



Handelshøyskolen BI i Oslo

MAN 27101

Påvirkning og makt i lederrollen -
prosjektoppgave

Prosjektoppgave

Kan ord gjøre en forskjell?

Navn: Berit Stiansen, Tove Volden Nygård

Utlevering: 27.09.2016 09.00

Innlevering: 15.06.2017 12.00

Prosjektoppgave
ved Handelshøyskolen BI

- Kan ord gjøre en forskjell?

Eksamenskode og navn:

MAN 27101 Påvirkning og makt i lederrollen

Utleveringsdato:

27.09.2016

Innleveringsdato:

15.06.2017

Studiested:

BI Oslo



Sammendrag

Denne masteroppgaven setter søkelyset på om ord kan gjøre en forskjell. Studien tar utgangspunkt i kronikken «Ord som motiverer» av Linda Lai fra 2015. Vi undersøker om lederens motiverende ord har stor betydning for medarbeiders ytelse.

Hypotesene ble testet i et felt-eksperiment i to organisasjoner. Eksperimentet ble gjennomført i fire utvalg og i hvert utvalg var det tre grupper. De tre gruppene fikk ulik priming; en gruppe med motiverende ord, en annen gruppe med negative ord, mens den tredje gruppen kun fikk instruksjon om hva som var oppgaven. Hypotesene var basert på en forventning om at lederens språk ville påvirke resultatet.

Vi fant at det var delvis støtte for hypotesen om at «lederens motiverende ord har positiv effekt på ytelse». I to av utvalgene fikk gruppene i tillegg et spørsmål om hvor høyt tårn de trodde de ville klare å bygge. Det var forventet at motiverende ord ville gi positivt utslag på mestringstro. Resultatet vi fant gav ingen støtte for hypotesen om at «mestringstro medierer sammenhengen mellom motiverende ord og ytelse».

Selv om vi kun har funnet delvis støtte til vår hypotese om at motiverende lederspråk påvirker medarbeiders ytelse, er det mye annen forskning som tyder på at en leder kan gjøre en forskjell. Motiverende lederspråk kan være med på å få det beste ut av medarbeideren. Relasjonsorienterte ledere utvikler sine medarbeidere, har tro på den og viser dem stor tillit. De får man mer motiverte medarbeidere som er lojale, yter mer og gjør en ekstra innsats.

Innholdsfortegnelse

| | |
|--|-----|
| Sammendrag | ii |
| Innholdsfortegnelse..... | iii |
| 1. Innledning | 1 |
| 1.1. Problemstilling | 2 |
| 2. Teorigrunnlag og hypoteser | 2 |
| 2.1. Teori og hypoteser | 2 |
| 2.2. Lederstil | 3 |
| 2.2.1. Relasjonsorientert ledelse..... | 4 |
| 2.2.1.1. Transformasjonsledelse | 5 |
| 2.2.1.2. Karismatisk ledelse..... | 6 |
| 2.2.1.3. Mestringsorientert ledelse | 6 |
| 2.3. Kommunikasjon | 8 |
| 2.3.1. Leders kommunikasjonsegenskaper..... | 8 |
| 2.3.2. Retorikk | 9 |
| 2.3.3. Påvirkningsteknikker..... | 10 |
| 2.3.4. Inspirasjon | 11 |
| 2.3.5. Priming | 12 |
| 2.3.6. Motivasjon..... | 12 |
| 2.3.7. Forventninger | 13 |
| 2.4. Motiverende lederspråk | 16 |
| 2.4.1. Lederspråk | 16 |
| 2.4.2. Motiverende ord | 17 |
| 2.5. Motivasjonsklima..... | 17 |
| 2.5.1. Mestringsklima versus prestasjonsklima..... | 18 |
| 2.5.2. Ytelse i grupper | 19 |
| 2.6. Mestringstro | 20 |
| 2.7. Mestringstro og ytelse..... | 23 |

| | |
|---|----|
| 3. Metode | 25 |
| 3.1. Valg av metode | 25 |
| 3.2. Forskningsmodell..... | 26 |
| 3.3. Utvalg..... | 26 |
| 3.4. Design og prosedyre | 27 |
| 3.5. Instruksjon..... | 27 |
| 3.5.1. Gruppe med motiverende ord..... | 27 |
| 3.5.2. Gruppe med demotiverende ord | 27 |
| 3.5.3. Kontrollgruppe | 28 |
| 3.5.4. Gjennomføring av eksperimentet | 28 |
| 3.5.5. Debrifing | 29 |
| 4. Resultater | 30 |
| 4.1. Resultater hypotese 1 | 30 |
| 4.2. Resultater hypotese 2 | 32 |
| 5. Funn og diskusjon..... | 33 |
| 5.1. Funn | 33 |
| 5.2. Diskusjon | 34 |
| 5.2.1. Funn som støtter hypotesen – hypotese 1..... | 34 |
| 5.2.2. Mulige årsaker til resultatet..... | 36 |
| 5.2.2.1. Selve eksperimentet..... | 36 |
| 5.2.2.2. Gjennomføring av eksperimentene | 38 |
| 5.2.2.3. Utvalgene..... | 39 |
| 5.2.2.4. Gruppedynamikken | 42 |
| 5.3. Andre begrensninger og feilkilder | 46 |
| 5.4. Praktiske implikasjoner..... | 47 |
| 5.5. Forslag til videre studier | 47 |
| 6. Konklusjon..... | 48 |
| 7. Litteraturliste..... | I |
| 8. Vedlegg..... | V |

| Figurer: | Side |
|--|-------------|
| Figur 1: Oppgavens teorigrunnlag | 2 |
| Figur 2: Kommunikasjonsmodell | 8 |
| Figur 3: Faktorer som påvirker arbeidsprestasjoner | 13 |
| Figur 4: Sammenheng mellom forventninger, motivasjon og ytelse | 14 |
| Figur 5: Hovedkilder til mestringstro | 21 |
| Figur 6: Bilde av tårn fra utvalg C, kontrollgruppe | 43 |
| Figur 7: Bilde av tårn fra utvalg A, gruppe med motiverende ord | 45 |
| | |
| Tabeller: | |
| Tabell 1: Presentasjon av utvalgene | 26 |
| Tabell 2: Presentasjon av hypotesene | 27 |
| Tabell 3: Presentasjon av funn | 33 |
| | |
| Diagrammer: | |
| Diagram 1: Resultat av hypotese 1 i alle utvalg og grupper | 30 |
| Diagram 2: Samleoversikt resultat av hypotese 1 i alle utvalg og grupper gruppert etter priming-type | 31 |
| Diagram 3: Resultat av hypotese 2 i utvalg C | 32 |
| Diagram 4: Resultat av hypotese 2 i utvalg D | 33 |
| Diagram 5: Resultat av hypotese 1 i utvalg B | 34 |
| Diagram 6: Resultat av hypotese 1 i utvalgene i gruppe med Motiverende ord og kontrollgruppe | 35 |
| Diagram 7: Resultat fra eksperimentet gjennomført i en annen kommune | 36 |
| Diagram 8: Resultat av hypotese 1 i utvalg A | 39 |
| Diagram 9: Resultat av hypotese 1 i utvalg C | 40 |
| Diagram 10: Resultat av hypotese 1 i utvalg D | 41 |

Forsidebilde: Martin Johannessen 2014; «Motiverte elever i klasserommet»

1. Innledning

Kronikken «Ord som motiverer» av Linda Lai ble publisert 2. februar 2015 i Dagens Næringsliv, og danner bakgrunnen for oppgaven. Den lå på andre plass på BI Business Review over de mest leste i 2016. Hva er det med denne kronikken som gjør den så populær? Kan det være forfatterens popularitet kombinert med det enkle og positive budskapet som har påvirket lesertallene, eller er det helt andre årsaker? Etter å ha lest kronikken ble også vi fasinert av innholdet. Påstandene om at *«ordene vi bruker på jobb, har større effekt på motivasjon og ytelse enn det mange tror»* og *«motiverende lederspråk har stor effekt på ytelse, den gir retning og bygger mestringstro»* (Lai, 2015b) var så spennende at vi ønsket å vie vår studie til emnet ledelsesspråk og motivasjon. Kan det være så enkelt at medarbeidere kan øke ytelsen på arbeidsplassen gjennom lederens motiverende ord?

Som leder har man stor mulighet til å påvirke sine medarbeidere, og dette er noe man bør være bevisst på. De fleste ledere vil gjerne påvirke for å få best mulig ytelse fra sine medarbeidere. I oppgaven setter vi derfor søkelys på hva motiverende lederspråk er, og om et slikt språk gir bedre ytelse. Studiet har hovedfokus på hvordan leder kommuniserer med sine medarbeidere, gjennom hvilke ordvalg som benyttes. Temaer som vil bli belyst er lederstil, leders kommunikasjonsmåte, mestringstro og effekten av positive og negative forventninger. Et felteksperiment er benyttet som metode for å teste hypoteser og gi svar på oppgavens problemstilling.

Formålet med denne studien er å undersøke om ord kan gjøre en forskjell. Måten man kommuniserer med medarbeiderne sine kan påvirke ytelse. Dersom flere er bevisst på dette, er det grunn til å tro at de vil lære noe av denne studien. Eksperimentet vi benyttet skulle undersøke hvordan språk har påvirkningseffekt på ytelse. Eksperimentet er testet ut på grupper der man primer med motiverende og demotiverende ord. I eksperimentene har vi også en kontrollgruppe uten priming. Dersom det er en forskjell i ytelsen mellom disse gruppene, vil dette kunne gi nyttig informasjon om hvordan kommunikasjon kan påvirke ytelse.

«Ledelse skjer gjennom kommunikasjon» (Lai, 2015b) og nytten av å se på denne problemstillingen er at den kan gi positive effekter på flere områder. De fleste organisasjoner er opptatt av effektivitet og gode resultater. Dersom flere ledere kjenner til at positiv verbal kommunikasjon kan gi bedre resultater, vil de se nytten av å tilegne seg kunnskap om hvordan man ordlegger seg. Et motiverende lederspråk vil kunne føre til at man kan få det beste ut av medarbeiderne sine. Resultatet av dette vil trolig gi bedre resultat for bedriften. I tillegg er det grunn til å tro at man også får mer motiverte medarbeidere som er mer lojale, yter mer og som blir værende i bedriften. Forskningsfunn i teorigrunnlaget vil underbygge dette.

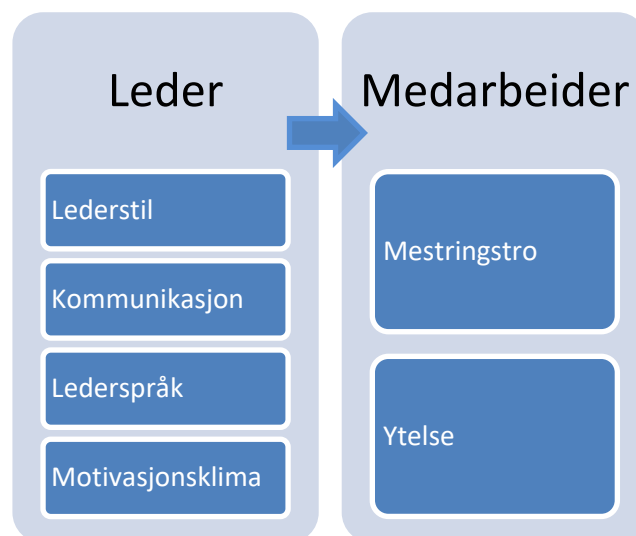
1.1. Problemstilling

Denne masteroppgaven er en studie i motivasjon og ledelsesspråk med problemstillingen «*Har lederens motiverende ord stor betydning for medarbeiders ytelse?*»

2. Teorigrunnlag og hypoteser

2.1. Teori og hypoteser

Figuren som er vist under inneholder noen faktorer som påvirker forholdet mellom leder og medarbeider med relevans til problemstillingen. Disse faktorene vil bli belyst i teorigrunnlaget. Lederens måte å lede på i hverdagen, måten lederen kommuniserer sine forventninger, mål og retning med fokus på motivasjonsklima, påvirker medarbeiderens egen mestringstro og ytelse.



Figur 1: Oppgavens teorigrunnlag

Det er utarbeidet to hypoteser knyttet til problemstillingen som vil bli presentert i teoridelen.

2.2. Lederstil

«Den mestringsorienterte leder bruker bevisst et motiverende språk. Det er nøkkelen til å skape et mestringsorientert arbeids- og motivasjonsklima» (Lai, 2015b).

Lederstil vil si hvilket atferdsmønster man vanligvis har i lederrollen. Det er flere ulike lederstiler, og det finnes mange begreper. En av svakhetene med ledelsesforskning er at det finnes så mange begreper, at man finner det vanskelig å skille de ulike begrepene og nyansene fra hverandre (Yukl, 2012). Denne oppgaven er avgrenset til å definere tre lederstiler: oppgave- relasjons- og endringsorientert ledelse, med hovedtyngde på relasjonsorientert ledelse.

Det var i mange år en oppfatning om at det fantes to ulike lederstiler; oppgaveorientert- og relasjonsorientert ledelse. Oppgaveorientert ledelse er basert på at lederen er opptatt av å nå sine mål samt strukturere egen og medarbeidernes rolle. Lederen er opptatt av tidsfrister, fordeling av arbeidsoppgaver, samt påpeke feil. Denne lederstilen blir som regel forbundet med en lederstil som forventer at medarbeiderne kun har egeninteresse av å arbeide, og at man dermed må overvåke og kontrollere de ansatte. Her er gjerne lederen dominant og markerer seg selv (Bass, 1990).

Relasjonsorientert ledelse er basert på omtanke, der lederen vanligvis oppfattes som vennlig, støttende og en som viser hensyn. Lederen bruker tid sammen med medarbeideren for å bli bedre kjent med medarbeiderens sterke og svake sider. Lederen legger vekt på å utvikle medarbeideren, og er opptatt av at hver enkelt føler mestring i jobben sin. En slik leder legger også vekt på å fremheve den enkeltes innsats, og gir medarbeideren innflytelse og stor grad av autonomi (Yukl, 2012).

Ekvall & Arvonen (1991) har funnet dekning for at det også finnes en tredje lederstil, nemlig endringsorientert ledelse. Endringsorientert lederstil er basert på

at man er opptatt av forbedringer, stadig er på jakt etter nye muligheter, og har fokus på innovasjon og nytenkning. Lederen opptatt av å skape en god visjon, og ser optimistisk på fremtiden. Samtidig liker en slik leder å inspirere medarbeiderne sine. Det er senere funnet støtte for denne tre-delingen av andre forskere (Martinsen, 2016, p. 144).

Ledere ønsker som regel å være gode ledere, men gjør ofte akkurat det motsatte av det som forskning mener virker. Dersom leder møter medarbeiderne med lave forventninger, mistillit, kontroll, overvåking og detaljstyring, virker dette demotiverende. Det samme skjer dersom en dominerer og gir ordre, fremfor å inspirere og utveksle meninger med medarbeideren. Bærebjelken i motiverende ledelse er autonomi. Autonomi gjør at den ansatte får brukt sin kompetanse, og at man innenfor gitte rammer får bestemme selv hvordan man løser sine oppgaver. (Lai, 2017). Det viser seg at det å ha positive forventninger til sine medarbeidere har en veldig sterk effekt på ytelse (Avolio, Reichard, Hannah, Walumbwa, & Chan, 2009).

Det finnes mye forskning på hvilken type ledelse som har mest og best effekt. Basert på blant annet studien til Judge, Piccolo, og Ilies (2004), har vi i denne oppgaven valgt å sette fokus på relasjonsorientert ledelse. Studien viser at det er moderat støtte for at relasjonsorientert ledelse gir høyere ledertilfredshet, jobbtildfredshet, motivasjon og ledereffektivitet enn oppgaveorientert ledelse. Ettersom vi skriver om ledere som motiverer, har vi derfor valgt å konsentrere oss om relasjonsorientert ledelse i denne oppgaven.

Det er mange ulike begrep knyttet til relasjonsorientert ledelse, men vi har hatt fokus på det som er generell relasjonsorientert ledelse, og velger å ikke gå så mye ned i detaljer på alle de ulike nyansene.

2.2.1. Relasjonsorientert ledelse

Relasjonsorienterte ledere viser støtte og positiv holdning, anerkjenner medarbeiderens prestasjoner, oppmuntrer til samarbeid, og veileder medarbeideren til å utvikle seg. Lederen delegerer arbeid og beslutninger til medarbeidere, og en deler informasjon. Dette fører blant annet til høy jobbtildfredshet og lav turnover (Yukl, 2008).

Det er nylig publisert en meta-analyse som har skissert seks ulike personfokuserede ledertyper: transformasjonsledelse, karismatisk ledelse, myndiggjørende ledelse (empowering), coachende ledelse, den emosjonelt intelligente leder og konsulterende ledelse (Ceri-Booms, Curseu, & Oerlemans, 2017). Ledertypene har mange fellestrekk, og vi har dermed valgt å konsentrere oss om noen, som også er brukt i meta-analysen til Burke, Stagl, Klein, Goodwin, Salas og Halpin, (2006). Fellestrekk er at de setter fokus på menneskeorientert ledelse, som er tett knyttet opp mot relasjonsorientert ledelse.

Flere har ofte en oppfatning om at det er lederne med sterk resultatorientering som er de beste lederne. Det viser seg imidlertid at strukturering av arbeidet har mindre å si på effektivitetsmål, enn omtanke. Det vil ikke si at man skal ha enten oppgaveorientert- eller relasjonsledelse, men at man må ha litt av begge deler. Relasjonsorientert ledelse har sterkere effekt enn det man først trodde. Det viktige er dermed de gode relasjonene, visjonsbygging og at verdier og faktisk adferd henger sammen, og går mot et gjennomtenkt mål (Martinsen, 2016, p. 147).

2.2.1.1. Transformasjonsledelse

Mange av trekkene med motiverende ledere finner man i transformasjonsledelse. Transformasjonsledelse defineres slik; *«atferd eller kommunikasjon som viser oppofrelse til gruppens beste (karisma – idealisert innflytelse), som er rettet mot å utvikle medarbeidere (individuell støtte), som setter spørsmålsteget ved forhold i organisasjonen (intellektuell stimulering) og som retter seg mot å formidle verdien av arbeidet (inspirerende motivasjon)»* (Bass, 1990).

Relasjonsorienterte ledere klarer å motivere sine medarbeidere til å fremme fellesskapet sine interesser fremfor sine egne. Man løfter sine medarbeidere ved å tilfredsstille deres behov for læring og utfordring i jobben. Med dette får medarbeiderne en dypere forståelse for at innsatsen de yter, gjør at organisasjonen i større grad kan lykkes (Glasø & Thompson, 2013, pp. 16-17).

Studier antyder at transformasjonsledelse kan føre til bedre motivasjon og ytelse blant medarbeiderne (Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996) og (DeGroot, Kiker, & Cross, 2000).

I mange studier snakker man om menneskeorientert- eller relasjonsorientert ledelse. Begge begrepene innebærer stor grad av toveis-kommunikasjon, og at lederen konsulterer med medarbeiderne for å finne løsninger. Forholdet er basert på gjensidig tillit og respekt (Ceri-Booms et al., 2017) og (Burke et al., 2006).

Når det gjelder sammenhengen mellom lederatferd og ledereffektivitet så er dette også forsket på i teamsammenheng. Her finner man at effektene er sterkere på relasjonsorientert enn på oppgaveorientert ledelse (Burke et al., 2006). Begge har positive sider opp mot effektivitet, men relasjonsorientert ledelse er sterkest.

En nyanse av relasjonsorientert ledelse er empowerment. Lederstilen er preget av lederhandlinger som ser viktigheten av utvikling og av tro på selvledelse. Man deler gjerne makten med sine medarbeidere. Lederen gir stor grad av autonomi og deler ansvar. Man tar medarbeiderne med på beslutninger, og oppmuntrer til personlige utfordringer (Ceri-Booms et al., 2017).

2.2.1.2. Karismatisk ledelse

Karismatiske ledere er ofte mye omtalt i forbindelse med transformasjonsledelse, og grensene mellom dem er ikke alltid helt tydelige (Martinsen, 2016, p. 138). Det er også noe av det som vært mest omdiskutert i transformasjonsledelse; hva er karismatiske ledelse egentlig?

Karismatiske ledere gir visjon og opplevelsen av at man har et viktig oppdrag. De får ansatte til å føle seg stolte og lederen får lett respekt og tillit (Bass, 1990).

Senere har Bass funnet ut at man gjerne skiller mellom karismatisk adferd og egenskaper, men at man da betegner disse to som idealisert innflytelse. Det kan være avgjørende for en leder at de ansatte oppfatter lederen som karismatisk, for å lykkes med transformasjonsledelse. Karismatiske ledere oppnår gjerne stor makt og har stor innflytelse på medarbeiderne (Martinsen, 2016, p. 111).

2.2.1.3. Mestringsorientert ledelse

Det er forsket på om støttende ledelse og utviklingsledelse er det samme, eller om det er en nyanse av det samme. I en studie av Rafferty og Griffin (2006), mener de

å finne en forskjell, og at utviklingsledelse har større effekt enn støttende ledelse. Dette gjelder for affektiv organisasjonsforpliktelse, jobbtrygghet og jobbtilfredshet.

Flere studier viser at det å fremstå som en støttende leder, fører til at de ansatte føler mestring. Gjennom mestring opplever den ansatte høy indre motivasjon. Organisasjoner kan også oppnå en mengde andre positive effekter som høy lojalitet, lav turnover og høy måloppnåelse (Kuvaas & Dysvik, 2012, pp. 66-67). Ledere som legger til rette for mestring og utvikling, får mer motiverte medarbeidere som yter bedre (Yukl, 1999) og (Rafferty & Griffin, 2006). Medarbeidere som opplever å bli sett og hørt, og som i tillegg har en god relasjon til sin leder, vil yte noe i gjengjeld, som for eksempel ekstra innsats og frivillig initiativ (Martinsen, 2016, p. 135).

Støttende ledelse er å legge til rette for at medarbeideren skal føle utvikling eller mestring og dermed kan man gjerne bruke ordet mestringsorientert ledelse. Begrepet mestringsorientert ledelse blir blant annet brukt i en ny medarbeiderundersøkelse som er utarbeidet med bakgrunn i forskning; 10-faktor modellen. Det som ofte kjennetegner mestringsorienterte ledere, er at lederen gir nyttige råd og støtte, som videre forbedrer ytelsen. Lederen utfordrer medarbeideren til å utvikle seg, noe som styrker kompetanse. Medarbeideren sine ønsker er viktige og man legger mål og ambisjoner i forhold til medarbeiderne sine ønsker. Samtidig er lederen opptatt av å gi medarbeideren karriereutvikling i egen eller andre organisasjoner. Medarbeideren blir fremhevet dersom man bidrar med noe spesielt, og man følger opp medarbeiderens utviklingsmål (Fletre & Frydenlund, 2016, p. 45).

Fletre (2016, p. 45) sier dette på en god måte;

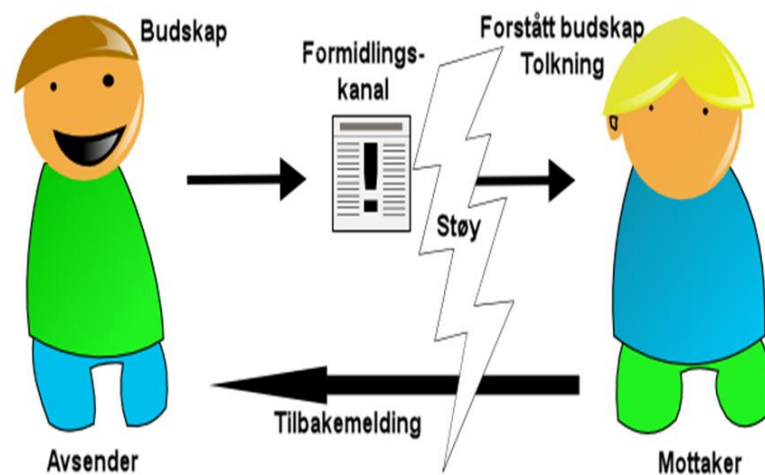
Mestringsorienterte ledere er gode til å gi både retning, mening og individuell oppmerksomhet. Med retning menes at man klart kommuniserer mål samt hensiktsmessig struktur og organisering. Med mening menes at man gir mål og virkemidler innhold, slik at de virker motiverende og meningsfulle. Med individuell oppfølging mener man at det å vise interesse overfor hver enkelt medarbeider og tilby støtte der det er nødvendig.

2.3. Kommunikasjon

«Ledelse skjer gjennom kommunikasjon. Derfor er det ikke overraskende at lederens språk har stor effekt på medarbeidernes motivasjon, ytelse, nærvær, kreativitet, jobbtilfredshet og lojalitet. Ledere som kommuniserer på en motiverende måte gir retning» (Lai, 2015b).

2.3.1. Leders kommunikasjonsegenskaper

Kommunikasjon betyr «å gjøre sammen». For at en leder (avsender) skal klare å formidle sitt budskap, er man avhengig av at medarbeider (mottaker) oppfatter det som leder vil formidle. Kommunikasjonsmodellen under illustrerer dette slik:



Figur 2: Kommunikasjonsmodellen

Man kan kommunisere på flere måter, ikke bare med ord. Faktisk er det slik at ledere kommuniserer ofte mest når de tror at de kommuniserer minst. Når lederen ikke sier noe, kan det være et tegn på at de er misfornøyd med en medarbeider. Lydløs kommunikasjon formidler ofte negative følelser på en effektiv måte. Det som kan være kritisk i kommunikasjon av forventninger er ikke hva leder sier, men måten han eller hun oppfører seg på. Likegyldig og uforpliktende behandling er den type behandling som kommuniserer lave forventninger og fører til dårlig ytelse (Livingston, 2003).

Forventninger kan kommuniseres både verbalt og nonverbalt. Non-verbale budskap blir ofte kommunisert utilsiktet, og på grunn av dette er det vanskelig å

skjule forventninger. Tonefall, øyekontakt, kroppspositur og ansiktsuttrykk er alle eksempler på non-verbal kommunikasjon. Non-verbale budskap kan ha negativ så vel som positiv innvirkning. Ved bare å endre tonefall, kan man kommunisere et helt annet budskap selv om ordene man bruker er de samme. Med verbal kommunikasjon må vi være bevisst på de ordene vi bruker. Et interessant fakta om kommunikasjon er at mennesker ikke kan ikke-kommunisere. Dersom leder ikke snakker, kan dette kommunisere negative følelser enda mer effektivt til tider, enn et sterkt verbalt budskap (Loftus, 1995).

Lederens tro på seg selv påvirker også hva de tror om sine underordnede, hva de forventer av dem og hvordan de behandler dem. De vanligste illusjoner om ledere er at de er mer effektive til å kommunisere lave forventninger til sine medarbeidere, enn å kommunisere høye forventninger til dem, selv om de fleste ledere tror nøyaktig det motsatte. Det kan være vanskelig for ledere å erkjenne hvordan de overfører negative følelser til sine medarbeidere. Positive følelser, på den andre siden, er ofte ikke kommunisert klart nok. Lederens høye forventninger må være realistiske før de kan bli overført til ytelse. Medarbeideren vil ikke bli motivert til å nå høye ytelsesnivå med mindre de anser lederens høye forventninger som oppnåelige og realistiske. Hvis medarbeideren blir oppmuntret til å streve for uoppnåelige mål, vil de gi opp og slå seg til ro med resultater som er lavere enn hva de er i stand til å oppnå (Livingston, 2003). Dette viser at det er viktig med høye, men også realistiske forventninger til de ansatte, og ikke minst at dette kommuniseres tydelig.

2.3.2. Retorikk

Retorikk er opprinnelig læren om talekunst. Retorikkens kunst er blant annet å vektlegge rett bruk av ord og uttrykk, vektlegge enkeltord, rekkefølge på argument, tempo og pauser, rytme, ansiktsuttrykk og kroppsspråk. Retorikk inneholder tre elementer: logos, ethos og pathos. For å nå frem med sitt budskap må man ha alle disse elementene med når man kommuniserer: logikk og fakta, vi må tro på den som snakker, og den som taler må fremkalle følelser (Lai, 2015a, p. 83).

For å inspirere andre, er det viktig å ha fokus på språket sitt. Gjennom valg av ord, verdier og tro, kan en leder skape engasjement og tillit hos medarbeiderne. Det er

da viktig å ha kunnskap om retoriske teknikker; som fortellinger, metaforer og rytme som leder kan bruke når de kommuniserer med medarbeiderne (Conger, 1991).

Mange ledere i dag ønsker å være inspirerende. Man blir mer eksponert, og man har et større «publikum». Da må man innta scenen, og ofte kan man finne inspirasjon i scenekunsten. Som leder må en være autentisk og ha gjennomslagskraft. Man kan få mye kunnskap og lære mye om retorikk av skuespillere, for eksempel hvordan man bør stå, hvordan man går og ikke minst hvordan man bruker stemmen sin for å få formidlet budskapet sitt (Stahlschmidt, 2011).

Tidlig på 60-tallet var det forskning som viste at bruk av metaforer i taler har god virkning. For filosofer og andre kjente personer har dette hatt betydning for gode talere, slik som Martin Luther King med ordene «I have a dream» og Winston Churchill i krigssituasjonen med ordene «Jeg kan ikke stoppe det, selv om jeg ønsker det. Det er som Mississippi, det bare renner og renner. La det renne». Metaforer er både kommunikativt stimulerende og fører til mental respons (Osborn & Ehniger, 1962). Metaforer hjelper taleren til å bevege publikum, å få argumentene til å bli husket, samt at taleren oppnår høy status (Bowers & Osborn, 1966).

Det er også i nyere tid forsket på at en god leder er en god historieforteller, og man anbefaler ledere å lære seg kunsten til å bruke metaforer for å bli en dyktig historieforteller. I følge Kuran (2013) er det 22 ganger mer sannsynlig at man husker en historie, enn bare fakta.

2.3.3. Påvirkningsteknikker

For å få gjennomslag i organisasjonen er det viktig at lederen bruker de rette påvirkningsteknikkene. Gjennom forskning har man kommet fram til elleve ulike påvirkningsteknikker (Falbe & Yukl, 1992) og (Yukl, Seifert, & Chavez, 2008):

- Saklig argumentasjon
- Smiger
- **Inspirasjon**
- Konsultering

- Tilrettelegge
- Peke på fordeler for mottakeren
- Be om en personlig tjeneste
- Gjenytelse
- Legitimering
- Press
- Allianser med andre

Det er viktig å tilpasse disse teknikkene til situasjonen, og noen teknikker virker best sammen med andre teknikker (Falbe & Yukl, 1992).

I denne oppgaven, som handler om effekten av motiverende ord, så mener vi at inspirasjon er en av de viktigste påvirkningsteknikkene i denne sammenheng, og vi har valgt å se nærmere på denne teknikken.

2.3.4. Inspirasjon

«Inspirasjon er et forsøk på å appellere til verdier, idealer og følelser for å overbevise eller overtale mottakeren» (Yukl et al., 2008).

Best innflytelse oppnår man ved å kombinere inspirasjon og rasjonell argumentasjon. For å påvirke andre er det ikke nok å velge taktikk som er formelt korrekt i organisasjonen, men også en taktikk som er sosialt akseptert. (Jensen, 2007).

En leder som bruker inspirasjon prøver å skape entusiasme og forpliktelse via en persons verdier og følelser. Det er viktig at lederen:

- Appellere til mottakerens idealer, verdier og selvbylde
- Bruker en klar og appellerende visjon
- Bruker dramatisk kroppslig språk og stemme
- Bruker positive og optimistiske ord

Det er spesielt viktig å bruke positive og optimistiske ord når oppgaven er vanskelig eller når mottakeren har lite selvtillit. Man skal formidle tro og håp. Det er viktig å skissere det gode som skal skje når man har fått det til (Conger & Riggio, 2007, p. 128).

Antonakis, Fenley og Liechti (2012) har forsket på hva som skal til for at en leder skal være overbevisende, og hva som skal til for å få medarbeiderne til å følge lederen. Her vektlegger de bruk av metaforer, lignelser og analogier som noen av punktene. Man anbefaler også bruk av historier og anekdoter, og vise til kontraster. Lederen bør stille retoriske spørsmål. Det er viktig at lederen uttrykker moralsk overbevisning som reflekterer organisasjonens verdier. I tillegg er det viktig å sette høye mål, og vise tillit til at man har tro på at målene kan nåes. Man oppmoder også lederen om å være opptatt av måten man ordlegger seg på, hvordan ansiktsuttrykket bør underbygge det man vil formidle, samt hvordan man beveger seg.

2.3.5. Priming

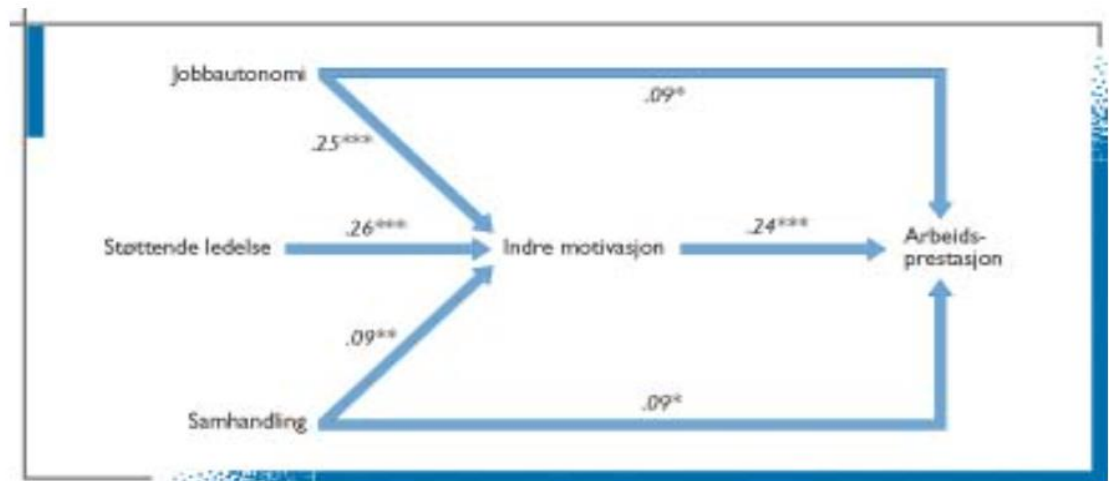
Å “prime” er å trigge en ubevisst opplevelse. Man kan ved å prime forberede en person til å reagere på en annen måte enn forventet, ved å gjøre eller si noe som en person ikke bevisst legger merke til. Dette lagres ubevisst i hukommelsen til vedkommende (Lai, 2015a, p. 50).

2.3.6. Motivasjon

Motivasjon kommer av det latinske ordet movere som betyr å bevege («to move»). Motivasjon består av tre interne prosesser; **energi** som innebærer at atferden har styrke, **retning** som innebærer at atferden har en hensikt og **utholdenhet** i atferd over tid og på tvers av ulike situasjoner (Reeve, 2015, p. 2).

Når man motiverer noen gir man energi og leder andres atferd, engasjement og mestring. Når man utøver innflytelse på mennesker, overtaler man dem til å respondere til ditt behov ved at man får dem til å gjøre det du ønsker. Motivasjon dreier seg ikke om å manipulere mennesker, men det handler om å gi dem energi og kraft til et større engasjement, ytelse og velvære (Reeve, 2015, p. 9).

I studien til Kuvaas (2005), tolker han resultatene dit hen at jobbautonomi og samhandling har direkte effekt på arbeidsprestasjoner, og at støttende ledelse gir en effekt på arbeidsprestasjon via indre motivasjon. Se illustrasjon under.



Figur 3: Faktorer som påvirker arbeidsprestasjoner. (Kuvaas, 2005)

Tillit og autentisitet er viktig med hensyn til påvirkning av medarbeider. Det er enklere å oppnå samarbeid og forpliktelse dersom man har god relasjon til medarbeideren. For at lederen skal nå frem med sitt budskap må det være tillit mellom leder og medarbeider. Det er i tillegg viktig at man kjenner sine medarbeidere. Bare ved å kjenne til medarbeiderens idealer og verdier, kan man tilpasse sin måte å si ting på, slik at man overbeviser sin medarbeider. Uansett på hvilken måte man prøver å påvirke en person, får man mer gjennomslag dersom personen som formidler dette er autentisk. Da får man tiltro og man blir lettere overbevist (Conger & Riggio, 2007, p. 127).

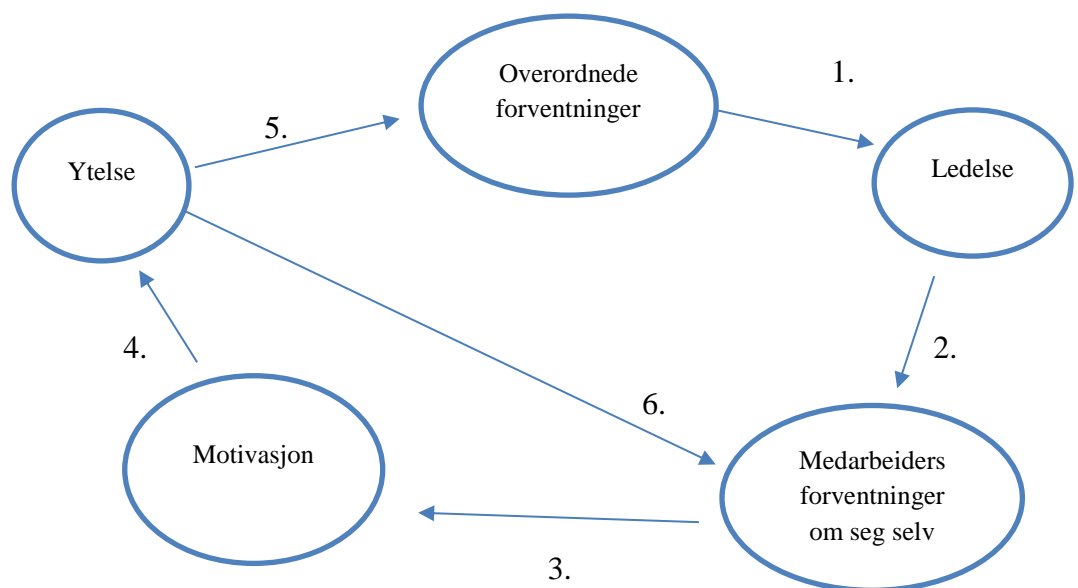
2.3.7. Forventninger

«Behandler du andre som om de var det de burde ha vært, hjelper du dem til å bli det de er i stand til å bli.» Johann W. von Goethe sitert i Lai (1999, p. 83).

Livingston (2003) skriver i artikkelen «Pygmalion i ledelse» at man kan få det beste ut av sine medarbeidere ved å forvente det beste. Dette betyr at måten ledere behandler sine medarbeidere på, er påvirket av hva de forventer av dem. Hvis lederens forventninger er høye, er det sannsynlig at ytelsen vil være utmerket. Hvis lederens forventninger er lave, er det sannsynlig at ytelsen vil være dårligere. Dette selv om det medfødte talentet til disse to gruppene av medarbeidere er likt i utgangspunktet. Forfatteren understreker derfor hvor viktig lederens forventninger er sett opp mot medarbeiders ytelse.

Greenberg (2011, p. 111) beskriver selvoppfyllende profeti som «*en tendens for noens forventninger om en annen, for å få denne personen til å oppføre seg på en måte som er forenlig med disse forventningene*». Det andre mennesker forteller deg om deg selv, påvirker hvordan man ser på seg selv.

En modell for selvoppfyllende profeti på arbeidsplassen har blitt utviklet av Eden (1984), se under. Modellen tar utgangspunkt i tidligere Pygmalion-eksperimenter utført på arbeidsplassen og er basert på forskning. Modellen under viser hvordan forventninger, ledelse, medarbeiders forventninger om seg selv, motivasjon, og ytelse påvirker og henger sammen med hverandre.



Figur 4: Sammenheng mellom forventninger, motivasjon og ytelse (Eden, 1984)

Figuren viser sammenhengen mellom disse faktorene. Alle henvisninger er referert i Eden (1984):

1. Effekten av høye forventninger fra overordnet gir bedre lederskap (Eden og Shani 1982).
2. Effektiv ledelse gir forventninger til de medarbeiderne som ledere forventer mer av (Eden og Ravid 1982).
3. Jo høyere forventninger man har til seg selv, jo større er motivasjonen til å yte (Campell&Pritchard 1976).
4. Økt motivasjon fører til at medarbeidere gjør en større innsats som igjen øker ytelse (Eden og Ravid 1982).

5. Det er en årsakssammenheng mellom hvordan medarbeiders ytelse påvirker ledelsesatferd (Lowin&Craig 1968). Overordnedes forventninger kan ha en medierende effekt av medarbeiderens tidligere resultater på hvordan de overordnede behandler medarbeideren.
6. Pygmalion-effekten kan bli selvforsterkende gjennom medarbeiders forventninger til seg selv, motivasjon og ytelse. Dette kan skje ved at lederen bevisst formidler høye forventninger til medarbeideren (Eden, 1984).

Ledere former både forventninger og ytelser til sine medarbeidere. I tillegg til dette påvirker de medarbeiderens holdninger til sin egen jobb og til seg selv. Ledere med lave ferdigheter, og lave forventninger til sine medarbeidere kan i verste fall skade selvbildet hos unge mennesker. Ledere med høye ferdigheter og med høye forventninger til sine medarbeidere derimot, vil medføre at selvtiliten hos medarbeiderne vil vokse. De vil øke sine ferdigheter og de vil yte mer fordi lederen er Pygmalion (Livingston, 2003).

Selvoppfyllende profeti kan gi effekt i positiv retning. De fleste mennesker undervurderer sitt eget potensiale når det kommer til ytelse. For å få mennesker til å komme på sporet av positiv atferd, har de behov for å begynne å bygge mestringstro. Man kan strekke seg mot økt ytelse gjennom for eksempel en positiv visualisering eller selv-snakk. Positivt selv-snakk har en positiv innvirkning på egen suksess og den kan også føre til mestringstro og suksess for de som er rundt deg. Akkurat som med mestringstro, er det forskning som viser at denne kollektive effekten av selvsnakk har en sterk påvirkning på ytelse (Avolio & Luthans, 2006, p. 74).

Ved bruk av motiverende eller demotiverende ord skaper leder forventninger til medarbeider. Positive forventninger kalles Pygmalion-effekten, mens negative forventninger er kjent som Golem-effekten.

2.3.7.1. Pygmalion-effekten

Pygmalion-effekten er en effekt der andre tror at du kan lykkes, som gjør at de kan overtale deg til å tenke på samme måte. Forskning viser at mennesker kan yte bedre, dersom de får tilbakemeldinger på at de er gode. Rosenthal og Jacobson

(1968) var de første som utførte et eksperiment på dette. En enkel manipulasjon av lærers forventning viste seg å kunne forbedre elevens oppnåelse. Dersom man ble fortalt at man hadde med flinke elever å gjøre, så gjorde elevene det bedre enn man kunne forvente. Denne selvoppfyllende profetien ble kalt for Pygmalion-effekten.

2.3.7.2. Golem-effekten

Golem-effekten er den negative eller mørke versjonen av Pygmalion. Den reflekter lav eller negativ forventning fra leder til medarbeider som gir negative resultater til ytelse. Golem-effekten kan altså gi en reduksjon i medarbeiders ytelse eller ganske enkelt lavere ytelse enn det som man ellers ville oppnådd (Reynolds, 2002).

2.4. Motiverende lederspråk

«Ordene vi bruker på jobb, har større effekt på motivasjon og ytelse enn det mange tror» (Lai, 2015b).

2.4.1. Lederspråk

En leder har mange krav og forventninger, både fra seg selv, fra sin leder/styre og fra sine medarbeidere. En leder skal ikke bare ha orden på strategisk visjon og arbeidsoppgaver, man skal også motivere sine ansatte med retorikk og valg av ord (Conger, 1991).

Selv om det de senere årene er forsket en del på hva motiverende lederspråk har å si for ytelse, er det fremdeles mye forskning som gjenstår på dette feltet. Som nevnt tidligere er det viktigste i motiverende lederspråk å få medarbeiderne til å forstå hvor man skal, og vise at man har tillit til de ansatte. Lederen må få arbeidet til å gi en mening, og få de ansatte til å føle en tilhørighet til sin egen organisasjon. I tillegg må lederen vise empati overfor sine medarbeidere. Mestringstro kan bygges opp gjennom et motiverende språk. *«Den mestringso-orienterte leder bruker bevisst et motiverende språk» (Lai, 2015b).*

Max Atkinson sitert i (Pfeffer, 2010, pp. 143-144) fant ut at ord kan vekke emosjoner og interesse samt skape felles identitet. Han viser til fem språklige virkemidler:

- Bruke «oss» og «vi» istedenfor «dem» og «dere»
- Ha en pause eller liten forsinkelse på slutten av en tale for å understreke et viktig poeng
- Bruke en tre-punktliste som viser helhet
- Sammenligne to kontraster for å understreke poeng
- Unngå å bruke manus eller notater

I tillegg kan det være effektivt å bruke humor, ha fokus på setningsstruktur, repetisjoner og stemmebruk. Forberedelse og øving er viktig for å bli god på dette. (Pfeffer, 2010, p. 145).

Towler (2003) mener følgende kriterier er viktig for å skape en god visjon:

- Bruk et språk som appellerer til følelsene
- Henvend seg til tilhørernes sosiale verdier
- Bruk egen historie som rollemodell
- Bruk metaforer, analogier og historier for å gi retorisk kraft til visjonen
- Bruk et språk som gir følelsen av mestring og høye forventninger

2.4.2. Motiverende ord

Ordene vi bruker påvirker oss og andre. Ordene kan påvirke vår motivasjon, utholdenhet og pågangsmot for en oppgave. Motiverende ord er positivt ladede ord som gir gode følelser. Ord som «gøy» og «morsomt» kan medføre at motivasjon og ytelsen for en oppgave øker. Det motsatte kan skje dersom man bruker negativt ladede ord slike som «vanskelig» og «problematisk» (Lai, 2015a, p. 103).

2.5. Motivasjonsklima

«I et mestringsklima er ord og uttrykk som «gjøre hverandre gode», «lære og utvikle seg», «dele» og «være til nytte» essensen i det man holder på med». (Lai, 2015b).

2.5.1. Mestringsklima versus prestasjonsklima

Motivasjonsklimaet i en gruppe viser hva som vektlegges for å motivere medarbeiderne. Det finnes to typer motivasjonsklima; mestrings- og prestasjonsklima. Mestringsklima kjennetegnes ved at man oppnår suksess når man legger inn stor innsats, man oppnår selvutvikling, medarbeideren kjenner på oppgavemestring og samarbeider med andre kollegaer. Fokuset i et mestringsklima er å gi medarbeiderne muligheten til å utvikle sitt eget unike potensiale, uten å bli sammenlignet med andre.

I et prestasjonsklima motiveres det til rivalisering med kollegaer og interne konkurranser i avdelingen. De beste medarbeiderne og de med mest talent står ofte i fokus og fremheves stadig av lederen. I et prestasjonsklima blir det viktig å prestere fordi man blir målt og belønnet på grunnlag av sluttresultatet. Det kan være en fare for at medarbeiderne med det beste talentet skjuler kunnskap for andre medarbeidere slik at de oppnår egne fordeler (Nerstad, 2014).

Studier tyder på at mestringsklima er å foretrekke fordi det gir flere positive resultater. I et mestringsklima er det mindre sannsynlighet for at medarbeidere bevisst skjuler kunnskap for hverandre, og det vil gi økt engasjement for jobben. Et annet positivt resultat i et mestringsklima er at opplevelsen som ansatte har av utbrenthet over tid, vil være redusert (Cerne, Nerstad, Dysvik, & Skerlavaj, 2014).

I studien til Nerstad, Roberts og Richardsen (2013) fant man at mestringsklima er viktig for om medarbeidere forblir i organisasjonen, hvilket engasjement de har for jobben og hvordan de yter.

Studier tyder på at man i et mestringsorientert klima opplever bruk av relevant jobbkompetanse som viktig (Martin, 2010).

Med bakgrunn i forskning har Nerstad (2014) syv råd til hvordan leder kan skape et mestringsklima;

- *Vær støttende og vis at du bryr deg om din medarbeiders velferd på jobb*
- *Skap meningsfylte oppgaver med tilstrekkelig variasjon*
- *Gi utfordringer og muligheter til medbestemmelse*
- *Fokuser på å fremme indre motivasjon ved å legge vekt på utvikling av kompetanse, selvbestemmelse og tilhørighet – «vi» - følelse*

- *Ta vare på verdigheten til den enkelte, og unngå favorisering eller fremheving av kun de beste*
- *Evalueringer bør i større grad også skje på grunnlag av innsats og sammenlignet med egenutvikling, fremfor en konstant sammenligning med andre*
- *Sett av tid til å utvikle det talentet som bor i den enkelte*

Selv om både mestringsklima og prestasjonsklima har som hensikt å motivere de ansatte, kan det se ut som om mestringsklima har en bedre effekt (Nerstad, 2014).

2.5.2. Ytelse i grupper

Ettersom eksperimentet i denne oppgaven vil bli utført i grupper, har vi valgt å si noe om grupper og ytelse i grupper.

En gruppe defineres som «*to eller flere individ som er koblet sammen og i sosiale relasjoner*» (Forsyth, 2014, p. 4).

Når man arbeider i grupper er det lett å tro at flere hoder gir et bedre resultat ved at man får mer ut av hver enkelt, men slik er det ikke alltid. Steiner (1972) referert i (Forsyth, 2014, p. 19) har forsket på prosessstap i grupper:

$$\begin{aligned} & \text{Gruppens potensiale (gitt)} \\ & - \text{Minus prosessstap} \\ & = \text{Gruppens faktiske prestasjon.} \end{aligned}$$

Det kan være to årsaker til prosessstap; folk i gruppen gjør seg selv til gratispassasjer eller unnasluntrer. Det er mange fellestrekk mellom gratispassasjer og unnasluntrer, og dette blir av og til sett på som en resultatvariabel. Spesifikt dreier gratispassasjerfenomenet seg om situasjoner hvor personer oppnår fordeler av gruppemedlemsskap, men som ikke tar en proporsjonal del av de kostnadene som er forbundet med fordelene (Albanese & Van Fleet, 1985). Folk opptrer da rasjonelt ved å minimalisere sin egen innsats i forhold til forventet nytte (Hjertø, 2013, p. 106). Unnasluntring kan beskrives som reduserte prestasjoner fra individer som handler som en del av en gruppe, Earley (1989) sitert i Hjertø (2013, p. 106). Satt på spissen kan man si: folk sluntrer unna arbeid i grupper hvis de tror at det ikke blir lagt merke til. Dermed blir spørsmålet om hvorvidt felles

ansvar skaper gratispassasjerer eller unnasluntrere i team, avhengig av om personene er individualistiske eller kollektivistiske mennesker i sine holdninger til gruppesamarbeid. Det kommer også an på om de føler ansvarlighet overfor gruppens prestasjoner eller ikke. Hvis de ikke føler ansvarlighet og er individualistiske, vil de bli gratispassasjerer og unnasluntrere (Hjertø, 2013, p. 106).

Basert på teorien som er presentert så langt, har vi laget denne hypotesen:

Hypotese 1: Lederens motiverende ord har en positiv effekt på ytelse



2.6. Mestringstro

«Motiverende lederspråk bygger mestringstro, det vil si tillitt til egen kompetanse og evne til å håndtere utfordringer på jobben. Mestringstro føles godt og er motiverende i seg selv» (Lai, 2015b).

Bandura (1997, p. 19) definerer mestringstro som et individs overbevisning eller tillit til sine evner til å mobilisere motivasjon, kognitive ressurser og en retning som er nødvendig for å utføre en spesifikk oppgave i en gitt kontekst. Kort fortalt er mestringstro egen tillit til å lykkes.

Man kan være enten indre eller ytre motivert. Ved indre motivasjon engasjerer man seg i aktiviteter fordi man er interessert i og liker denne aktiviteten. Når man er ytre motivert, vil man engasjere seg i aktiviteter for å motta en belønning (Eccles & Wigfield, 2002). I denne oppgaven begrenser vi oss til å omtale den indre motivasjonen. Kuvaas og Dysvik (2012, p. 52) sier at: *«indre motivasjon kan være atferd utført med bakgrunn i indre belønninger som tilfredshet, glede eller mening knyttet til de oppgavene vi utfører.»*

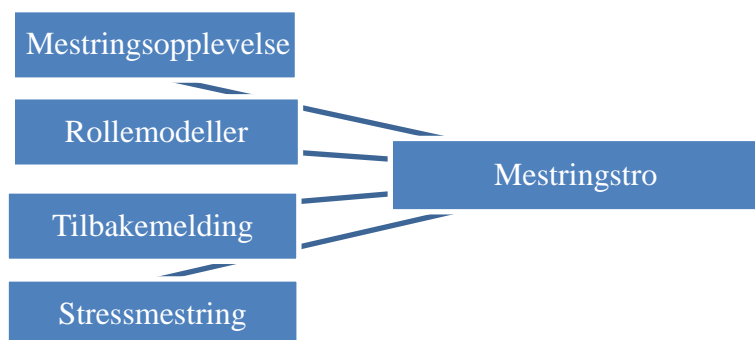
Gagne og Deci (2005) har gjort en undersøkelse som har sett på selvbestemmelses-teori opp mot jobbmotivasjon. Undersøkelsen viser at selvbestemmelse/autonomi, kompetanse og tilhørighet har klar sammenheng med indre motivasjon, der autonomi er den viktigste faktoren. Forskning her viser i svært entydig favør at indre motivasjon er den beste kilden til gode prestasjoner.

Mestringstro er domenespesifikk. Den er basert på praksis og mestring og det vil alltid være rom for forbedring av mestringstro. Den er influert av andre og den kan være variabel (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007, pp. 36-37). Eden (1990) hevder at det er en sammenheng mellom selvoppfyllende profeti og mestringstro.

Når medarbeidere står overfor valg, vil de automatisk vurdere samt evaluere seg selv med hensyn til om de er rustet for en oppgave. Forventninger om medarbeiders egen personlige effektivitet, bestemmes av om man tror at man vil klare å mestre en oppgave. Medarbeidere som oppfatter seg selv som effektive vil mobilisere tilstrekkelige ressurser for en oppgave, mens medarbeidere som har lav mestringstro sannsynligvis vil slutte med sin innsats tidlig og mislykkes i oppgaven (Stajkovic & Luthans, 1998b).

Det underliggende i medarbeiders kapasitet til å engasjere seg er motivasjon. Denne er basert på sannsynligheten for om vi tror at vi vil lykkes i vår innsats eller ikke. Mestringstro motiverer til å velge å ta imot utfordringer og bruke styrker og ferdigheter til å møte disse. Vi mennesker har komfortsoner, det vil si områder som vi mestrer og som vi føler oss vel innenfor, men de fleste ønsker områder som de kan utforske. For å komme ut av komfortsonen må man ta det første viktige skrittet ved å overvinne sin frykt og motstand mot endring (Luthans et al., 2007, p. 34).

For at en medarbeider skal fungere effektivt må både ferdigheter og mestringstro være tilstede. Hvis man ikke har tro på seg selv, kan det påvirke ferdighetene på en negativ måte. Mestringstro er opptatt av både hvor mange ferdigheter man har, og hvordan man kan bruke disse under forskjellige omstendigheter (Bandura, 1997, p. 37). Det er fire hovedkilder til mestringstro og disse er illustrert i figuren under:



Figur 5: Hovedkilder til mestringstro

Mestringsopplevelse er den mest innflytelsesrike kilden til mestringstro. Den er en indikator på egen evne til å utføre en oppgave. For å lykkes med oppgaven må man ha tillitt til egne evner. Utvikling av mestringstro gjennom mestringsopplevelser skaper kognitive og selvregulerende ressurser som gir effektiv ytelse. Når man lykkes med denne ytelsen så øker mestringstroen. Selv en liten mestring om at de har det som skal til for å lykkes, gjør dem i stand til å lykkes i nye oppgaver (Bandura, 1997, p. 81). Gode mestringserfaringer øker mestringstroen, mens dårlige erfaringer med mestring reduserer mestringstroen (Reeve, 2015, p. 274). En måte å gi ledere og ansatte mestringsopplevelse på, er å plassere dem med forsett i situasjoner hvor det er stor sannsynlighet for at de vil oppleve mestring, og hvor det er en god sjanse for at de dermed vil få gode erfaringer (Luthans et al., 2007, p. 44).

Rollemodeller kan være et effektivt verktøy for å fremme en følelse av personlig mestringstro. Når det gjelder egen vurdering av muligheter vil sosial sammenligning være viktig (Bandura, 1997, p. 85). Ved å observere andres mestringserfaringer og suksesser, så vel som deres feil og mangler, kan andre bygge sin egen tro. Mestringstro kan bygges ved at man da imiterer rollemodellens suksess (Luthans et al., 2007, p. 45).

Det er to viktige suksessfaktorer når det gjelder rollemodeller. For det første; jo større likheten er mellom rollemodellen og den som observerer, jo mer påvirkning vil rollemodellen ha på den som observerer; «hvis den kan gjøre det, så kan jeg gjøre det». For det andre er det slik at dess mindre erfaren den som observerer har, dess større påvirkning vil rollemodellen ha (Reeve, 2015, p. 275).

Tilbakemelding fungerer som et ytterligere middel til å styrke menneskers tro på at de har de ferdighetene som skal til for å oppnå hva de ønsker. Mennesker som blir overtalt av andre om at de besitter evner til å mestre en gitt oppgave, vil sannsynligvis mobilisere ekstra for å utføre oppgaven. Tilbakemelding alene kan ha begrenset styrke til å skape mestringstro, men den kan styrke mestringstroen dersom oppgaven virker oppnåelig. Tilbakemelding om at man har evner til å utføre en oppgave på et tidlig stadium har en spesiell merkbar påvirkning på utviklingen av mestringstro (Bandura, 1997, p. 101).

Bare ved å høre at andre oppfordrer deg, har tillitt til deg, og gir positiv feedback på din fremgang, kan forvandle din tvil til deg selv til mestringstro. Å bli

anerkjent og satt pris på gjennom tilbakemelding, gir en forsterkende mestringstro (Luthans et al., 2007, p. 47).

Stressmestring er en fjerde måte å forbedre mestringstro på. Sinnstilstand påvirker menneskers bedømmelse av sin egen personlige mestringstro. Mennesker leser sine fysiologiske reaksjoner i stressende eller mentalt krevende situasjoner som tegn på sårbarhet og dysfunksjon. Stressreaksjoner fører til at man ikke leverer slik man forventer, og dette kan medføre et høyt stressnivå som igjen kan føre til en svak ytelse (Bandura, 1997, p. 106). Mennesker som lider psykisk og fysisk har ingen eller liten tro på seg selv og kan lett gi opp. Å føle seg bra og være i god fysisk form kan ha positiv innvirkning på ens kognitive og følelsesmessige tilstand, inkludert mestring og forventninger. Positivitet og autentisitet fra ledernivå kan ha en smitteeffekt gjennom hele organisasjonen og ikke bare redusere stress og konflikter, men også bygge mestringstro (Luthans et al., 2007, p. 48).

Burns (2005, p. 318) beskriver i sin bok «Tenk deg glad» fenomenet prestasjonsangst. Frykten for å mislykkes er den åpenlyse årsaken til prestasjonsangst og den medfører stress. Man er redd for å bli ydmyket og dømt hvis man mislykkes. Selvrespekten er altså avhengig av hva man presterer, og man er overbevist om at andre vil like deg og respektere deg mindre hvis du ikke oppfyller deres forventninger.

2.7. Mestringstro og ytelse

«Mestringstro er helt avgjørende for både innsats og ytelse» (Lai, 2015b).

Mennesker med høy mestringstro har sterk tro på egne evner. De tilnærmer seg vanskelige oppgaver som utfordringer som må beherskes, snarere enn som trusler som man vil unngå. En slik innstilling skaper interesse og gir et inspirerende engasjement i aktiviteter. Mennesker med høy mestringstro setter seg selv utfordrende mål, og opprettholder en sterk forpliktelse til målene. De bruker et høyt innsatsnivå i hva de enn gjør, og dersom de møter på vanskelig situasjoner økes innsatsen ved at de forblir oppgavefokuserte og de tenker strategisk. Dersom de får et tilbakeslag, gjenoppretter de raskt sin positive innstilling til egen mestring. I møte med stressende situasjoner eller ved problemer vil deres selvtillit

mobilisere styrke, slik at de får kontroll over situasjonen. Med en slik innstilling forsterker man ytelsesprestasjoner, stress blir redusert, og det gir lavere sannsynlighet for depresjon. Disse funnene har betydelig støtte for det syn om at mestringstro er en aktiv bidragsyter til ytelse (Bandura, 1997, p. 39).

Tvil om seg selv, skepsis, negativ feedback, sosial kritikk, hindringer og det å mislykkes, kan være ødeleggende for mennesker med lav mestringstro, men har liten innvirkning på mennesker med høy mestringstro ifølge Bandura og Locke (2003) sitert i (Luthans et al., 2007, p. 39).

Mennesker med lav mestringstro tviler på sin kapasitet og viker unna fra vanskelige oppgaver. De synes det er vanskelig å motivere seg selv, og det reduserer deres anstrengelse eller gjør at de gir opp raskere når de møter hindringer. De har lave ambisjoner og en svak forpliktelse til målene de velger å prøve å oppnå. I fysiske eller mentalt krevende situasjoner, dveler de ved sine personlige mangler, oppgavens omfang og de uheldige konsekvensene ved å svikte. Slik negativ tenking undergraver ytterligere deres anstrengelser fordi de er bekymret over personlige mangler og de fokuserer på mulige hindringer. De bruker også lengre tid til å gjenopprette sin tro på seg selv når de gjør feil. Det krever ikke så mange feiltrinn fra dem før de mister troen på sine evner og de er derfor lette ofre for stress og depresjon (Bandura, 1997, p. 39).

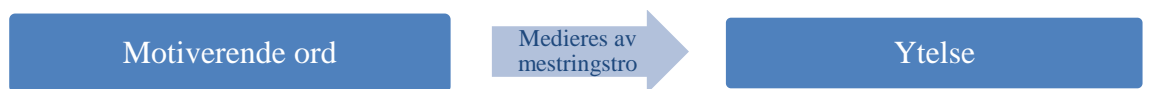
Funn fra metaanalysen med 114 studier utført av Stajkovic og Luthans (1998a) støtter en signifikant positiv korrelasjon mellom mestringstro og arbeidsrelatert ytelse med 0,38. Dette kan tyde på at mennesker med høy mestringstro har en tendens til å være effektive ytere. Resultatene fra denne metaanalysen indikerer at en organisasjon kan øke ytelsen med minst ti prosent dersom ledere fokuserer på utvikling av mestringstro hos sine medarbeidere (Luthans et al., 2007, p. 54).

Bandura og Locke (2003) har i sin metaanalyse vist til lignende sterk korrelasjon mellom mestringstro og nivået av motivasjon og ytelse. Det er utført flere andre metaanalyser som viser sammenhengen med ytelse. Det er forsket på; ytelse og målsetting (Wood, Mento, & Locke, 1987), ytelse og tilbakemelding (Kluger & DeNisi, 1996) og ytelse og jobbtilfredshet (Judge, Bono, Thoresen, & Patton, 2001). Ingen av disse kan vise til så sterk sammenheng som mellom ytelse og mestringstro (Bandura & Locke, 2003).

Flere forskere har reist spørsmålet om den positive effekten som mestringstro har i motivasjonsforskning. Vancouver, Thompson, Tischner og Putka (2002) argumenterer med at mestringstro over tid kan føre til overkonfidens og dermed overdøve ytelse. Vancouver, Thompson og Williams (2001) argumenterer med at den effekten som mestringstro har på ytelse skyldes påvirkningen av tidligere resultater på mestringstro.

Basert på teori om mestringstro, har vi laget denne hypotesen:

Hypotese 2: Mestringstro medierer sammenhengen mellom leders motiverende ord og ytelse



3. Metode

3.1. Valg av metode

Det er benyttet kvasi-eksperimentell metode, et såkalt felteksperiment i denne oppgaven. Eksperimentell metode er en velegnet og anerkjent metode innenfor forskning som enkelt og raskt kan gi svar på forholdet mellom årsak-virkning.

Når man bruker eksperimentell metode kan man påvirke en gruppe deltakere for å se om dette fører til et forventet resultat basert på teori (Martinsen, 2016, p. 96).

Eksperimentell design gjør at man kan isolere og beregne effekten av en mulig årsak. Det gjør at man kan manipulere en situasjon, og på denne måten finne en årsak ved å identifisere samvariasjon mellom det man skal undersøke og effekten. (Ghuri & Grønhaug, 2010, p. 63). Å bruke eksperimentell metode kan gi pålitelig informasjon, dersom den blir brukt på rett måte. Den er som hovedregel best egnet om man vil fastslå kausalitet (Martinsen, 2016, p. 97).

3.2. Forskningsmodell

Forskningsmodellen er basert på problemstillingen; «**Har lederens motiverende ord stor betydning for medarbeiders ytelse?**»

og hypotesene:

1. Lederens motiverende ord har en positiv effekt på ytelse



2. Mestringstro medierer sammenhengen mellom leders motiverende ord og ytelse



3.3. Utvalg

Det ble benyttet fire eksperimentutvalg og det er arbeidsplassene til forfatterne av denne oppgaven som brukes i eksperimentene; en videregående skole og en fylkeskommune. Disse blir presentert i tabellen under.

| Utvalg | Avdeling |
|--------|--|
| A | Ansatte i avd. for mestring og utvikling i en videregående skole |
| B | Ansatte i team arkiv i en fylkeskommune |
| C | Ansatte i yrkesfaglig avdeling i en videregående skole |
| D | Ansatte i avdeling for videregående opplæring i en fylkeskommune |

Tabell 1: Presentasjon av utvalgene

For hvert utvalg ble det valgt to grupper som skulle manipuleres (primes) og en kontrollgruppe. Hvert utvalg besto av femten personer og disse ble delt inn i tre grupper med fem medlemmer hver:

1. Gruppe som fikk eksperimentet primet med motiverende ord
2. Gruppe som fikk eksperimentet primet med demotiverende ord
3. Kontrollgruppe

Alle gruppene ble satt sammen på samme randomiserte måte. Aldersspennet for gruppene var 30-65 år.

3.4. Design og prosedyre

Eksperimentene ble gjennomført over to dager i mars 2017.

Eksperimentet som ble gjennomført i de fire utvalgene var «**bygg et høyest mulig tårn med papir og teip innen ti minutter**». Vi skulle bruke samme motiverende og demotiverende ord på alle utvalgene. Gruppene ble sammenlignet for å se om det var forskjeller i gruppenes utfall med hensyn til den avhengige variabelen «ytelse». Ytelsen ble målt i antall centimeter tårn-høyde.

For å teste hypotese 2 på utvalg C og D ga vi disse et tilleggsspørsmål før de satte i gang med eksperimentet; «**hvor høyt tårn tror dere at dere klarer å bygge? – oppgi svar i cm**».

Vi ønsket å teste hypotese 1 på utvalg A,B,C og D og i tillegg hypotese 2 på utvalg C og D. I tabellen under fremgår det hvilke hypoteser som blir testet på hvilke utvalg.

| Utvalg | Hypotese: |
|---------|---|
| A,B,C,D | 1: Lederens motiverende ord har en positiv effekt på ytelse |
| C og D | 2: Mestringstro medierer sammenhengen mellom leders motiverende ord og ytelse |

Tabell 2: Presentasjon av utvalgene og hypotesene

3.5. Instruksjon

I denne delen beskriver vi hvordan de ulike gruppene ble primet og hvordan eksperimentet ble gjennomført.

3.5.1. Gruppe med motiverende ord

«Dere skal bygge et høyest mulig tårn med papir og teip innen ti minutter.»

«Dette er en spennende og gøy oppgave. Dere er dyktige og vil utføre denne lette oppgaven på en utmerket måte. Jeg gleder meg til å se resultatet»

Tillegg til utvalg C og D; «*hvor høyt tårn i antall centimeter tror dere at dere klarer å bygge?*»

3.5.2. Gruppe med demotiverende ord

«Dere skal bygge et høyest mulig tårn med papir og teip innen ti minutter.»

«Dette er en vanskelig og hard oppgave. Dere kan oppleve stress med å få til denne krevene oppgaven. Jeg forventer at dere vil slite med å få det til.»

Tillegg til utvalg C og D; «*hvor høyt tårn i antall centimeter tror dere at dere klarer å bygge?*»

3.5.3. Kontrollgruppe

«*Dere skal bygge et høyest mulig tårn med papir og teip innen ti minutter.*»

Tillegg til utvalg C og D; «*hvor høyt tårn i antall centimeter tror dere at dere klarer å bygge?*»

Kontrollgruppen fikk altså en nøytral fremførelse av instruksene.

3.5.4. Gjennomføring av eksperimentet

Instruksen til gruppene ble nøye øvet inn på forhånd, og det ble lagt vekt på at budskapet skulle fremføres på en så naturlig måte som mulig. Instruksene ble derfor lest inn på taleopptak på mobiltelefonen slik at vi kunne høre hvordan vi fremførte instruksene, og eventuelt korrigere for å få frem budskapet på ønsket måte.

Det ble innhentet tillatelse til å gjennomføre eksperimentene fra avdelingslederne ved de respektive avdelingene som vi hadde valgt ut. Tidspunktet for eksperimentet ble lagt til avdelingens vanlige avdelingsmøte, og ble ikke avtalt spesielt. Vi gjorde det på denne måten for at utvalgene ikke skulle vite at de skulle være med på et eksperiment. Det ble utført en pretest en uke i forveien, på et lite utvalg med to i hver gruppe. Det ble foretatt noen justeringer etter å ha testet ut eksperimentet i praksis. I pretesten valgte gruppene svært ulike løsninger på hvordan man bygde tårnet. Resultatet av pretesten støttet hypotese 1, se vedlegg 5.

Vi er to forfattere som utførte eksperimentet alene på hvert vårt arbeidssted. Årsaken til at vi ikke gjennomførte disse sammen var med bakgrunn i avstand mellom arbeidsstedene, og vi vurderte det slik at vi kunne gjennomføre disse hver for oss på en god måte.

Vi startet eksperimentet for hvert av utvalgene ved å samle de femten deltagerne på avdelingens grupperom. Vi ga en kort introduksjon; «*Jeg har spurt deres leder om jeg kan benytte dere til å utføre en oppgave for meg. Oppgaven tar ti minutter, og jeg skal dele dere inn i tre grupper. Gruppene vil bli satt i gang med tre til fire*

minutters mellomrom. Når tiden har gått ut, møtes vi igjen på dette grupperommet og jeg sier noen ord avslutningsvis».

Gruppene ble valgt ut på randomisert måte, vi ga dem tilfeldig nummer; en, to, tre til alle ble fordelt. Deretter gikk alle til sine grupperom. Vi ba om at én person i gruppen tok tiden, og det ble benyttet nedtelling på mobiltelefonen for å holde seg til tidsfristen. Vi noterte oss i tillegg tidspunktet for når eksperimentet ble satt i gang slik at vi hadde kontroll på tiden. Kontrollgruppen ble satt i gang først, og det gikk tre til fire minutter før vi satt i gang gruppen med demotiverende ord. Etter ytterligere tre til fire minutter satte vi i gang gruppen med motiverende ord. Vi ønsket å være med i starten på hver gruppe for å se hvordan de samhandlet og hvordan de planla å løse oppgaven. Det var i tillegg viktig for oss å observere stemningen i gruppene. Gruppene ble satt i gang på denne måten, slik at den siste gruppen ikke skulle vente i tyve minutter før den kunne starte. Selv om vi kjørte gruppene parallelt, fikk vi gode observasjoner av gruppearbeidet, som vi noterte oss. Etter at alle gruppene var satt i gang var vi innom de ulike grupperommene for å observere, og vi var til stede når eksperimentet ble avsluttet. Når eksperimentet var ferdig, tok vi bilder av resultatet med mobiltelefonen og vi målte tårnets høyde. Bildene av resultatene ligger ved som vedlegg 1-4.

3.5.5. Debriefing

Etter at eksperimentene var gjennomført i gruppene, samlet vi dem og forklarte at de hadde vært med på en oppgave som skulle belyse motivasjon. Vi ba i tillegg utvalg A og B om å ikke fortelle noen om denne oppgaven, da vi skulle utføre denne oppgaven i en annen avdeling på et senere tidspunkt. Vi opplyste om at vi ville komme tilbake til avdelingen og fremlegge resultatene når masteroppgaven vår var ferdig skrevet.

Vi var bevisst på å bruke ordet «oppgave» og ikke «eksperiment» når vi kommuniserte med utvalgene, slik at dette ikke påvirket resultatet.

4. Resultater

4.1. Resultater hypotese 1

Hypotese 1: Lederens motiverende ord har en positiv effekt på ytelse

Resultatene av eksperimentene er vist i diagrammet under, og viser at det ikke er entydige resultater i de ulike gruppene.

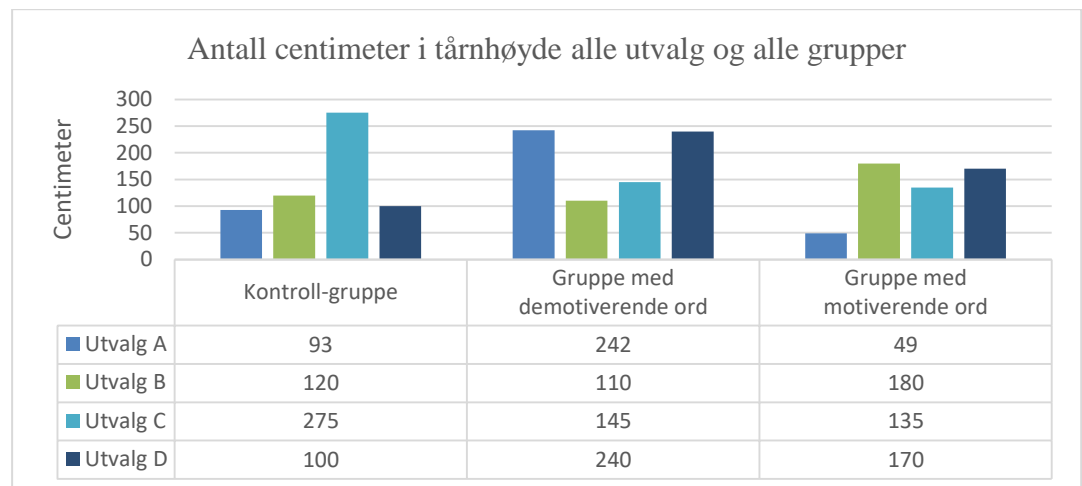


Diagram 1: Resultat av hypotese 1 i alle utvalg og grupper

Utvalg A: I dette utvalget var det gruppen med demotiverende ord som fikk det høyeste tårnet med 242 cm. Kontrollgruppen bygde et tårn på 93 cm, mens de som ble primet med motiverende ord fikk det aller laveste tårnet med 49 cm. Resultatet fra kontrollgruppen var som forventet midt på, mens gruppe med motiverende/demotiverende ord ble det motsatte av det vi forventet.

Utvalg B: I dette utvalgt fikk man det resultatet som var forventet, jamfør hypotese 1. De som fikk motiverende ord fikk det høyeste tårnet med 180 cm, kontrollgruppen fikk et litt lavere tårn med 120 cm og de som fikk demotiverende ord fikk et tårn på 110 cm.

Utvalg C: Kontrollgruppen hadde full intensitet, og ble begrenset av takhøyden. De bygget et tårn på 275 cm. Gruppen som ble primet med demotiverende ord bygget likevel høyere tårn enn de som ble primet med motiverende ord; 145 cm versus 135 cm. Ingen av gruppenes resultat var som forventet.

Utvalg D: Her var det gruppen med demotiverende ord som bygget et høyt tårn på 240 cm, mens de med motiverende ord bygget et tårn på 170 cm. Kontrollgruppen hadde et tårn på 100 cm. Resultatene fra gruppene i utvalg D var ikke som forventet.

Diagrammet under viser samlet resultat i de ulike utvalgene og gruppene.

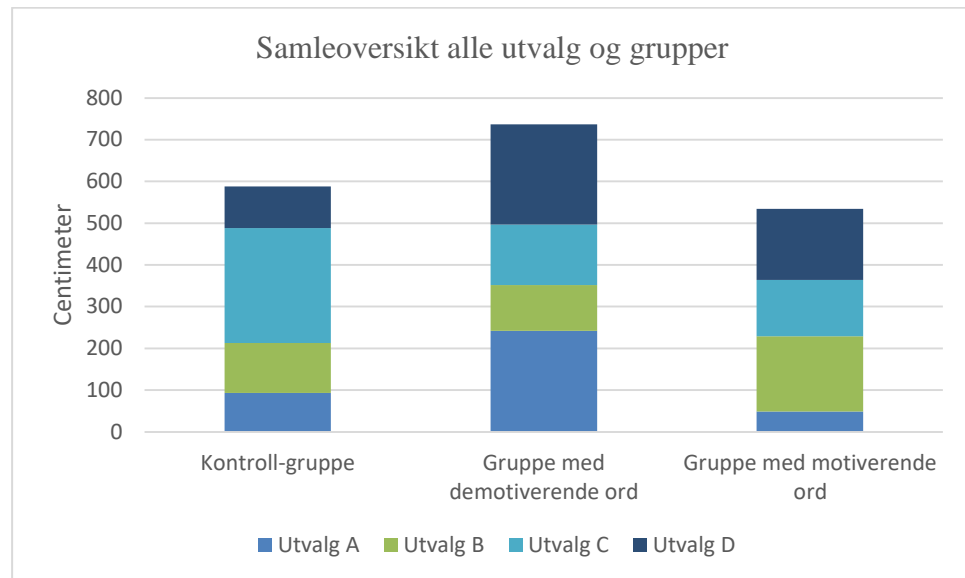


Diagram 2: Samleoversikt resultat av hypotese 1 alle utvalg og grupper, gruppert etter priming

Ser vi alle utvalgene samlet sett, er det gruppen som fikk demotiverende ord som fikk det beste resultatet. Grupper primet med motiverende ord fikk det dårligste resultatet samlet sett, og dette er helt motsatt av hva vi hadde forventet.

Resultatene er helt ulike i alle gruppene, og det er vanskelig å finne noe mønster i dette. Det er ulike grupper som har bygget høyest tårn, og det er ulike grupper som har bygget det laveste. Kontrollgruppen var som forventet midt på treet i to utvalg. I de andre utvalgene var de både lavest og høyest. Gruppene med motiverende ord var bare høyest i ett utvalg. Gruppene med demotiverende ord bygget høyest tårn to ganger, men også midt på og lavest i de to andre utvalgene. Der gruppen med demotiverende ord bygget høyest, var de veldig mye bedre enn de andre gruppene (242cm i forhold til 93cm og 49 cm og 240 cm i forhold til 100 cm og 170 cm).

4.2. Resultater hypotese 2

Hypotese 2: Mestringstro medierer sammenhengen mellom leders motiverende ord og ytelse

Utvalgene C og D ble i tillegg spurt om hvor høyt de trodde de kunne klare å bygge. Det var forventet at gruppene med motiverende ord skulle ha tro på at de kunne bygge høyere enn de med demotiverende ord, men slik ble det ikke.

Samtlige grupper; kontrollgruppe, gruppe med demotiverende ord og gruppe med motiverende ord bygget høyere enn de trodde i utgangspunktet. Unntaket var kontrollgruppen i utvalg D, som bygget akkurat så høyt som de trodde.

Diagrammet under viser resultatet av hypotese 2 i utvalg C.

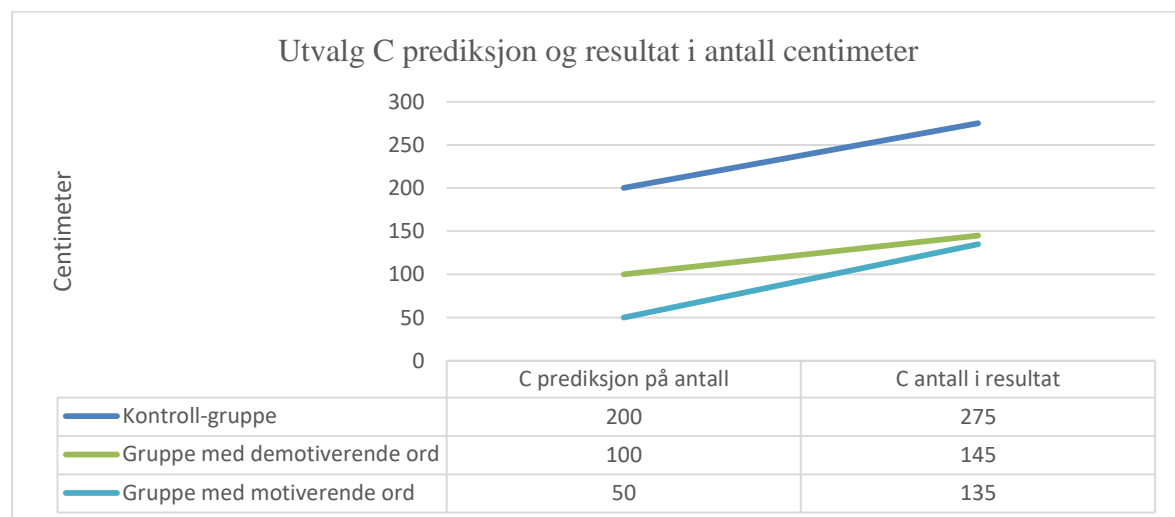


Diagram 3: Resultat av hypotese 2 i utvalg C

I utvalg C trodde kontrollgruppen at de skulle bygge det høyeste tårnet. Denne gruppen var kommet litt i gang med bygging, før de ble spurt. Dette kan helt klart ha påvirket deres tro på seg selv, så dette kan være en feilkilde. Her var det gruppen med motiverende ord som hadde minst tro på at de skulle bygge noe særlig høyt. Gruppen med demotiverende ord bygget mye høyere enn de trodde i forkant. Gruppen med motiverende ord hadde mindre tro på seg selv, enn gruppen med demotiverende ord.

Resultatet av hypotese 2 i utvalg D er vist i diagrammet under.

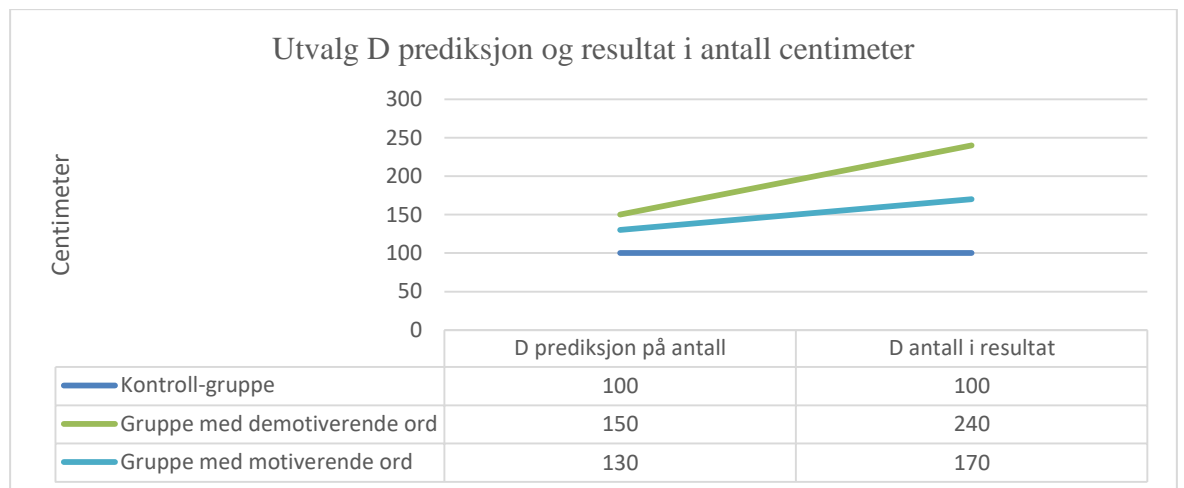


Diagram 4: Resultat av hypotese 2 i utvalg D

I utvalg D var det gruppen med demotiverende ord som trodde de skulle bygge det høyeste tårnet. De bygget betydelig høyere enn de selv forventet. Kontrollgruppen var det samsvar mellom prediksjon og resultat, og de hadde minst tro på at de skulle bygge et høyt tårn. Gruppen med motiverende ord hadde minst tro på at de skulle bygge noe særlig høyt, men bygget litt høyere enn de trodde selv. Gruppen med demotiverende ord hadde også i dette utvalget mest tro på seg selv.

5. Funn og diskusjon

5.1. Funn

Resultatet fra eksperimentene ga disse funnene:

Det var delvis støtte for hypotese 1 – «Lederens motiverende ord har positiv effekt på ytelse».

Vi fant ingen støtte for hypotese 2 - «Mestringstro medierer sammenhengen mellom motiverende ord og ytelse».

Tabellen under viser hvilke utvalg som fikk støtte for hypotese 1 og 2.

| Utvalg | Støtte for hypotese | |
|----------|---------------------|------------|
| | Hypotese 1 | Hypotese 2 |
| Utvalg A | Nei | |
| Utvalg B | Ja | |
| Utvalg C | Nei | Nei |
| Utvalg D | Ja | Nei |

Tabell 3: Presentasjon av funn

Utvalg B og D fikk støtte for hypotese 1. Utvalg A og C fikk ikke støtte for hypotese 1. Utvalgene C og D fikk ikke støtte for hypotese 2.

5.2. Diskusjon

I diskusjonsdelen vil vi se nærmere på funn opp mot hypotesene, og mulige årsaker til det resultatet.

5.2.1. Funn som støtter hypotesen – hypotese 1

Basert på teorigrunnlag hadde vi en klar forventning om at de gruppene som fikk motiverende ord skulle bygge høyere tårn enn både gruppen med demotiverende ord og kontrollgruppen. Dette var basert på vår kunnskap til Yukl (2008) og Rafferty & Griffin (2006) om lederstil, Livingston (2003) om kommunikasjon, Eden og Shani (1982) om motivasjon, Rosenthal og Jacobson (1968) om Pygmalioneffekten og Bandura (1997) samt Lai (2015b) om mestringstro og ytelse.

Vi fant støtte for hypotese 1 i utvalg B og D.

Utvalg B var det eneste utvalget som fikk et resultat som var forventet; gruppe med motiverende ord bygde det høyeste tårnet, kontrollgruppen det nest høyeste tårnet og gruppe med demotiverende ord fikk det laveste tårnet, se diagrammet under.

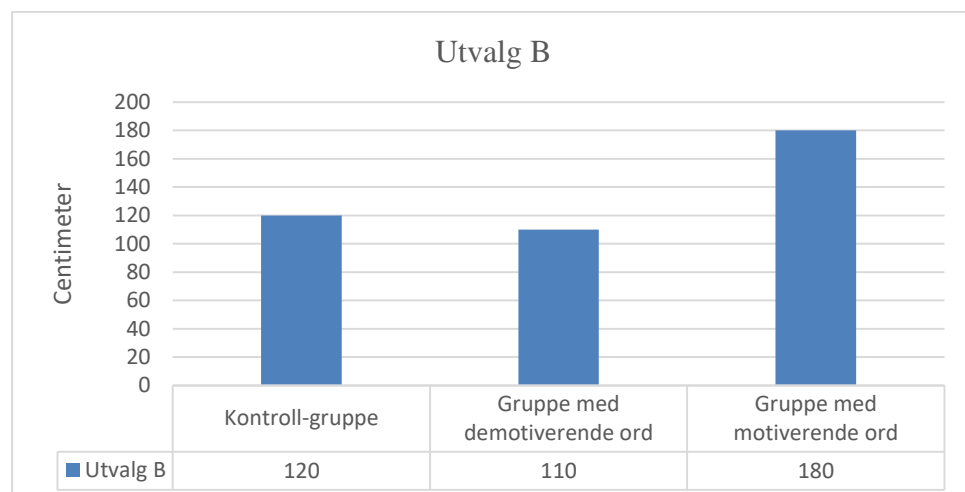


Diagram 5: Resultat av hypotese 1 i utvalg B

Utvalg B besto av fjorten kvinner og en mann, de arbeider i arkivseksjonen og alle har sekretær- og konsulentstillinger. Gjennomsnittsalderen er høy; mellom 50 og

60 år. Arkivseksjonen har en mannlig leder, som framstår etter forfatteren syn, som en relasjonsorientert leder. Det var ingen sterke personer som styrte oppgaven i noen av gruppene. Det var verdt å merke seg at da gruppe med demotiverende ord fikk instruksjonen, ble de ganske forbauset og litt mutte og famlet litt før de startet med å bygge tårnet. Denne gruppen var forøvrig den eneste gruppen som løste oppgaven ved å bygge et firkantet tårn, se vedlegg 2, og de var svært opptatt av at konstruksjonen måtte være sterk og brettet derfor arket dobbelt. Det kan tenkes at medlemmene i den demotiverende gruppen ikke var vant til å bli snakket til på en måte som gav dem lave forventninger, jamfør Reynolds (2002). Lave forventninger (Golem-effekten) kan gi en reduksjon i medarbeiders ytelse eller ganske enkelt lavere ytelse enn det man ellers ville oppnå. Dette kan være en forklaring på hvorfor de reagerte som de gjorde og at det dermed fikk følger for ytelsen i gruppen.

Dersom vi isolerer sammenligning av utvalgene til kontrollgruppe og gruppe som fikk motiverende ord, så er det to utvalg; B og D som gir støtte til hypotese 1. Disse to utvalgene viser at gruppe med motiverende ord har en høyere ytelse; høyere tårn-høyde enn kontrollgruppen. Dette er illustrert i diagrammet under.

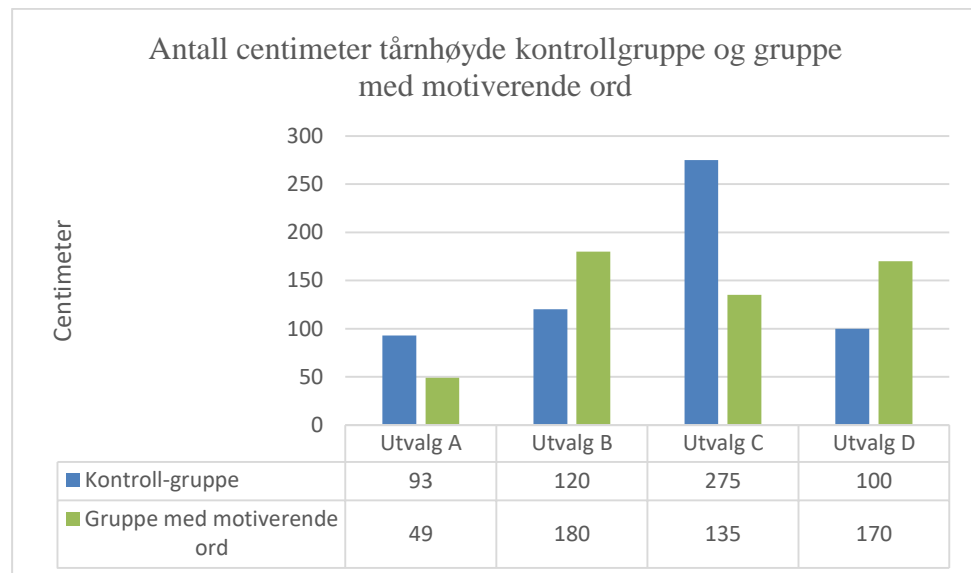


Diagram 6: Resultat av hypotese 1 i utvalgene i gruppe med motiverende ord og kontrollgruppe.

5.2.2. Mulige årsaker til resultatet

Ekspirementet som ble gjennomført i denne studien er inspirert av et eksperiment som har vært gjennomført i en annen kommune. Resultatet i den andre kommunen ga en klar indikasjon på at det var en sammenheng mellom motiverende ord og ytelse. Vi ble overrasket da vi kun oppnådde samme resultat i bare ett av utvalgene. Vi har derfor sett på mulige årsaker til at vi ikke fikk samme resultat. Dette diskuterer vi opp mot hypotesene 1 og 2 ved å se på selve eksperimentet, gjennomføringen, utvalgene og gruppedynamikken.

5.2.2.1. Selve eksperimentet

Tabellen under viser resultatet av eksperimentet som ble gjennomført i en annen kommune.

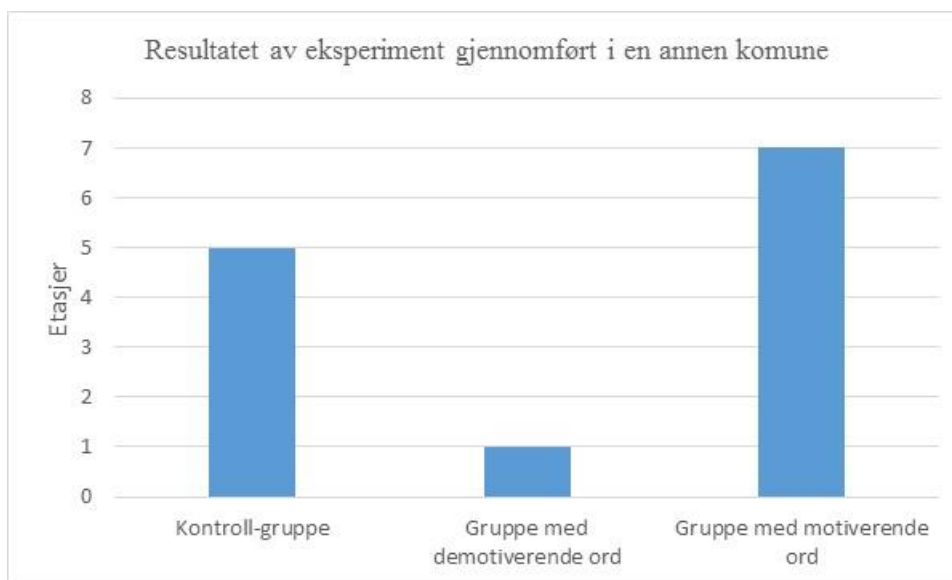


Diagram 7: Resultat fra eksperiment gjennomført i en annen kommune

Resultatet der var at gruppen med motiverende ord bygget det høyeste tårnet og gruppen med demotiverende ord bygde det laveste tårnet. Kontrollgruppen bygget et middels høyt tårn. Dette eksperimentet hadde ti personer i hver av gruppene og fem minutter til rådighet. I vårt eksperiment var det fem personer og de hadde ti minutter til rådighet. I eksperimentet som ble gjennomført i en annen kommune var gruppene i utvalget blandet med tre ulike profesjoner og det var ikke alle som kjente hverandre så godt. I våre utvalg hadde vi avdelinger som jobber sammen til daglig og dermed kjente hverandre. Denne forskjellen, med hensyn til tid og sammensetning, ser vi kan ha påvirket gruppedynamikken og dermed hatt

betydning for resultatet. Det kan tenkes at ytelsen i gruppene kan ha vært påvirket av antall medlemmer. Unnasluntrere og gratispassasjerer oppstår lettere i store grupper, så vi tror ikke dette var tilfelle i våre grupper på fem personer, men det kan ha påvirket resultat i den andre kommunen (Albanese & Van Fleet, 1985).

Det er naturlig å stille seg spørsmålet om oppgaven var egnet for problemstillingen i våre organisasjoner eller om den var egnet for å måle ytelse. Kan oppgaven ha gitt enkelte utvalg og grupper fortrinn og at dette dermed har påvirket resultatet? Ettersom det for enkelte ikke gav noen mening å bygge dette tårnet (forsto ikke hvorfor de skulle gjøre dette – følte ikke som en reel oppgave), kan dette ha påvirket innsatsen. Kanskje hadde noen vært med på eller hørt om lignende eksperiment.

I våre utvalg var det brukt ansatte i egne organisasjoner. Vi jobber begge to med videregående opplæring i fylkene våre, og i utvalgene var det mange med pedagogisk bakgrunn eller tilsvarende. Pedagoger flest kjenner til Pygmalion-effekten, så kanskje vi rett og slett ble gjennomskuet? Det eneste utvalget som ikke hadde noen pedagoger var utvalg B, hvor resultatet støttet hypotese 1. I utvalg B har ingen høyere utdanning, kan de da ha vært lettere å påvirke?

Vi valgte ut noen positive og negative ord som det skulle være veldig tydelige forskjeller på. Det kan være at disse ordene ikke var de rette, og at vi kanskje hadde oppnådd et annet resultat dersom vi hadde ordlagt oss annerledes. Kanskje vi skulle holdt en lengre appell? Kan det være at deltakerne våre ikke oppfattet det motiverende/demotiverende lederspråket vårt? Kanskje var vi ikke gode nok på å kommunisere vårt budskap, og kanskje ikke de oppfattet det slik som vi forventet.

Opgaven som gruppene fikk ga rom for kreativitet. Individuer eller grupper kan ha vansker med å være kreative på forespørsel. Kreativitet krever ferdigheter i det emnet man skal være kreativ i. Det krever i tillegg ferdigheter i det å være kreativ og det krever motivasjon for oppgaven. Grupper er ofte ikke mer kreative enn individer som jobber alene og kognitive og sosiale faktorer relatert til gruppeprosess begrenser kreativitet (Levi, 2014, p. 236). Det kan hende at de som var med i gruppene hadde ulik tilnærming til det å være kreativ. Det finnes to ulike tilnærminger til kreativ ytelse: assimilierende og eksplorerende stil. I assimilierende stil kjenner man lett igjen situasjoner, er opptatt av struktur og liker

å få satt prosesser i gang. I en eksplorerende stil søker man etter nye løsninger, har nyhetssøkende tenkning og liker ustrukturerte situasjoner. Assimilerende stil og eksplorerende stil trenger derfor ulike stimuli for å være kreative. Dette kan være i forhold til stressnivå, erfaring, humor, motivasjon og hvor kompleks oppgaven er (Byron, Khazanchi, & Nazarian, 2010). Vi kan ha hatt personer med ulik tilnærming til dette i de ulike utvalgene, noe som kan ha påvirket resultatet.

5.2.2.2. Gjennomføring av eksperimentene

Det første spørsmålet som det ble naturlig å stille vedrørende gjennomføring av eksperimentene, var hvorvidt resultatet hadde vært annerledes om det var den virkelige lederen for gruppene som hadde gjennomført eksperimentet i stedet for oss forfattere. Dette med bakgrunn i vår problemstilling som er; «*Har lederens motiverende ord stor betydning for medarbeiders ytelse?*» Eksperimentet som vi replikerte og som ble gjennomført i en annen kommune var utført av leder for gruppene og dette kan ha hatt en større påvirkningskraft på gruppene enn det vi hadde. En mulig årsak til det resultat vi fikk, kan dermed være at vi som forfattere ikke hadde samme påvirkningskraft på gruppene som det en reell leder har. Vi har her ingen legitim makt gjennom vår rolle. Vi har ikke ekspertmakt, og har heller lite trolig noe særlig referansemakt; respekt og tillit fra de andre (Lai, 2015a, p. 34).

For begge forfatterne var det en uvanlig situasjon å ha en gruppeoppgave i avdelinger vi ikke er en del av. Dette kan ha påvirket måten vi fremsto på, og kanskje var vi ikke tydelige nok og overbevisende for deltakerne. Kanskje vi ikke hadde autoritet og var troverdige nok? Hadde vi som kvinnelig forfattere nok gjennomslagskraft i gruppene, og ville gruppene ha oppfattet budskapet og dermed påvirket resultatet på en annen måte om det var mannlige forfattere som ga instruksene? Det er vanskelig å gi svar på dette, men det kan være mulig at kjønn har spilt en rolle. Forfatterens rolle i organisasjonen kan også ha vært en medvirkende årsak til resultatet. Utvalgene kjenner oss fra før og den oppfatningen de har av oss, kan ha vært forskjellig fra måten vi fremsto på når vi gjennomførte eksperimentene, og dermed hatt påvirkning på resultatet. Våre personligheter er heller ikke særlig dominante, og få vil oppfatte oss som autoritære. Også dette kan ha redusert vår påvirkningskraft.

Ville resultatet vært annerledes dersom det bare hadde vært én av forfatterne som hadde gjennomført alle eksperimentene? Siden vi var to forfattere som sto for gjennomføringen, kan det ha vært en forskjell i fremføringen som kan ha virket inn på resultatet. «Når det gjelder gjennomføring av eksperimenter så kan små nyanser i gjennomføringen få stor effekt» (Forelesning Lai samling 1, 27.9.2016).

Vår kilde til makt i gjennomføring av eksperimentene var priming. Vi kommuniserte våre forventninger verbalt og nonverbalt. Som tidligere nevnt blir nonverbale budskap ofte kommunisert utilsiktet, og på grunn av dette var det vanskelig å skjule våre forventninger. Var vår påvirkning verbalt og nonverbalt påvirket av vårt tonefall, øyekontakt, kroppspositur og ansiktsuttrykk? Nonverbale budskap kan ha negativ så vel som positiv påvirkning. Ved bare å endre tonefall, kan vi kommunisere et helt annet budskap selv om ordene er de samme (Loftus, 1995). Vi er nok begge lett å oppfatte som milde og vennlige, og dermed kan nok demotiverende ord ikke ha hatt noe særlig gjennomslag, da vår fremtoning kanskje ikke var tydelig nok. Ettersom vi ikke er deres leder til vanlig, er det vanskelig å si noe om hvordan de oppfattet vår lederstil.

5.2.2.3. Utvalgene

Vi hadde fire utvalg som alle har ulike profesjoner. Ville resultatet ha vært annerledes om alle fire utvalgene hadde vært innenfor samme profesjon, for eksempel arkiv-seksjonen i begge organisasjonene?

Diagrammet under viser resultatet i utvalg A fra hypotese 1. Gruppen med demotiverende ord bygde det høyeste tårnet og gruppe med motiverende ord bygde det laveste tårnet.

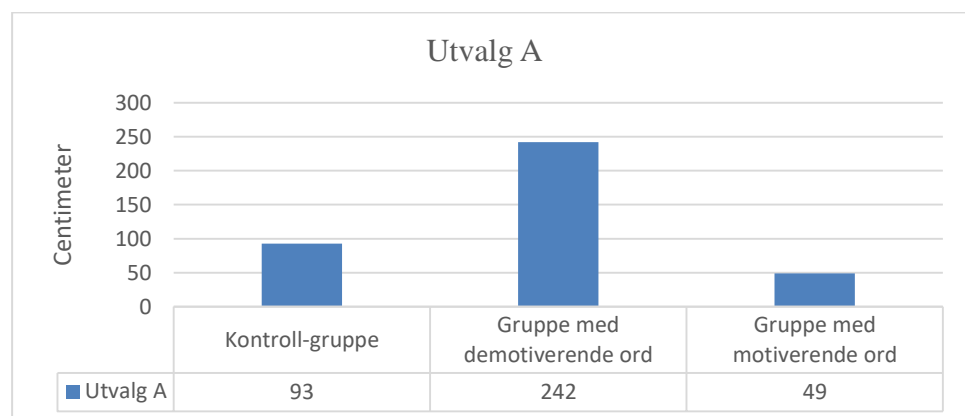


Diagram 8: Resultat av hypotese 1 i utvalg A

Utvalg A bestod av pedagoger og miljøarbeidere på en avdeling for tilrettelagt opplæring. Det var fem menn og ti kvinner i utvalget. Disse var fordelt med en til to menn på hver gruppe, og begge profesjonene var fordelt på alle gruppene. Disse jobber i et kreativt miljø, og er vant til praktiske oppgaver og utfordringer i hverdagen. De har kvinnelig avdelingsleder, som blir oppfattet av forfatterne til å være relasjonsorientert og opptatt av mestringsklima. I to av gruppene var det tydelig at det var mennene som tok initiativ til å finne løsning på oppgaven. En person i demotivert gruppe sa underveis at han hadde vært med på en lignende oppgave, der de skulle bygge et tårn med spagetti. Dette kan ha vært med på å prege deres innsats. I kontrollgruppen var det god gruppedynamikk og i de to øvrige gruppene var det en sterk person i hver av gruppene som tok styringen. Kan dette ha påvirket ytelsen til gruppen?

Resultatet fra hypotese 1 i utvalg C er vist i diagrammet under.

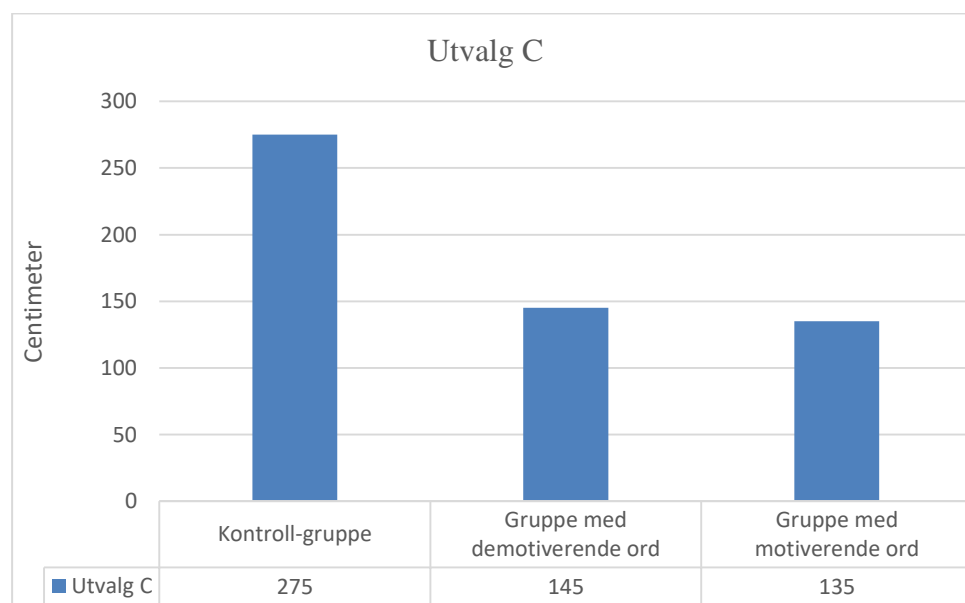


Diagram 9: Resultat av hypotese 1 i utvalg C

Kontrollgruppen i utvalg C bygget det høyeste tårnet og gruppen med motiverende ord bygde det laveste tårnet. Utvalg C bestod av bare mannlige pedagoger på yrkesfagene; elektro og teknikk- og industriell produksjon. De fleste kommer fra privat næringsliv i tilsvarende praktisk yrke, og de har en mannlig leder. Denne lederen er en veldig tydelig leder, som gir medarbeiderne stor grad av autonomi. Avdelingsleder var ikke til stede på eksperimentet, men kommenterte etterpå at han trodde gjerne at medarbeiderne hadde hevet seg i gang med oppgaven, slik han kjente dem, og det stemmer. På gruppen som ble primet

med motiverende ord, var det en person som fikk en telefon rett før instruksene ble gitt, og ble dermed ikke med på oppgaven. Med en mindre person enn i de andre gruppene kan dette ha påvirket resultatet. Det var god gruppedynamikk i kontrollgruppen og gruppen med demotiverende ord, mens det i gruppen med motiverende ord var en litt rar stemning. De virket usikre og ingen tok skikkelig tak i oppgaven. Ytelsen ble nok preget av dette.

I diagrammet under vises resultatet av hypotese 1 i utvalg D.

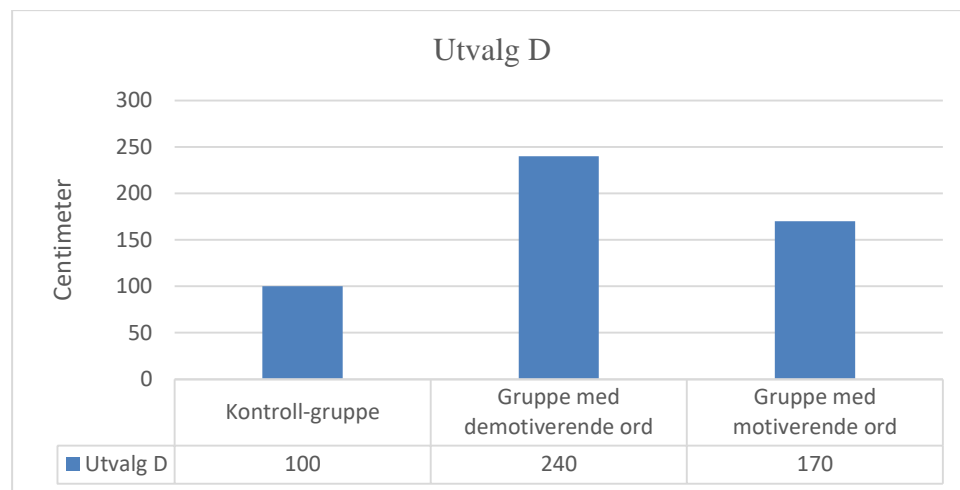


Diagram 10: Resultat av hypotese 1 i utvalg D

Gruppen i utvalg D med demotiverende ord bygde et høyere tårn enn gruppen med motiverende ord. Utvalg D besto av rådgivere fra avdeling for videregående opplæring og de jobber med kvalitet og utvikling i de videregående skolene. Flesteparten av disse har lærerutdanning og kjønnsfordeling i gruppene var 50/50. Utvalg D har kvinnelig seksjonsleder og hun fremstår nok som relasjonsorientert. Det var god gruppedynamikk i kontrollgruppen og gruppen med motiverende ord, mens det i gruppen med demotiverende ord var en sterk person som tok styringen fra starten.

Det var ikke lik kjønns sammensetning i de ulike utvalgene, og i ett utvalg var det omtrent bare damer (utvalg B), og i ett var det bare menn (utvalg D). Vi har ikke kjennskap til om det finnes forskning på om det er forskjell på kvinner og menn i måten vi påvirkes av motiverende/demotiverende ord, men det kan være at dette kan ha påvirket ytelsen i vårt eksperiment.

Det var i utvalgene noe ulik alders sammensetning, fra spredning i noen utvalg, til mer konsentrerte i alder i andre. Utvalget som fikk resultat som forventet var

utvalg B, som var i alderen 50-60 år. Det er uvisst om alder kan ha hatt påvirkning på resultatet.

5.2.2.4. Gruppedynamikken

Levi (2014, p. 77) påpeker at motivasjon kan være et problem for mange grupper og at det å arbeide i en gruppe kan oppmuntre til unnasluntring. Det er i større grupper mer sannsynlig at man opplever gratispassasjerer og unnasluntring (Forsyth, 2014, p. 335). Vi oppfattet ikke at dette var noe problem i våre grupper. Samarbeide er selve essensen i gruppearbeid, og kommunikasjon er en av de mest sentrale aktivitetene i en gruppe. Både gruppens kommunikasjonsklima og mengden av psykologisk trygghet kan ha sterk innvirkning på villigheten til gruppens medlemmer til å delta (Levi, 2014, p. 116). Tillit er en nøkkelfaktor som er underliggende for hvordan en gruppe kommuniserer. I vårt eksperiment tok vi utgangspunkt i avdelinger som jobber sammen til daglig, og dermed kjenner hverandre godt. Tillit støtter både kommunikasjon og samarbeide, og kan være en medvirkende årsak til at det ble et annet resultat i våre utvalg, enn i det eksperimentet vi replikerte. Kanskje hadde lederens motiverende ledersspråk mindre å si for våre utvalg ettersom deltakerne var trygge på hverandre.

Alle gruppene hadde et felles mål; å bygge det høyeste tårnet med papir og teip. En forpliktelse til felles mål kan hjelpe å forene gruppe-medlemmer. Mennesker har forskjellig konkurranseinstinkt og eksperimentet kan av enkelte ha blitt oppfattet som en konkurranse som trigget disse personene. Den motsatte effekten kan ha virket på andre; de så ikke vitsen med å bygge et tårn, og resultatet ble deretter. Det var tydelig i utvalg C på kontrollgruppen, at en person hadde utpreget konkurranseinstinkt, og gjorde en del på egenhånd, og dette hadde betydning for resultatet. Han bygget hele stangen som er en søyle og gruppen hadde fått et helt annet resultat, dersom han ikke hadde tatt dette initiativet, og lyktes med det, se bildet under.



Figur 6: Bilde av tårn fra utvalg C

I utvalg B, som fikk støtte for hypotese 1, blir oppfattet som en avdeling som er preget av mestringsklima. De er kjent for å gjøre hverandre gode, og samarbeidet godt på eksperimentet. I utvalg A er den reelle lederen opptatt av å ha et mestringsklima, men det er ulike profesjoner på avdelingen, og dette gjør at man kan oppleve en indre strid mellom profesjonene. De med lavest utdanning føler seg kanskje sett ned på, og ville dermed fremheve seg i denne gruppeoppgaven med praktisk arbeid.

I våre utvalg valgte vi å ha fem personer i hver gruppe. Sett ut fra forskning på området, er ofte fem personer tilstrekkelig for å oppnå en god gruppedynamikk. Empiriske undersøkelser viser til at grupper med fire til fem personer er de mest effektive (Hackman, 2002, p. 123). Vi valgte å ha fem personer à ti minutters jobbing i grupper, mens eksperimentet vi replikerte hadde ti personer og fem minutters innsats. Som sagt, ettersom det skjer veldig mye i en gruppedynamikk, er det ikke slik at dette nødvendigvis gir samme resultat.

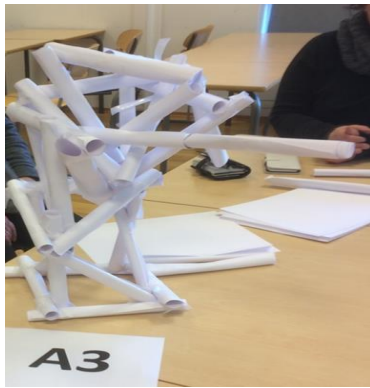
«Mestringstro er helt avgjørende for både innsats og ytelse» (Lai, 2015b).

Mestringstro er individrelatert og det holder at en person i en gruppe kan påvirke ytelsen både positivt eller negativt. Mennesker med høy mestringstro har sterk tro på sine evner og tilnærmer seg vanskelig oppgaver som utfordringer. Man kan også oppleve at i enkelte situasjoner kan demotiverende ord trigge at man yter

ekstra, det vil si omvendt psykologi (Campos, 2003). Mennesker med lav mestringstro tviler på sin kapasitet i bestemte oppgaver og viker unna fra disse vanskelige oppgavene (Bandura, 1997, p. 39). Kan det være mulig at det var mestringstroen, høy eller lav som hadde en større effekt på ytelsen i vårt eksperiment enn våre motiverende og demotiverende ord? Mestringstro er domenespesifikt. Med et domene mener vi et område eller interessefelt som man rår over. De gruppene som bygget høyest tårn kan ha hatt et fortrinn hvis bygging av tårn var et område som de kjente til og behersket godt.

Vi fikk ikke støtte for hypotese 2; «mestringstro medierer sammenhengen mellom leders motiverende ord og ytelse» i noen av utvalgene. I utvalg C predikerte gruppe med motiverende ord det laveste tårnet. I utvalg D forutså gruppe med motiverende ord det nest laveste tårnet. Vår forventning var at gruppe med motiverende ord skulle ha tro på at de bygget det høyeste tårnet.

Bruk av makt i grupper kan gi ulik dynamikk. Gruppemedlemmer får makt blant annet gjennom personlighet. Innflytelsestaktikker kan bli benyttet for å oppmuntre andre og ved å prøve å kontrollere andre. I utvalg D i gruppe med demotiverende ord, var det en person som tok styringen i gruppen fra første stund, og som mest sannsynlig påvirket til det positive resultatet. Han kan ha hatt stor referansemakt i gruppen og dermed påvirket utfallet. Dette er beskrevet i en artikkel fra Magee & Smith (2013) som viser at personer med mye makt er mer handlingsorienterte, har mindre aversjon mot et potensielt tap, er mer risikosøkende og er svært målbevisste. I disse utvalgene kan enkeltpersoner ha hatt uformell makt. Også i utvalg A med motiverende ord, var det en person som tok styringen, men det så ikke ut som han hadde positiv påvirkning på gruppen, da andre ikke våget å komme med andre forslag. På grunn av denne personen stoppet de litt opp, se bildet under. Referansemakt er ofte knyttet opp mot personlighet og de med dominante personlighetstrekk har lettere for å påvirke andre i gruppesammenheng (Anderson & Kilduff, 2009).



Figur 7: Bilde av tårn fra utvalg A, gruppe med motiverende ord.

En gruppes evne til å ta beslutninger kan bli forstyrret av for mye eller for lite konflikt, press for å bestemme seg raskt og stress fra utsiden. Gruppebeslutninger har en tendens til å bli mer ekstreme enn individuelle beslutninger på grunn av gruppepolariseringseffekten. Ønsket om å opprettholde gode relasjoner i gruppen kan forstyrre beslutningstakingsprosessen og forårsake gruppetenking.

Gruppetenking kan føre til inadekvate beslutninger som er sterkt beskyttet av gruppens medlemmer (Levi, 2014, p. 180). Dette kan ha vært tilfelle i utvalgene A og C. En effekt av dette kan vi se i utvalg C i gruppe med motiverende ord, som hadde det desidert laveste tårnet av alle gruppene, med sine 49 centimeter. Her var det ingen tydelig leder, og det virket som alle ventet på at en av de andre skulle gjøre noe lurt. I denne gruppen kjente de ikke hverandre så godt fra før, og de virket noe usikre på hverandre. Den motsatte effekten fant vi i utvalg C, i kontrollgruppen, med det høyeste tårnet på 275 centimeter. I denne gruppen var det en veldig tydelig uformell leder som også jobbet på egenhånd.

Det kan bli rivalisering mellom kollegaer i et prestasjonsklima, og mange medarbeidere forventer stadig å bli fremhevet av lederen. Man kan da bli opptatt av å prestere fordi man blir målt og belønnet. Dette kan gjøre at noen medarbeidere skjuler kunnskap for andre medarbeidere, for å oppnå egne fordeler (Nerstad, 2014). Selv om ikke selve klimaet i utvalg A var et prestasjonsklima, så kan enkeltpersoner ha hatt et sterkt behov for å markere seg, og være opptatt av konkurransen. I utvalg A, i gruppe med demotiverende ord, var det tydelig at den personen som sa han hadde vært med på noe lignende før, fikk stor tiltro, og gruppen lente seg mye på denne erfaringen.

5.3. Andre begrensninger og feilkilder

Vi har i denne oppgaven sett nærmere på; «Har lederens motiverende ord stor betydning for medarbeiders ytelse?» Denne problemstillingen ble testet ut ved hjelp av et eksperiment på grupper. Det kan være mulig at vi hadde ha oppnådd et annet resultat dersom eksperimentet var prøvd ut på enkeltindivider istedenfor grupper. Da tar man bort gruppedynamikkens påvirkning på resultatet.

Basert på vår kunnskap om teori på dette området, kunne vi lett ha gått i bekreftelsesfellen (Lai, 1999, p. 78) og vi har mest sett etter teori som støtter våre hypoteser. Vi har ikke sett om det finnes forskning på det motsatte resultatet. Det at vi var så sikre på at vi skulle få støtte for våre hypoteser, kan ha påvirket oss når vi gjennomførte eksperimentet. Det kan ha ført til at vi ikke var virkelig skjerpet og tydelig nok i våre instruksjoner. Det er mulig at vi heller ikke var overbevisende nok, eller ikke hadde øvd tilstrekkelig på å være tydelig motiverende eller demotiverende.

Vi har brukt egne organisasjoner, og det spørs om disse er representative og randomiserte utvalg.

I vår teoridel og i hypotesene våre har vi konsentrert oss om motiverende ord kan ha noe å si på ytelse. Vi har ikke forsøkt og har heller ikke funnet noe om demotiverende ord har mindre betydning på ytelse enn motiverende ord.

Det er brukt fagkritiske kilder i oppgaven, som stort sett er funnet i BI sine databaser. Det er forsøkt å finne en del metaanalyser, for å se bredden i forskning på området. Vi kan likevel ha oversett forskning av betydning.

Omfanget er et viktig poeng med hensyn til begrensninger i denne oppgaven. Eksperimentet er kun testet på fire utvalg med totalt 60 personer, og dette er ikke et stort nok utvalg til å konkludere på problemstillingen.

Vi fikk også erfare at det er mange andre faktorer, som vi ikke hadde tenkt på, som kan ha påvirket resultatet. Slik er det også ute i arbeidslivet – det er ingen situasjoner som er like og mange ulike faktorer spiller inn. Man finner dermed ikke fasiten på hva som er riktig eller galt i en gitt situasjon.

5.4. Praktiske implikasjoner

Vi fant at det var delvis støtte for hypotese 1. Basert på dette funnet bør det føre til at ledere bør være bevisst på hvordan de kommuniserer med sine ansatte. Et motiverende språk vil kunne føre til at man kan få det beste ut av medarbeiderne og dette vil gi positive ringvirkninger for bedriften. I tillegg er det grunn til å tro at man også får mer motiverte medarbeidere som yter mer, blir mer lojale og som velger å bli værende i bedriften.

Dersom ledere utøver mestringsorientert ledelse vil dette føre til bedre motivasjon og ytelse (Yukl, 1999) og (Rafferty & Griffin, 2006). Dette gir medarbeiderne mulighet til å utvikle sitt eget unike potensiale.

Ved bruk av motiverende eller demotiverende ord skaper leder forventinger til medarbeideren. Dersom man vil ha det beste ut av sine medarbeidere, er det viktig at de får tilbakemelding på at de er gode. «*Man kan få det beste ut av sine medarbeidere ved å forvente det beste*» (Livingston, 2003).

Det er viktig at en leder har fokus på språket sitt. Ledere bør derfor øke kunnskapen om retoriske teknikker. Deretter må man ta dette i bruk, for da kan man inspirere. Dette skaper engasjement og tillit hos medarbeideren.

5.5. Forslag til videre studier

Vår studie undersøkte effekten av motiverende ord i grupper. Siden mestringsstro er individuell, kunne det være interessant å lage en studie om «*har lederens motiverende ord stor betydning for medarbeiders ytelse?*» på individnivå. Det ligger mye makt i forventninger og en ny studie med denne problemstillingen kan vise om det er effekt i den positive Pygmalion og den negative Golem på individnivå.

En annen studie kan være se på om lederens motiverende ord har større effekt på mennesker med lav versus høy mestringsstro.

Resultatet fra vårt eksperiment viste at gruppene med demotiverende ord samlet sett hadde den høyeste ytelsen, det vil si papirtårnhøyde, av alle de tre gruppene i vår oppgave. Dette resultatet var ikke som forventet, og vi ble overrasket over utfallet. Med bakgrunn i dette resultatet, kunne det ha vært interessant å teste en

problemstilling om «har demotiverende ord negativ effekt på ytelse?» siden Golem-effekten ikke har vært testet gjennom hypoteser i denne oppgaven.

En studie basert på om det er kjønnsforskjeller vedrørende virkning av motiverende ord kunne være aktuelt med tanke på resultatet fra utvalg B. I dette utvalget fikk vi støtte for hypotese 1, og vi lurer på om kjønn har noe å si for hvordan man blir påvirket.

En studie knyttet opp mot utdanning kan gi svar på om utdanningsnivå har noe å si for hvordan man blir påvirket av priming.

6. Konklusjon

Arbeidslivet og samfunnet har endret seg mye de siste tiårene. Fra medarbeidere som blir detaljstyrt og kontrollert, ser vi mer og mer at medarbeidere ønsker seg stor grad av autonomi. Ledere er mer opptatt av medarbeidere som utvikler seg og som mestrer oppgavene sine. Medarbeidere i dag har mye kunnskap, og i mange tilfeller kompetanse og kunnskap som lederen ikke har. Dette stiller nye krav til lederne. Mye forskning i nyere tid tyder på at relasjonsorientert ledelse er den lederstilen som er mest effektiv, og som gjør at medarbeidere trives og utvikles i jobben, og blir værende på en arbeidsplass.

Vi håpet å kunne få svar på problemstillingen: «*Har lederens motiverende ord stor betydning for medarbeiders ytelse?*», gjennom vårt eksperiment. Vi fikk bare svak støtte for hypotese 1: «Lederens motiverende ord har positiv effekt på ytelse» og ingen støtte for hypotese 2; «Mestringstro medierer sammenhengen mellom motiverende ord og ytelse». Resultatet kan ha være påvirket av gjennomføring, type eksperiment, utvalgene og av gruppedynamikken mer enn at det ikke finnes en sammenheng. Kanskje kan resultatet tyde på at Pygmalion-effekten og Golem-effekten har vært mindre avgjørende enn mestringstroen hos den enkelte.

Mye tyder på at en leder kan gjøre en stor forskjell når det gjelder organisasjonens resultat basert på måten man ivaretar sine medarbeidere på (Avolio et al., 2009). Ved å utvikle sine medarbeidere, ha tro på dem, og vise dem tillit, kan man oppnå motiverte medarbeidere som står på og gjør en ekstra innsats (Kuvaas & Dysvik, 2009) og (Nerstad et al., 2013). Det er viktig å formidle positive forventninger

gjennom motiverende ord, og å ha medarbeideren i fokus. Denne oppgaven har vært en studie i kronikken «Ord som motiverer» (Lai 2015b). Avslutningsvis ønsker vi å sitere Lai med ordene fra denne kronikken; *«Ord setter i gang ubevisste psykologiske reaksjoner. Ledelse skjer gjennom kommunikasjon. Derfor er det ikke overraskende at lederens språk har stor effekt på medarbeiderens motivasjon, ytelse, nærvær, kreativitet, jobbtilfredshet og lojalitet.»*

7. Litteraturliste

- Albanese, R., & Van Fleet, D. D. (1985). Rational Behavior in Groups: The Free-Riding Tendency. *Academy of Management Review*, *10*(2), 244-255. doi:10.5465/AMR.1985.4278118
- Anderson, C., & Kilduff, G. J. (2009). Why do dominant personalities attain influence in face-to-face groups? The competence-signaling effects of trait dominance. *Journal of Personality and Social Psychology*, *96*(2), 491-503. doi:10.1037/a0014201
- Antonakis, J., Fenley, M., & Liechti, S. (2012). Learning charisma: transform yourself into the person others want to follow.(Managing Yourself). *Harvard Business Review*, *90*(6), 127.
- Avolio, B. J., & Luthans, F. (2006). *The high impact leader : moments matter in accelerating authentic leadership development*. In.
- Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., & Chan, A. (2009). A meta- analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi- experimental studies. *The Leadership Quarterly*, *20*(5), 764-784. doi:10.1016/j.leaqua.2009.06.006
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy : the exercise of control*. New York: Freeman.
- Bandura, A., & Locke, E. A. (2003). Negative Self- Efficacy and Goal Effects Revisited. *Journal of Applied Psychology*, *88*(1), 87-99. doi:10.1037/0021-9010.88.1.87
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, *18*(3), 19-31. doi:[http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bowers, J. W., & Osborn, M. M. (1966). Attitudinal effects of selected types of concluding metaphores in persuasive speeches. *Speech monographs*, *33*/2, 147-155.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, *17*(3), 288-307. doi:10.1016/j.leaqua.2006.02.007
- Burns, D. D. (2005). *Tenk deg glad!:håndbok*. Arendal: Danor forlag.
- Byron, K., Khazanchi, S., & Nazarian, D. (2010). The relationship between stressors and creativity: A meta-analysis examining competing theoretical models. *Journal of Applied Psychology*, *95*(1), 201-212. doi:10.1037/a0017868
- Campos, J. J. (2003). Commentaries on "Does the Positive Psychology Movement Have Legs?". *Psychological Inquiry*, *14*(2), 110.
- Ceri-Booms, M., Curseu, P. L., & Oerlemans, L. A. G. (2017). Task and person-focused leadership behaviors and team performance: A meta-analysis. *Human Resource Management Review*, *27*(1), urn:issn:1053-4822.
- Cerne, M., Nerstad, C., Dysvik, A., & Skerlavaj, M. (2014). What goes around comes around:knowledge hiding, perceived motivational climate and creativity. *Academy of Management Journal*, *57*(1), 172.
- Conger, J. A. (1991). Inspiring others: the language of leadership. *Executive (19389779)*, *5*(1), 31-45. doi:10.5465/AME.1991.4274713
- Conger, J. A., & Riggio, R. E. (2007). *The practice of leadership*. California: John Wiley & Sons, Inc.

- DeGroot, T., Kiker, D. S., & Cross, T. C. (2000). A Meta-Analysis to Review Organizational Outcomes Related to Charismatic Leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences (Canadian Journal of Administrative Sciences)*, 17(4), 356-371.
- Eccles, J. S., & Wigfield, A. (2002). Motivational beliefs, values and goals. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 109.
- Eden, D. (1984). Self- Fulfilling Prophecy as a Management Tool: Harnessing Pygmalion. *The Academy of Management Review*, 9(1), 64-73.
- Eden, D. (1990). *Pygmalion in management : productivity as a self-fulfilling prophesy*. Lexington, Mass: Lexington Books.
- Eden, D., & Shani, A. B. (1982). Pygmalion goes to boot camp: Expectancy, leadership, and trainee performance. *Journal of Applied Psychology*, 67(2), 194-199. doi:10.1037/0021-9010.67.2.194
- Ekvall, G., & Arvonen, J. (1991). Change- centered leadership: An extension of the two- dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, 7(1), 17-26. doi:10.1016/0956-5221(91)90024-U
- Falbe, C. M., & Yukl, G. (1992). Consequences for managers of using single influence tactics and combinations of tactics. *Academy of Management Journal*, 35(3), 638-652. doi:10.2307/256490
- Fletre, A. M., & Frydenlund, L. (2016). *10-faktor : håndbok for planlegging, gjennomføring og oppfølging av KS medarbeiderundersøkelse*. Oslo: Kommuneforlaget.
- Forsyth, D. R. (2014). *Group dynamics 6th edition*. Wadsworth: Hague, Jon-David.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. doi:10.1002/job.322
- Ghauri, P., & Grønhaug, K. (2010). *Reserch metods in business studies* (Vol. 4. edition). Essex, England: Pearson education limited.
- Glasø, L., & Thompson, G. (2013). *Transformasjonsledelse* (Vol. 1). Oslo: Gyldendal Norsk forlag AS.
- Greenberg, J. (2011). *Behavior in organizations* (10th ed. ed.). Boston: Pearson.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams : setting the stage for great performances*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Hjertø, K. B. (2013). *Team*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jensen, J. L. (2007). Getting One's Way in Policy Debates: Influence Tactics Used in Group Decision-Making Settings. *Public Administration Review*, 67(2), 216-227. doi:10.1111/j.1540-6210.2007.00708.x
- Judge, T. A., Bono, J. E., Thoresen, C. J., & Patton, G. K. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36-51. doi:10.1037/0021-9010.89.1.36
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254.
- Kuran, E. (2013). Leader as storyteller. *Industrial & Commercial Training*, 45(2), 119-122. doi:10.1108/00197851311309561
- Kuvaas, B. (2005). Når dårlige ledelsesteorier resulterer i dyr og dårlig ledelse. *Magma*, 8(3), 20-33.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2009). Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. *Human*

- Resource Management Journal*, 19(3), 217-236. doi:10.1111/j.1748-8583.2009.00103.x
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser : evidensbasert HRM* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Lai, L. (1999). *Dømmekraft*: Tano Aschehoug.
- Lai, L. (2015a). *Makt og påvirkningskraft*: Cappelen Damm AS.
- Lai, L. (2015b). Ord som motiverer. *Dagens næringsliv*.
- Lai, L. (2017). Demotiverende ledelse. *Dagens næringsliv*.
- Levi, D. (2014). *Group dynamics for teams* (4th ed.). Los Angeles, California: SAGE.
- Livingston, J. S. (2003). Pygmalion in management. 1969. *Harvard business review*, 81(1), 97.
- Loftus, P. (1995). The Pygmalion effect. *Industrial and Commercial Training*, 27(4), 17-20. doi:10.1108/00197859510087578
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425. doi:[http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90027-2](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2)
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital : developing the human competitive edge*. Oxford: Oxford University Press.
- Magee, J. C., & Smith, P. K. (2013). The Social Distance Theory of Power. *Personality and Social Psychology Review*, 17(2), 158-186. doi:10.1177/1088868312472732
- Martin, H. J. (2010). Workplace climate and peer support as determinants of training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 87-104. doi:10.1002/hrdq.20038
- Martinsen, Ø. L. (2016). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal norsk forlag AS.
- Nerstad, C. (2014). Jakten på jobbsuksess. *Ledernytt*, 2014.
- Nerstad, C., Roberts, G., & Richardsen, A. (2013). Achieving success at work: development and validation of the Motivational Climate at Work Questionnaire (MCWQ). *Journal of Applied Social Psychology*, 43(11), 2231.
- Osborn, M. M., & Ehniger, D. (1962). The metaphor in public adress. *Speech monographs*, 29/3.
- Pfeffer, J. (2010). *Power : why some people have it and others dont*. New York: HarperBusiness.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Refining individualized consideration: Distinguishing developmental leadership and supportive leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 37-61.
- Reeve, J. M. (2015). *Understanding motivation and emotion 6th edition*: Hoffman, George.
- Reynolds, D. (2002). The Good, the Bad, and the Ugly of Incorporating 'My Fair Lady' in the Workplace. *SAM Advanced Management Journal* (07497075), 67(3), 4.
- Rosenthal, R., & Jacobson, L. (1968). Pygmalion in the classroom. *Urban Rev*, 3(1), 16-20. doi:10.1007/BF02322211
- Stahlschmidt, A. (2011). Velkommen til den inspirerende leder. *DK*, 07.03.2011.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998a). Self- Efficacy and Work- Related Performance: A Meta- Analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240-261. doi:10.1037/0033-2909.124.2.240

- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998b). Social cognitive theory and self-efficacy: Goin beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, 26(4), 62-74. doi:10.1016/S0090-2616(98)90006-7
- Towler, A. J. (2003). Effects of charismatic influense training on attitudes, behavior and performance. *Personnel Psychology*, 56(2), 363-381. doi:10.1111/j.1744-6570.2003.tb00154.x
- Vancouver, J. B., Thompson, C. M., Tischner, E. C., & Putka, D. J. (2002). Two Studies Examining the Negative Effect of Self- Efficacy on Performance. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 506-516. doi:10.1037/0021-9010.87.3.506
- Vancouver, J. B., Thompson, C. M., & Williams, A. A. (2001). The Changing Signs in the Relationships Among Self-Efficacy, Personal Goals, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 605-620. doi:10.1037/0021-9010.86.4.605
- Wood, R. E., Mento, A. J., & Locke, E. A. (1987). Task Complexity as a Moderator of Goal Effects: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 416-425.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285.
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 708-722. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.008>
- Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *The Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66.
- Yukl, G., Seifert, C. F., & Chavez, C. (2008). Validation of the extended Influence Behavior Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 609-621. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.006>

8. Vedlegg

- Vedlegg 1: Bilder fra eksperimentet gjennomført i utvalg A
- Vedlegg 2: Bilder fra eksperimentet gjennomført i utvalg B
- Vedlegg 3: Bilder fra eksperimentet gjennomført i utvalg C
- Vedlegg 4: Bilder fra eksperimentet gjennomført i utvalg D
- Vedlegg 5: Bilder fra eksperimentet gjennomført som pretest