.

Van Knopppenberg, D. & Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic-transformational leadership research: Back to the drawing board? *Academy of Management Annals,* 7(1): 1-60.

Vaillant, G. (1992). *Ego mechanisms of defense: A guide for clinicians and researchers.* Washington, DC: American Psychiatric Press.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management, 34* (1), 89-126.

Weinberger, J. (2003). Genuine, defensive, unconscious, and authentic: How do they all fit together? *Psychological Inquiry, 14,* 80-82.

Zhu, W., Avolio, B. J., Riggio, R. E. & Sosik, J. J. (2011). The effect of authentic transformational leadership on follower and group ethics. *The Leadership Quarterly, 22,* 801-817.