



Handelshøyskolen BI i Oslo

# MAN 27101

Påvirkning og makt i lederrollen -  
prosjektoppgave

Prosjektoppgave

Påvirkning i et moralsk perspektiv

Navn: Lene Eriksen Abrahamsen,  
Astrid Thokle Hovden

Utlevering: 27.09.2016 09.00

Innlevering: 15.06.2017 12.00

---

## Innholdsfortegnelse

<b>SAMMENDRAG.....</b>	<b>IV</b>
<b>1 INNLEDNING.....</b>	<b>1</b>
1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA OG PROBLEMSTILLING .....	1
1.2 AVGRENSNING .....	2
<b>2 TEORETISK GRUNNLAG .....</b>	<b>2</b>
2.1 HVA ER MORAL?.....	2
2.2 HVA ER IDENTITET?.....	3
2.3 HVA ER MORALSK IDENTITET? .....	3
2.3.1 <i>Moralsk identitet- karakterperspektivet</i> .....	4
2.3.2 <i>Moralsk identitet- det sosialkognitive perspektivet</i> .....	4
2.3.3 <i>Spørrebatteri for moralsk identitet</i> .....	5
2.3.4 <i>Moralsk identitet og prososial orientering</i> .....	5
2.4 INTERNALISERING OG SYMBOLISERING .....	5
2.5 KAN MORALSK IDENTITET SETTES PÅ PRØVE? .....	7
2.6 MORALSK IDENTITET OG ATFERD PÅ ARBEIDSPLASSEN .....	8
2.7 HVA ER PÅVIRKNING? .....	11
2.8 HVORFOR PÅVIRKE? .....	11
2.9 HVORDAN PÅVIRKE? .....	12
2.10 YUKL ET AL.S PROAKTIVE PÅVIRKNINGSTEKNIKKER .....	13
2.10.1 <i>Myke og harde påvirkningsteknikker</i> .....	14
2.10.2 <i>Kombinasjon av påvirkningsteknikker</i> .....	15
2.10.3 <i>Situasjonens betydning for valg av påvirkningsteknikker</i> .....	16
2.10.4 <i>Påvirkningsteknikker rettet oppover, nedover og sideveis</i> .....	16
2.10.5 <i>Lederes bruk av påvirkningsteknikker</i> .....	17
2.11 KJØNN OG PÅVIRKNING .....	18
2.12 PÅVIRKNING VED «IMPRESSION MANAGEMENT» .....	18
2.13 MORALSK IDENTITET OG PÅVIRKNINGSTEKNIKKER .....	19
2.14 HYPOTESE .....	20
<b>3 METODE .....</b>	<b>21</b>
3.1 VALG AV METODE .....	21
3.2 FORDELER OG ULEMPER VED KVANTITATIV METODE .....	22
3.3 SPØRREBATTERIENE .....	22
3.4 UTVALGET .....	23
3.5 DATAINNSAMLING.....	23
3.6 ANALYSE.....	24

<b>4</b>	<b>RESULTATER.....</b>	<b>24</b>
4.1	MORALSK IDENTITET SOM HELHET .....	25
4.1.1	<i>Inspirasjon</i> .....	25
4.1.2	<i>Anerkjennelse</i> .....	26
4.1.3	<i>Konsultasjon</i> .....	27
4.2	INTERNALISERING .....	27
4.2.1	<i>Tilrettelegging</i> .....	27
4.2.2	<i>Anerkjennelse</i> .....	28
4.3	SYMBOLISERING 1 .....	29
4.3.1	<i>Personlig appell</i> .....	29
4.3.2	<i>Allianser</i> .....	29
4.4	SYMBOLISERING 2 .....	30
4.4.1	<i>Tilrettelegging</i> .....	30
4.4.2	<i>Anerkjennelse</i> .....	31
4.4.3	<i>Allianser</i> .....	32
4.5	KONTROLLVARIABLER .....	32
	<i>Kjønn</i> .....	33
4.5.1	<i>Lederansvar</i> .....	33
4.6	OPPSUMMERING AV FUNN .....	33
<b>5</b>	<b>DISKUSJON .....</b>	<b>34</b>
5.1	MORALSK IDENTITET SOM HELHET .....	35
5.1.1	<i>Inspirasjon</i> .....	35
5.1.2	<i>Anerkjennelse</i> .....	35
5.1.3	<i>Konsultasjon</i> .....	36
5.2	INTERNALISERING .....	37
5.2.1	<i>Tilrettelegging</i> .....	37
5.2.2	<i>Anerkjennelse</i> .....	38
5.3	SYMBOLISERING 1 .....	38
5.3.1	<i>Personlig appell</i> .....	38
5.3.2	<i>Allianser</i> .....	39
5.4	SYMBOLISERING 2 .....	40
5.4.1	<i>Tilrettelegging</i> .....	40
5.4.1	<i>Anerkjennelse</i> .....	41
5.4.2	<i>Allianser</i> .....	42
5.5	ET BLIKK PÅ TVERS .....	42
5.6	KONTROLLVARIABLER .....	44
5.6.1	<i>Kjønn</i> .....	44
5.6.2	<i>Lederansvar</i> .....	44
5.7	SVAKHETER, BEGRENSNINGER OG FEILKILDER .....	45

---

5.7.1	<i>Begrensninger ved spørrebatteriet for moralsk identitet .....</i>	46
5.7.2	<i>Begrensninger og feilkilder ved spørrebatteriet for påvirkningsteknikker .....</i>	47
<b>6</b>	<b>IMPLIKASJONER FOR PRAKSIS OG VIDERE FORSKNING .....</b>	<b>47</b>
6.1	IMPLIKASJONER FOR PRAKSIS .....	47
6.2	VIDERE FORSKNING .....	49
<b>7</b>	<b>KONKLUSJON .....</b>	<b>50</b>
<b>8</b>	<b>LITTERATURLISTE .....</b>	<b>51</b>
<b>9</b>	<b>VEDLEGG .....</b>	<b>59</b>
9.1	VEDLEGG 1: E-POSTKORRESPONDANSE VED UTSENDELSE AV SPØRREUNDERSØKELSE .....	59
9.2	VEDLEGG 2: E-POSTKORRESPONDANSE VED PÅMINNELSE OM SPØRREUNDERSØKELSE .....	60
9.3	VEDLEGG 3: SPØRRESKJEMA .....	61

---

## Sammendrag

Oppgaven handler om bruk av påvirkningsteknikker relatert til moralsk identitet. Utgangspunktet er antakelsen om at høy identitet fører til mer bruk av myke enn av harde påvirkningsteknikker. Ved hjelp av validerte spørrebatterier for henholdsvis moralsk identitet og påvirkningsteknikker er dataene innhentet gjennom en kvantitativ undersøkelse i to store kunnskapsbedrifter. Det var 294 respondenter, derav 40 % ledere.

Resultatene viste at alle de fem påvirkningsteknikkene som regnes som myke og én hard påvirkningsteknikk, ble rapportert brukt mer hos de som skåret høyt versus lavt på moralsk identitet. Den antatte kausaliteten mellom høy moralsk identitet og bruk av myke påvirkningsteknikker ble styrket ved at ingen av de potensielle moderatorene (lederansvar, kjønn og alder) viste seg å ha noen signifikant innvirkning.

Funnene er interessante sett i lys av at myke påvirkningsteknikker i motsetning til harde teknikker er vist å føre til forpliktelse og indre motivasjon hos medarbeidere i organisasjoner. Relasjonen til prososial motivasjon styrker også betydningen av høy moralsk identitet, ettersom prososial atferd er vist å føre til både bedre trivsel og ytelse hos de ansatte. Studien har praktiske implikasjoner og det foreslås ulike tiltak for å øke den etiske bevissthet i organisasjoner, noe som kan bidra til lettere å oppdage og håndtere situasjoner der vi står i fare for å handle umoralsk.

Undersøkelsen er gjort på et relativt lite materiale og der svarprosenten var nokså lav. Dette kan gjøre utvalget skjevt. For å lære mer om denne sammenhengen er det behov for videre forskning på dette temaet.

---

# 1 Innledning

## *1.1 Bakgrunn for valg av tema og problemstilling*

Ønsket om å skape, utvikle og implementere handler ofte om å involvere andre. Dette gjelder ikke minst i dagens organisasjoner hvor økende spesialisering gjør samarbeid mer krevende. Vi sitter som små brikker med hver vår lille oppgave. Sluttproduktet er imidlertid avhengig av kommunikasjonen underveis, og evnen til å påvirke blir essensielt for å få gjennomslag for våre synspunkter. Hvordan er det så hensiktsmessig å påvirke? Identiteten vår er av betydning for hva vi ser, føler og tenker. Den påvirker hvilke vurderinger og beslutninger vi tar og kommer til syne gjennom atferden.

Det finnes nok av eksempler fra organisasjoner der tildekkede selvfavoriserende interesser fører til juks og bedrag framfor handlinger til bedriftens beste. Handlinger ut fra egeninteresse er forbundet med lav moral og ofte bruk av slue påvirkningsteknikker. Dette er særlig synlig hos ledere som har blitt korrumpert av makt og som derav med stor selvsikkerhet påvirker gjennom bruk av harde teknikker som press og koalisjoner. Er det noen grunn til å se på påvirkning i et moralsk perspektiv? Hvilken betydning har vår moralske identitet for påvirkning? Hvor sikre kan vi være på at høy moralsk identitet fører til bruk av primært myke påvirkningsteknikker? Dette er funnet dårlig dekket i litteraturen og er derfor noe vi ønsker å undersøke.

Med disse refleksjonene som utgangspunkt ønsker vi å forsøke å få svar på følgende spørsmål:

- Hva er sammenhengen mellom moralsk identitet og bruk av påvirkningsteknikker?
- Hvilke påvirkningsteknikker foretrekkes av de med høy moralsk identitet?
- Er det holdepunkter for at høy moralsk identitet er hensiktsmessig ved påvirkning?
- Har lederansvar, kjønn og alder noe innvirkning her?

Undersøkelsen er gjort i to store kunnskapsbedrifter; en offentlig og en privat.

---

## ***1.2 Avgrensning***

Måling av moralsk identitet og bruk av påvirkningsteknikker i undersøkelsen er avgrenset til bruk av ett spørrebatteri for hvert tema. Spørrebatteriet for moralsk identitet er utviklet av Karl Aquino og Americus Reed (2002) og for de proaktive påvirkningsteknikkene er Gary Yukl, Charles F. Seifert og Carolyn Chavez (2008) opphavspersoner. Målingene er basert på kun selvrapporing fra både ledere og ikke-ledere. Det er dermed valgt et teorigrunnlag som primært omhandler enkeltmenneskers bruk av påvirkningsteknikker i organisasjoner.

## **2 Teoretisk grunnlag**

Først i det teoretiske grunnlaget beskrives begrepet moralsk identitet med ulike perspektiver. Dimensjonene av moralsk identitet betegnet som internalisering og symbolisering er sentralt i undersøkelsen hvor moralsk identitet er målt ved hjelp av validerte spørsmål utviklet av Karl Aquino & Americus Reed (2002). Deretter følger teori om påvirkning og ulike påvirkningsteknikker med vekt på Yukl et al.s proaktive påvirkningsteknikker (2008) som benyttes i undersøkelsen. Moralsk identitet og påvirkningsteknikker er til slutt knyttet sammen for utledning av hypotesen.

### ***2.1 Hva er moral?***

Begrepet moral benyttes ofte i hverdagen synonymt med begrepet etikk. I litteraturen er det derimot vanlig å trekke et skille mellom disse begrepene (Kvalnes, 2015). Moral beskrives som praksis ut fra gitte etiske prinsipper (Kirkhaug, 2014). Det kan være personlige og felles oppfatninger av hva som er rett og galt mellom mennesker og dette læres gjennom relasjoner med andre (Kvalnes, 2015). Etikk er på den annen side først og fremst teoretiske forestillinger om hva som er riktige handlinger og holdninger (Kirkhaug, 2014), et fagfelt med systematisk refleksjon over rett og galt. (Kvalnes, 2015; Kvalnes & Øverenget, 2012). Med denne delingen sees etikk på som teoretiske betraktninger om moral.

---

## **2.2 *Hva er identitet?***

Det finnes ulike definisjoner av identitet avhengig av perspektiv. Grensene mellom perspektivene kan oppfattes som vage og det er flere fellestrekk på tvers (Lappegard, 2007). Thomas Hylland Eriksen (1997) definerer identitet relasjonelt, ut fra at identitet er relatert til andre rundt. Han hevder at mennesker har mange ulike identiteter, men han fremhever at identiteten "individualitet"- det som gjør en person unik fra andre og til syvende og sist bare er identisk med seg selv, er i en særstilling. Dette har likhetstrekk med slik Erik H. Eriksen (1964) definerer identitet; som kjernen i selvet. Identitet defineres som å være tro mot seg selv gjennom handlinger og at handlingene er assosiert med egen forståelse av virkeligheten, som selvoppfatning eller selvdefinisjon. Eller som Søren Kierkegaard sier om identitet; "Man er den samme som den man er" (Thielst, 1994). I boken "Understanding motivation and emotion" viser Johnmarshall Reeve (2015) til Gecas & Burke med flere, som fokuserer på selvet relatert til samfunnet, og hvem man er i en kulturell kontekst, som sentralt for å definere begrepet identitet. Alle de andre identitetene vi måtte ha og tilhørighetene vi måtte føle til ulike fellesskap holdes sammen og møtes i selvet eller i denne kjerneidentiteten (Eriksen, 1997).

## **2.3 *Hva er moralsk identitet?***

Det finnes ulike definisjoner på moralsk identitet, avhengig av perspektiv og fokus. Det har vært mangel på entydig definisjon av moralsk identitet, noe om har bidratt til mangel på reliable mål for begrepet (Aquino & Reed, 2002).

Daniel Hart og Robert Atkins (1998) operasjonaliserer moralsk identitet som en forpliktelse til selvet om å handle i tråd med hendelser som beskytter eller fremmer andres velferd. Moralsk identitet er noe den enkelte ser for seg er grensene for hva han eller hun betrakter som moralsk riktig og galt, tillatt, forbudt og påbudt (Kvalnes & Øverenget, 2012) og handler om hvor opptatt en person er av å gjøre gode, moralske valg og ser på den som en del av sin personlighet (Lai, 2015).



---

Det er to hovedperspektiver som har konseptualisert moralsk identitet i litteraturen; karakterperspektivet og det sosialkognitive perspektivet (Shao, Aquino & Freeman, 2008).

### *2.3.1 Moralsk identitet- karakterperspektivet*

En sentral bidragsyter innenfor karakterperspektivet er Augusto Blasi (Shao, Aquino & Freeman, 2008). Opprinnelig definerte han moralsk identitet ut fra hvor sentral den er for selvet og grad av motivasjon for å opprettholde konsistens med selvet (Blasi, 1984; Shao, Aquino & Freeman, 2008). Senere har han foreslått tre karaktertrekk som han kaller dyder og som ansees som sentrale og nødvendige for at en person kan sies å ha moralsk identitet (Blasi, 2005; Shao, Aquino & Freeman, 2008). Disse dydene er viljestyrke, integritet og ønsket om å handle moralsk. Viljestyrke og integritet ansees som viktig for å støtte opp under den moralske identiteten gjennom å unngå fristelser og gjennom bevissthet rundt selvet. Ønsket om å handle moralsk ansees å være direkte knyttet til den moralske karakter (Blasi, 2005; Shao, Aquino & Freeman, 2008).

Augusto Blasi (1984) hevder at det er individuelt hvilke egenskapene/trekk som beskriver en person med moralske identitet. Videre varierer det hvor sentralt moralsk bevissthet er i personers selvkonsept og at det ikke er slik at man enten har det eller ikke. Mens en person vurderer at det å være medfølende er en sentral egenskap for å beskrive ens moralske identitet, kan andre vektlegge det å være rettferdig. Selv om det kan variere hvilke egenskaper ulike personer ser på som sentrale, hevder han at det likevel eksisterer et sett med vanlige moralske egenskaper som ser ut til å være særlig viktige for de fleste mennesker. Dette er ærlighet, medfølelse og lojalitet.

### *2.3.2 Moralsk identitet- det sosialkognitive perspektivet*

For det sosialkognitive perspektivet er det sentralt at utvikling av identiteten skjer gjennom samspill med andre mennesker. Karl Aquino og Americus Reed (2002; 2009) definerer moralsk identitet ut fra dette perspektivet. De hevder at det er faktorer ved spesifikke situasjoner som påvirker motivasjonen til å handle moralsk. Situasjonsfaktorer vil enten kunne øke eller redusere tilgangen til den moralske identiteten i selvkonseptet og slik ha betydning for motivasjonen til å

---

handle moralsk eller ikke. Det er hvor sentralt moralsk identitet er for selvet som bestemmer hvilken innflytelse situasjonsfaktorene faktisk får (Aquino, Reed, Freeman & Lim, 2009). Moralsk identitet defineres dermed ut fra om moralsk identitet er en sentral del av selvet eller ikke (Shao, Aquino & Freeman, 2008; Aquino & Reed, 2002).

### *2.3.3 Spørrebatteri for moralsk identitet*

Moralsk identitet kjennetegnes ved visse karaktertrekk (Aquino & Reed, 2002) som også bekreftes av andre (Lai, 2015). Disse trekkene er omsorgsfull, sjenerøs, medfølelse, rettferdig, vennlig, hardtarbeidende, hjelpsom, ærlig, og snill. Det finnes empirisk støtte for at disse trekkene kan assosieres med hva det vil si å være en moralsk person. På bakgrunn av disse studiene ble det utviklet et validert spørrebatteri for moralsk identitet. Dette validerte spørrebatteriet for moralsk identitet ligger til grunn for undersøkelsen i denne oppgaven.

### *2.3.4 Moralsk identitet og prososial orientering*

Flere av karaktertrekkene nevnt over har likhetstrekk med såkalt prososial orientering. En person med høy prososial orientering er en person som er opptatt av andres behov, har et ønske om å hjelpe andre, samt å bidra til at andre har det bra (Grant & Mayer, 2009). Studier viser at prososial orientering kan bidra til å redusere negative effekter ved opplevelsen av makt (Lai, 2015). Adam Grant (2014) mener nettopp at det å gi til andre, å være en såkalt giver- noe som innebærer å bidra for andre uten å tenke på hvorvidt man får igjen for det, kan være nyttig for å oppnå suksess. Forutsetningen for at dette kan være nyttig for å oppnå suksess, er imidlertid at man er opptatt av å skape fordeler for andre, samtidig som man har ambisiøse mål på egne vegne (Grant, 2014).

## **2.4 Internalisering og symbolisering**

Karl Aquino og Americus Reed (2002) har identifisert to dimensjoner av moralsk identitet; internalisering og symbolisering. Med internalisering menes i hvilken grad et sett med moralske egenskaper er sentralt for å beskrive selvet og kommer innenfra. Symbolisering, på den annen side, innebærer i hvilken grad disse egenskapene vises offentlig gjennom personens handlinger eller kan sees utenpå.

---

Internalisering og symbolisering viser slik til henholdsvis private og offentlige aspekter ved selvet (Boegershausen, 2015). En person som har høy grad av dimensjonen symbolisering er en person som gjerne deltar i aktiviteter som er synlig for andre og som understreker et moralsk standpunkt. En person som har lav grad av dimensjonen symbolisering er derimot en person som ikke er opptatt av å delta i aktiviteter synlig for andre. Moralsk atferd vil da være drevet av høy grad av internalisert moralsk identitet (Winterich, Mittal, Swartz & Aquino, 2013).

Disse dimensjonene kan forutsi ulike typer moralsk atferd i følge Karl Aquino & Americus Reed (2002), i Scott J. Reynold & Tara L. Ceranic (2007). Eksempelvis vil frivillig arbeid versus villighet til å minimere skade hos andre være forankret i henholdsvis symbolisering og internalisering.

Studier basert på det todimensjonale rammeverket beskrevet ovenfor har vist to typer atferd som hver for seg var betinget av type moralsk identitet (Boegershausen, Aquino & Reed, 2015). På den ene siden finnes atferd som bidrar til å minske andres lidelse eller øke deres velferd, såkalt *preskriptiv* atferd. Dette er atferd som ansees som umoralsk å ikke gjennomføre. På den andre siden har *prospektiv* atferd til hensikt å forhindre umoralsk atferd i samfunnet, som juks eller å misbruke en annen persons tillit. Resultatet viste at for preskriptiv atferd hadde internalisering større betydning enn symbolisering. For prospektiv atferd var internalisering og symbolisering av like stor betydning for å regulere atferd når man møter på fristelser til å handle umoralsk. Videre påvirket symbolisering individets atferd i størst grad når internalisering er lav.

Grad av symbolisering og internalisering er dessuten vist å ha betydning for prososial atferd (Winterich, Mittal, Swartz & Aquino, 2013). Høy grad av symbolisering motiverte til prososial atferd når internaliseringen var lav. Denne motivasjonen ble forklart ved anerkjennelse fra andre som følge av prososial aktivitet. Høy grad av internalisering motiverte på den annen side til prososial atferd, uavhengig av nivået på symboliseringen. En forklaring som fremsettes er at motivasjonen for prososial atferd ved internalisering er uavhengig av andres

---

tilstedeværelse fordi skjemaet eller skriptet konstant er tilgjengelig i arbeidshukommelsen. For personer med høy internalisering kan motivasjonen for prososial atferd forklares med behovet for å handle i tråd med selvet og dermed unngå dissonans (Winterich, Mittal, Swartz & Aquino, 2013).

Begge dimensjoner av moralsk identitet fører til moralske handlinger, men drivkraften er ulikt forankret, internt eller eksternt. Her er det imidlertid ikke enten – eller. Vi har alle ulike kombinasjoner av disse dimensjonene. En person kan for eksempel ha både høy grad av både internalisering og symbolisering, men en av delene vil som regel dominere.

### ***2.5 Kan moralsk identitet settes på prøve?***

Augusto Blasi (1980) hevder at individet har et behov for å være tro mot seg selv og derfor må handle i konsistens med egen identitet. Han forklarer dette med den motiverende styrken det er å handle moralsk ved høy moralsk identitet. Dette kan forklares av prinsippet om konsistens og ønsket om å unngå ubehaget ved dissonansen som oppstår som følge av en kognitiv konflikt (Kvalnes, 2015; O'Keefe, 2016).

Denne dissonansen kan oppstå når vår moralske identitet settes på prøve ved at vi blir fristet eller beordret til å gjøre noe som strider mot våre moralske overbevisninger. Når moralsk dissonans er oppstått vil personen forsøke å oppnå intern balanse gjennom å senke "den moralske standarden" slik at han/hun kan handle i tråd med egen overbevisning. Ved manglende korreksjon vil dette så føre til normalisering av såkalt tvilsom atferd, og ny atferd kan bli institusjonalisert i organisasjonen (Kvalnes, 2015). Teorien er basert på en studie der hovedfunnene viste at konseptet moralsk nøytralisering er relevant for å forstå hvordan mennesker i organisasjoner kan håndtere moralsk dissonans og ende med å handle på tvers av moralsk overbevisning (Kvalnes, 2015). Teorien forklarer hva som skjer når den opprinnelige moralske tvilen ved et bestemt alternativ forsvinner. Når den moralske motstanden forsvinner flyttes gjerne grensene, veien ligger åpen for ny praksis og rutiner, og det betyr at den nye praksisen oppfattes som riktig (Kvalnes, 2015).

---

## 2.6 *Moralsk identitet og atferd på arbeidsplassen*

Noen teorier sier at det er den moralske identiteten som bidrar til å styrke atferd som ansees moralsk på arbeidsplassen. Andre hevder at det å utføre moralske handlinger bidrar til at den moralske identiteten videreutvikles og styrkes (Weaver, 2006). I følge det sosialkognitive perspektivet er det både moralske handlinger og moralsk identitet som forklarer moralsk atferd og som gjør at den moralske identiteten videreutvikles og styrkes (Aquino & Reed 2002).

Et eksempel der den moralske identiteten bidrar til å styrke moralsk atferd på arbeidsplassen er teorien til Augusto Blasi (1980) om kognitiv dissonans, der mennesker handler moralsk primært for å unngå det ubehaget som oppstår ved kognitiv dissonans. Moralsk tenkning er den sterkeste faktoren for å forutsi etisk atferd (Shao, Aquino & Freeman, 2008). Karl Aquino og Americus Reed (2002) viser til at Lawrence Kohlberg (år ukjent) påpeker at moralsk tenkning ikke er tilstrekkelig for å forklare moralsk atferd, men at det kan bidra til å *påvirke* moralsk atferd.

Steven L. McShane & Mary Ann Von Glinow (2015) hevder at det er tre faktorer som påvirker etisk atferd på arbeidsplassen; moralsk intensitet, moralsk sensitivitet og situasjonsbetingelser. Moralsk intensitet er graden av behovet for etiske prinsipper ved en problemstilling. Moralsk sensitivitet gjenspeiler personers evne til å oppdage et moralsk dilemma og estimere viktigheten av denne. Selve situasjonen vil i tillegg ha betydning for å ta etiske eller uetiske valg. Situasjonen vil i ulik grad oppmuntre til eller diskreditere etisk atferd. Bevissthet rundt verdspørsmål er dessuten av stor betydning for etisk atferd. Det er større sannsynlighet for å opptre i tråd med verdier dersom personen aktivt tenker på den og forstår dens relevans i situasjonen (McShane & Von Glinow, 2015).

En rekke studier i sosialpsykologi har funnet at aspekter ved omgivelsene har en sterk påvirkning på hvorvidt en person utviser negativ oppførsel eller ikke på arbeidet, ikke bare karaktertrekk (Kvalnes, 2015). Eksempelvis kan incentiver og strukturer for beslutningstaking bidra til umoralsk atferd. Situasjonsaspekter ser

---

slik ut til å overgå karakter med hensyn til å påvirke personens respons på en moralsk utfordring (Kvalnes, 2015).

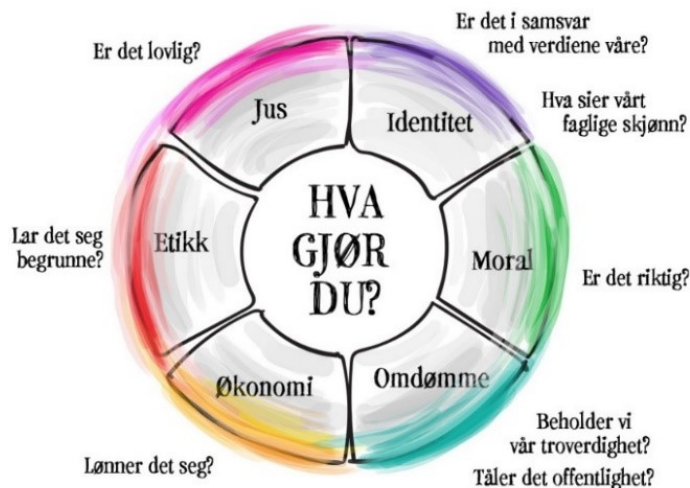
Dette kan ligne på det Gary Weaver (2006) fremhever i sin artikkel "Virtue in Organizations: Moral Identity as a Foundation for Moral Agency» der han hevder at atferd kan påvirke identiteten og at identiteten kan påvirke atferden. Han fremhever betydningen av å legge til rette og oppmuntre til å handle dydig i organisasjoner. Dette begrunnes med at mennesker har en tendens til å vurdere egne handlinger fordelaktig og se denne atferden i sammenheng med egen identitet. Ved at den moralske identiteten styrkes blir den mer sentral for selvet. Motsatt kan umoralske handlinger i organisasjonen føre til rasjonalisering og bidra til å undergrave betydningen av moralsk identitet. Å legge til rette for etisk atferd på jobb ser ut til å være den mest målrettede aktiviteten for å skape ansvarlige og rettferdige organisasjoner (Kvalnes, 2015).

Vi møter situasjoner med en intuitiv oppfattelse av hva som bør gjøres, basert på egen overbevisning av hva som er rett og galt (Kvalnes, 2015). Denne oppfattelsen kan imidlertid bli utfordret hvis noen er uenig i våre moralske valg. Vi blir da tvunget til å stoppe opp et øyeblikk og la bevisstheten tre inn. Man får behov for å sette ord på egne moralske vurderinger og dermed et begrepsapparat for dette. Det finner vi i etikken; i læren om moral. Det å utvikle og benytte et moralsk språk i organisasjoner er viktig for lettere å kunne identifisere moralske dilemmaer og gjøre gode moralske valg. Ikke minst bør ledere være moralske rollemodeller og være åpne for samtaler om disse temaene. Det er ellers umulig å få ansatte til å ta større moralsk ansvar (Bird & Waters, 1989).

Organisasjoner bør være bevisst hvordan moralsk dissonans kan håndteres gjennom prosesser av moralsk nøytralisering, noe som kan bane vei for normalisering av tvilsom atferd. I tillegg kan organisasjonen jobbe aktivt med det såkalte navigasjonshjulet som er et pedagogisk verktøy for å håndtere moralske dilemmaer (Kvalnes & Øverenget, 2012). Navigasjonshjulet er utviklet gjennom et etisk treningsprogram over flere år. Tilbakemeldingene fra deltakere indikerte at dilemmatrening bidro til økt bevissthet knyttet til de etiske dimensjonene ved

ledelse og at verktøyet og konseptene kan være relevante for å møte utfordringer på arbeidsplassen (Kvalnes & Øverenget 2012).

Navigasjonshjulet presenterer seks relevante områder som bør vurderes når ulike alternativer er tilgjengelig for beslutningstakeren (Kvalnes & Øverenget, 2012).



Figur 1 Navigasjonshjulet

Fokus på dette i organisasjoner betyr imidlertid ikke at man er beskyttet for involvering i nøytraliseringsprosesser. Det antas at individer med en stabil og fast moralsk karakter er bedre rustet til å motstå umoralske atferd enn andre.

Hovedtiltaket for å hindre utvikling av moralsk dissonans og normalisering av tvilsom atferd er å oppmuntre ansatte til å snakke åpent og konfrontere kollegaer som ser ut til å inngå i nøytral moralisering. Dette handler dypest sett om hvilke forklaringer og unnskyldninger man kan slippe unna med på jobb. Hvordan ansatte som snakker åpent blir behandlet i organisasjonen danner grunnlaget for kommunikasjonsklimaet og hvordan organisasjonen lykkes med å forhindre utvikling av såkalt moral nøytralisering (Kvalnes, 2015).

---

## 2.7 *Hva er påvirkning?*

Helt tilbake til antikken finnes det skrifter om påvirkning og *persuasio*, det latinske ordet for overbevisning. Det hevdes at den retoriske tradisjonen fra Platon og Aristoteles handler om ytringer som skal overbevise (Kjeldsen, 2014).

Aristoteles beskrev retorikken som «evnen til i enhver sak å se hvilke muligheter vi har til å overtale» (Kjeldsen, 2014, s. 19). I Aristoteles' retorikk skjer overbevisning gjennom triaden ethos (om taleren virker troverdig), pathos (når taleren settes oss i sinnsstemning) og logos (det som sies) (Kjeldsen, 2014).

Påvirkningsteknikkene som er omtalt i denne oppgaven er delvis basert på Aristoteles' retorikk.

En presis definisjon av påvirkning er vanskelig å finne. Påvirkning kan sies å være atferd hvor vi forsøker å endre andres holdninger eller atferd (McShane & Glinow, 2015). Dette kan skje på to måter, enten ved at overbevisningen følges av en holdningsendring, eller at atferdsendring skjer uavhengig av overbevisning, men som resultat av overtalelse. En holdningsendring fører dog ikke nødvendigvis til atferdsendring. Daniel O'Keefe (2016, s. 4) trekker imidlertid inn det mentale i sin definisjon av påvirkning gjennom overtalelse. Han definerer dette som et vellykket forsøk på å påvirke en annens mentale tilstand gjennom kommunikasjon i en situasjon der mottakeren har en viss grad av frihet.

## 2.8 *Hvorfor påvirke?*

Vi påvirker for å oppnå noe gjennom andre (Fleming & Spicer, 2014). Forskning på påvirkning i organisasjoner er oppsummert med fem mål for påvirkning, som alle innebærer spesifikke fordeler for påvirkeren (agenten) eller organisasjonen (Yukl, 1995):

1. Tildel arbeidsoppgaver
2. Endre en persons atferd; utfør oppgaver på en ny måte
3. Få hjelp til å fullføre en oppgave eller løse et problem
4. Få støtte gjennom en annen persons formelle godkjenning av eksempelvis et forslag, en plan, et nytt produkt, en ny kontrakt eller å få hjelp til å påvirke andre i virksomheten for å få gjennomført en endring



- 
5. Oppnå personlige fordeler ved å få noen til å gjøre noe som vil gavne påvirkeren personlig, eksempelvis forhøyet lønn eller forfremmelse, eller gjøre en personlig tjeneste som ikke er relatert til arbeidet.

## **2.9 Hvordan påvirke?**

For å lykkes i dagens arbeidsmarked er det ikke tilstrekkelig «bare» å mestre faget. Man må i tillegg ha såkalte politiske ferdigheter der essensen er å påvirke andre gjennom overtalelse i tillegg til å gi støtte og framstå som ekte (Ferris, Davidson & Perrewe, 2005). Dette betinges av gode relasjonelle egenskaper der selvbevissthet, sensitivitet overfor andre og fleksibilitet står sentralt. De beste påvirkere kjennetegnes nettopp av disse tre faktorene (Forelesning Lai, 29.09.16).

Det finnes ulike prinsipper og teknikker for påvirkning. Påvirkning skjer blant annet gjennom bruk av ulike påvirkningsteknikker; teknikker som brukes for å oppnå en ønsket effekt hos mottakeren (Farmer, Maslyn, Fedor & Godman, 1997). Dette skjer både bevisst og ubevisst, direkte og indirekte, og rettet oppover, nedover og sideveis i organisasjoners hierarki. Hvilke teknikker som benyttes avhenger av posisjon, relasjon, situasjon og personlighet. Gary Yukl (2013) definerer påvirkningsteknikker som bevisst opptreden for å påvirke holdninger og atferd hos andre. Han inndeler teknikkene i tre kategorier, avhengig av intensjon; «Impression management» teknikker, politiske teknikker og proaktive teknikker. Enkelte av teknikkene kan imidlertid brukes med flere intensjoner.

«Impression management» er en teknikk der man aktivt forsøker å fremstille seg i best mulig lys for å oppnå fordeler. Dette omtales i eget avsnitt senere. Å kunne lese situasjonen, se samspillet mellom mennesker og bestemme hvilke påvirkningsteknikker som til enhver tid bør velges for å oppnå størst effekt, favnes av politiske teknikker, eller politisk teft (Higgins, Judge & Ferris, 2003). I antikken kalte man denne situasjonsfornemmelsen for *kairos*, som også er et uttrykk for mulighetene som finnes i en bestemt situasjon (Kjeldsen, 2014).

---

De proaktive påvirkningsteknikkene (Yukl, Seifert & Chavez, 2008) med tilhørende validert spørrebatteri er valgt som grunnlag for å undersøke påvirkning i denne studien. Disse teknikkene vies derfor mest plass her.

### ***2.10 Yukl et al.s proaktive påvirkningsteknikker***

Yukl et al. (2008) sine proaktive påvirkningsteknikker bygger på tidligere studier av spørrebatterier om påvirkningsteknikker i organisasjoner; Influence Behavior Questionnaire (IBQ). Den tidligste studien om påvirkningsteknikker i organisasjoner skal ha vært gjort i 1980 (Kipnis, Schmidt & Wilkinson) som kom ut med åtte dimensjoner av påvirkning, rettet både oppover, nedover og sideveis i hierarkiet. Ti år senere ble det publisert en studie som ga støtte for bruk av seks påvirkningsteknikker (Schriesheim & Hinkin, 1990). Denne var avgrenset til kun oppadrettet påvirkning. Yukl et al. (2008) viser til flere studier som ga begrenset støtte til denne. Det var behov for videre undersøkelser som dekket påvirkning i alle tre retninger i likhet med den første undersøkelsen. Etter videre undersøkelser over mer enn en tiårsperiode (Yukl, 2013) kom Yukl et al. (2008) fram til 11 konkrete påvirkningsteknikker brukt i organisasjoner samt en validert IBQ knyttet til disse. Disse er:

1. Saklig/rasjonell argumentasjon: Bruk av logiske argumenter og fakta for å underbygge at et forslag eller anmodning er gjennomførbart og relevant for å oppnå viktige mål
2. Inspirerende appell/inspirasjon: Appellere til verdier og idealer eller forsøke å vekke følelser hos mottakeren
3. Konsultasjon: Oppfordre mottakeren til å foreslå forbedringer eller bistå med å planlegge en endring der mottakeren blir involvert
4. Tilrettelegge: Tilby assistanse og relevante ressurser for å gjøre det enklere for mottakeren å utføre ønsket arbeid
5. Smiger: Forsøke å skape en god atmosfære ved å uttrykke tillit og anerkjennelse, gi ros og smiger i forbindelse med en forespørsel
6. Peke på fordeler for mottakeren: Forklare hvordan mottakeren kan få personlig nytte ved å støtte det man ønsker

- 
7. Tilby kompensasjon/ byttehandel/ transaksjon: Tilby en gjenytelse eller kompensasjon for ønsket utførelse
  8. Be om en personlig tjeneste: Be om en tjeneste ved å henvise til vennskap eller god relasjon eller be om en personlig tjeneste før man sier hva det gjelder
  9. Allianser/koalisjoner: Vise til at man har støtte for sitt synspunkt hos andre
  10. Legitimering: Vise til at det man ønsker er i overenstemmelse med lover, kontrakter, reguleringer eller selskapets praksis
  11. Press: Bruke krav, trusler, hyppig kontroll eller stadige påminnelser for å få mottakeren til å gjøre det man ønsker

(Yukl et al., 2008 og Lai, 2015).

### 2.10.1 Myke og harde påvirkningsteknikker

Påvirkningsteknikkene kan grovt inndeles i myke og harde teknikker. De myke teknikkene baserer seg på vennlighet og samarbeid og inkluderer *smiger*, *konsultasjon*, *inspirerende appell* og *personlig appell*. Senere ble *tilrettelegging* tilføyet som en myk teknikk (Yukl, 2008). På den annen side regnes *press*, *legitimering* og mange former for *allianser* for harde påvirkningsteknikker (Falbe & Yukl, 1992) der påvirkeren i større grad ønsker eller prøver å kontrollere situasjonen eller mottakeren (Knippenberg & Steensma, 2003). De tre gjenstående teknikkene fra Yukl et al. (2008) er *rasjonell argumentasjon*, *byttehandel (transaksjon/tilby kompensasjon)* og *peke på fordeler for mottakeren*. Disse kan opptre både som myke og harde teknikker, avhengig av hvordan de kombineres med andre teknikker.

Bruk av myke påvirkningsteknikker er forbundet med personlig makt og maktdeling (Falby & Yukl, 1992) og gjenspeiler at påvirkeren ikke har til hensikt å kontrollere mottakerens etterlevelse (Farmer, Maslyn, Fedor & Goodman, 1997), men tillater mottakeren å bidra i beslutninger (Knippenberg & Steensma, 2003). Bruk av myke og positive påvirkningsteknikker gir mottakeren stor grad av valgfrihet (Lai, 2015) og bidrar til større engasjement og holdningsendringer hos mottakeren over tid (O'Keefe, 2002).

---

Harde påvirkningsteknikker er ofte relatert til autoritet og posisjonsmakt. Disse teknikkene ligger nærmere tvang (Lai, 2015) og anses som negative. Bruk av harde påvirkningsteknikker skaper mer motstand (Lai, 2015), kan underminere tillit (McShane & Glinow, 2015) og føre til reduserte forventninger til fremtidig samarbeid, noe som vanligvis resulterer i et mer anstrengt forhold mellom påvirker og mottaker (Knippenberg & Steensma, 2003).

I motsetning til bruk av myke påvirkningsteknikker er det lite sannsynlig at bruk av harde teknikker fører til forpliktelse (McShane & Glinow, 2015) og generelt er de harde teknikkene funnet å være mindre effektivt enn de myke (Falbe & Yukl, 1992).

### 2.10.2 *Kombinasjon av påvirkningsteknikker*

Påvirkning skjer ofte ved bruk av flere påvirkningsteknikker samtidig og for den totale påvirkningseffekten er kombinasjonen av teknikker avgjørende. Flere myke påvirkningsteknikker brukt samtidig gir større effekt enn én myk alene (Falbe & Yukl, 1992), mens kombinasjonen av myke og harde teknikker derimot vil redusere troverdigheten og gi en usikker effekt (Yukl, 2013).

Påvirkningsteknikker som ikke er klassifisert som verken myke eller harde vil fungere ulikt avhengig av hvordan de brukes. Eksempelvis ble *byttehandel* vurdert som hard teknikk der målet var å gjøre målpersonen avhengig og som myk teknikk der byttehandelen var basert på gjensidighet (Farmer et al., 1997). Til og med en teknikk som vanligvis regnes å være hard kan fungere effektivt i kombinasjon med myke og nøytrale teknikker. *Allianser* i kombinasjon med *rasjonell argumentasjon* og *inspirerende appell* vil kunne være effektivt, mens kombinasjonen med *press* eller *legitimering* vil føre til lite effektiv påvirkning (Yukl, 2013).

*Rasjonell argumentasjon* er vist å være mest benyttet i kombinasjon med andre, mest sammen med *inspirerende appell* og *smiger* (Yukl, Falbe & Youn, 1993). Effekten av å argumentere saklig er funnet å være mye større i kombinasjon med myke teknikker som konsultasjon, *inspirerende appell* eller smiger, enn brukt

---

alene eller i kombinasjon med harde teknikker som *press*, *koalisjoner* og *legitimering* (Falbe & Yukl, 1992). I kombinasjon med *inspirerende appell* er *rasjonell argumentasjon* vist å være mest effektivt for påvirkning i politiske debatter (Jensen, 2007) mens kombinasjonen med *smiger* er vist å ha positiv effekt på jobbytelse (Higgins, Judge, Ferris, 2003). Andre har funnet stor effekt ved kombinasjonen av *konsultasjon* og *inspirerende appell* hos ledere (Falbe & Yukl, 1992).

### 2.10.3 *Situasjonens betydning for valg av påvirkningsteknikker*

Det er rimelig å anta at påvirkeren i utgangspunktet velger teknikker hvor han/hun kan oppnå ønsket effekt med minst mulig anstrengelse og kostnad. Harde påvirkningsteknikker brukes trolig sjelden initielt ettersom det innebærer større kostnad og risiko (Yukl, 2013). *Rasjonell argumentasjon*, *smiger* og *personlig appell* er funnet hyppigst bruk ved initial påvirkning. Behov for purring fører derimot til mer bruk av *byttehandel* og *legitimering*, og ved sen oppfølging er *koalisjoner* og *press* vanlig (Yukl, Falbe & Youn, 1993). Situasjonen kan videre oppmuntre til eller diskreditere etisk atferd, og derav valg av påvirkningsteknikker (McShane & Von Glinow, 2015). Moralsk identitet, personlighetstrekk, maktbaser og en rekke situasjonsvariabler vil også ha betydning for hvilke påvirkningsteknikker som velges.

### 2.10.4 *Påvirkningsteknikker rettet oppover, nedover og sideveis*

Undersøkelsen omfatter både ledere og ikke-ledere. Det er derfor interessant å se på eventuelle forskjeller i bruk av påvirkningsteknikker rettet oppover, nedover og lateralt i organisasjoner. En studie har vist at frekvensen i bruk av hver enkelt påvirkningsdimensjon i organisasjoner er relatert blant annet til maktforholdet mellom påvirker og mottaker (Kipnis, Schmidt & Wilkinson, 1980). Høy jobbstatus førte i denne studien til mer bruk av *rasjonalitet* og selvsikkerhet (assertiveness tecnic) som påvirkning både oppover og nedover, enn hos de med lav jobbstatus. En liknende studie ti år senere viste at *konsultasjon* og *rasjonell overtalelse* var de teknikkene som ble mest brukt, uavhengig av påvirkningsretning (Yukl & Falbe, 1990; Gary Yukl & J. Bruce Tracey, 1992) gjorde deretter funn for mange ulike påvirkningsteknikker. De fant blant annet at

---

*inspirerende appell, smiger og press* ble mest brukt nedover, mens *personlig appell, byttehandel og legitimering* ble mest brukt lateralt.

En studie fra 1993 skal ha vært den første som så på hvor ofte ni ulike påvirkningsteknikker ble brukt, enkeltvis og i kombinasjon (Yukl, Falbe & Youn). For påvirkningsteknikkene sett enkeltvis var resultatet slik:

- *Rasjonell overtalelse* ble brukt mer oppover enn nedover og lateralt
- *Inspirerende appell og press* ble brukt mer nedover enn oppover og lateralt
- *Konsultasjon, smiger og byttehandel* ble brukt mer nedover og lateralt enn oppover
- *Personlig appell* ble brukt mer lateralt enn nedover og oppover
- *Koalisjoner* ble brukt mer lateralt og oppover enn nedover
- *Legitimering* ble brukt mest nedover og ikke lateralt

#### 2.10.5 Lederes bruk av påvirkningsteknikker

Posisjonsmakten man har som leder øker makten og mulighetene for påvirkning. Makt kan gi en mengde effekter både på lederen selv og omgivelsene. Økt handlingskraft, målrettet arbeid (Galinsky, Gruenfeld & Magee, 2003) og positiv affekt (Keltner, Gruenfeld & Anderson, 2003) er oftest gunstige effekter av makten. Studien som viste at *inspirerende appell* og *konsultasjon* var mest effektivt (Falbe & Yukl, 1992) viste også at disse teknikkene hovedsakelig var brukt nedover og i lateral retning, altså ofte brukt av ledere. Som nevnt er også *smiger* oftest benyttet av ledere (Yukl & Tracey, 1992; Yukl, Falbe & Youn, 1993).

På den annen side kan makt i varierende grad korrumpere (Lai, 2015) og føre til økt selvorientering, nedsatt empati og sensitivitet til omgivelsene (Galinsky, Magee, Inesi & Gruenfeld, 2006). Maktkorrupsjon kan føre til økt sosial avstand til sine underordnede (Magee & Smith, 2013) og en forenklet stereotypisering av andre (Fiske, 1993 i Lai, 2015). Posisjonsmakt øker tilbøyeligheten til å bruke harde påvirkningsteknikker, som *press*, *legitimering* og *koalisjoner* (Steensma & Milligen, 2003). Samme studie fant også at posisjonsmakt førte til mer bruk av «backstage»-teknikker, der målpersonen ubevisst blir påvirket gjennom

---

forhandlinger og diskusjoner som ikke kan gjøres åpent uten tap av kredibilitet og legitimitet. Harde teknikker er forbundet med bruk av både autoritet og posisjonsmakt og tenderer til å bli brukt på en manipulerende måte (Yukl & Falbe, 1992). Autoritet og posisjonsmakt gjør det imidlertid enklere å bruke noen påvirkningsteknikker og er i tråd med rolleforventningene (Yukl, Falbe & Youn, 1993).

### **2.11 Kjønn og påvirkning**

Det er en vanlig oppfatning at menn påvirker lettere enn kvinner og at kvinner lettere blir påvirket enn menn (Eagly & Wood, 1982). Hvis dette er korrekt, hva kan det skyldes? I følge sosial rolleteori (Eagly, 1987, i Smith, Watkins, Burke, Smith, Hall & Simms, 2013; Guadago & Cialdini, 2007; Yukl, 2013) er kjønnsroller sammensatt av felles oppfatninger av hva som er forventet atferd til henholdsvis kvinner og menn. Teorien sier at menn forventes å være mer selvsikre, dominante, uavhengige og ha mer kontroll og aggresjon enn kvinner, - mens sympati, mildhet, avhengighet, mellommenneskelig følsomhet, beskjedenhet og omsorg er mer forventet hos kvinner enn hos menn. I tillegg til å påvirke menn og kvinner sin atferd, har disse rollebeskrivelsene også betydning for hvordan andre oppfatter og evaluerer atferden (Smith et al, 2013). En meta-analyse (Smith et al., 2013) viste at menn tenderer til å bruke selvsikkerhet, sanksjoner og *press* som påvirkningsteknikker; teknikker som er konsistente med kjønnsrollebeskrivelsen. Analysen ga derimot ikke støtte til at kvinner i større grad enn menn brukte påvirkningsteknikker relatert til sin kjønnsrolle, teknikker som omfatter *smiger*, *personlig appell*, *konsultasjon* og samarbeid.

### **2.12 Påvirkning ved «impression management»**

I denne studien undersøkes ulike aspekter av moralsk identitet; moralsk internalisering og moralsk symbolisering, opp mot bruk av ulike påvirkningsteknikker. Høy skår på symbolisering kan bety at man ønsker å styre inntrykk for å bli oppfattet på en bestemt, oftest gunstig måte. Slik spiller vi roller for å etablere en identitet vi ønsker å vise fram og som kan føre til personlig vinning (Higgins, Judge & Ferris, 2003). Dette kalles «impression management»

---

og brukes av både ledere og medarbeidere i organisasjoner (Yukl, 2013). Gjennom en aktiv fremstilling av oss selv forsøker vi å bli likt (McShane & Glinow, 2015) og bygge relasjoner (Yukl, 2008). Eksemplifisering, *Ros, smiger*, og selvpromotering hører inn under «impression management»-påvirkningsteknikker. Eksemplifisering er for eksempel å demonstrere lojalitet ved å gjøre oppgaver som er særlig synlige i organisasjonen (Yukl, 2013). Dette er i tråd med Jeffrey Pfeffer (2010) råd om å være synlig for å få makt på arbeidsplassen. I likhet med Niccolo Machiavelli, «realpolitikens far», fraråder Jeffrey Pfeffer å gjøre mot andre slik du ønsker de skal gjøre, men gjør heller det som i realiteten fungerer. Det innebærer blant annet å forskjønne sin opptreden.

Kyniske og manipulerende påvirkere som skårer høyt på «machiavellisme» bruker lite saklig argumentasjon og mer *press* og insistering for å få det som de vil (Lai, 2015). «Impression management»-teknikkene kan ha stor effekt. Tilsynelatende oppriktighet sammen med positiv «impression management» (eksemplifisering, ros og selvpromotering) er funnet å predikere høyere ytelse på arbeidsplassen (Brouer, Badaway, Gallagher & Haber, 2015). Men effekten er avhengig av at mottakeren faktisk oppfatter at påvirkningen, eksempelvis *ros*, er velment og ikke avslører skuespillet (Farmer, Maslyn, Fedor & Goodman, 1997).

### **2.13 Moralsk identitet og påvirkningsteknikker**

Sammenhengen mellom lav moral og bruk av harde og utspekulerte påvirkningsteknikker som ved machiavellisme og «impression management» hos kyniske og manipulerende ledere er velkjent (Judge, Piccolo & Kosalka, 2009; Lai, 2015; McShane & Glinow, 2015). En eventuell sammenheng mellom høy moralsk identitet og bruk av myke påvirkningsteknikker på den annen side, er imidlertid funnet lite beskrevet i litteraturen. Basert på forskningen som er belyst ovenfor kan det tyde på at det er en sammenheng.

Å kunne påvirke er essensielt for ledelse (Yukl, 2013) og trolig derfor er de fleste studier om påvirkning gjort på ledere. Innenfor ledelse finnes det dokumentasjon som viser en sammenheng mellom såkalt transformasjonsledelse og bruk av myke



---

påvirkningsteknikker. Til forskjell fra transaksjonsledelse hvor man er opptatt av egne behov og målsettinger, har transformasjonsledelse fokus på verdier, etikk og langsiktige mål, i følge Bass & Avolio (1994) i Glasø & Thompson (2014), der også relasjon, tillit og meningsdannelse er sentrale faktorer (Forelesning Martinsen, 28.09.16). Transformasjonslederen skal være rollemodell hvor han/hun utøver idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individuell støtte (Glasø & Thompson, 2014). Lederen bruker altså de myke påvirkningsteknikkene *inspirasjon* og *tilrettelegging*. Det er også vist at ansatte responderer på denne ledelsesstilen med å bruke myke og rasjonelle påvirkningsteknikker rettet oppad (Epitropaki & Martin, 2013).

Transaksjonsledelse er derimot vist å være positivt korrelert med både harde og myke oppadrettede påvirkningsteknikker. Makten man har som leder vil i ulik grad kunne endre ledere til blant annet å bli mer selvopptatte og selvsikre og mindre empatiske og observante. Makten korrumpere (Malhotra & Gino, 2011; Inesi, Gruenfeld & Galinsky, 2012). Personer med høy moralsk identitet er vist lettere å kunne vurdere egne behov opp mot andres (Reynold & Ceranic, 2007) og dermed ha mindre risiko for at makten korrumpere og blir brukt på en uetisk måte. De som bruker makten for å bidra til at andre når sine mål vil dessuten ha større sannsynlig for å beholde makten over tid, enn de som har selvfavoriserende interesser (Anderson & Brion, 2014).

De proaktive påvirkningsteknikkene bør brukes på en etisk måte for å oppnå verdifulle mål, ikke til å utnytte andre for personlig vinning (Yukl, 2013).

Viljestyrke, integritet og ønsket om å handle moralsk er sentralt i vår moralske identitet (Blasi, 2005; Shao, Aquino & Freeman, 2008). For å bevare integriteten er det essensielt å unngå å bruke påvirkningsteknikker på en villedende eller manipulerende måte. Hver av teknikkene kan brukes på en uetisk måte (Yukl, 2013).

### **2.14 Hypotese**

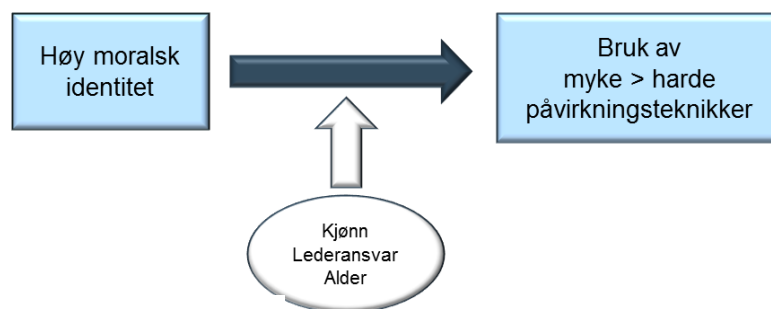
Gjennomgang av litteratur om moralsk identitet og bruk av påvirkningsteknikker er funnet lite beskrevet. Særlig gjelder det sammenhengen mellom høy moralsk

identitet og bruk av myke påvirkningsteknikker. Utover sammenhengen mellom verdifokusert ledelse (transformasjonsledelse) og bruk av myke påvirkningsteknikker er det funnet lite dokumentasjon om dette. Ut fra teorigrunnlaget for moralsk identitet og påvirkningsteknikker er det naturlig å anta at det er en sammenheng mellom høy moralsk identitet og bruk av myke påvirkningsteknikker.

Følgende hypotese fremsettes:

**Høy moralsk identitet medfører større bruk av myke enn av harde påvirkningsteknikker.**

Kjønn, lederansvar og alder ble valgt som potensielle moderatorer.



Figur 2 Hypotese

### 3 Metode

#### 3.1 Valg av metode

Det er benyttet hypotetisk deduktiv og kvantitativ metode i undersøkelsen. Hypotetisk deduktiv metode innebærer at man ut fra teori utleder en hypotese og tester denne opp mot funnene i undersøkelsen. Kvantitativ metode handler om å innhente store mengde data under kontrollerte betingelser. Metoden fokuserer på å teste og verifisere dataene objektivt (Ghauri & Grønhaug, 2010). Dataene i denne studien er innhentet ved bruk av strukturerte spørreskjema for å undersøke sammenhengen mellom uavhengig variabel (moralisk identitet) og avhengig variabel (myke påvirkningsteknikker); altså for å se om det finnes en kausal sammenheng.

---

### **3.2 *Fordeler og ulemper ved kvantitativ metode***

Den store fordelen med denne metoden er at den egner seg godt til å innhente data fra store mengder informanter, sammenlikne og analysere disse. Dersom utvalget av respondenter er representativt for det som ønskes undersøkt, gir metoden dessuten grunnlag for å kunne gi generaliserbar kunnskap. Kvantitativ metode skal være godt egnet for å undersøke kausale sammenhenger, slik formålet har vært i denne undersøkelsen. Datakvaliteten må sees i sammenheng med hvor godt det som undersøkes (variablene) er operasjonalisert, det vil si hvorvidt variabelen(e) er entydig målbare (Grenness, 2013). En styrke for kvaliteten i denne sammenheng er at det er benyttet validerte spørrebatterier, basert på tidligere forskning.

Ulempen ved metoden er at man ikke får frem informasjon som ikke kan tallfestes, og som kan være fullt like viktig for en bedrift. Bruk av Likert skala gjør det imidlertid mulig å få fram noen nyanser i kvantitative undersøkelser og bruk av skalaen gjør det mulig å kvantifisere datamaterialet (Grenness, 2013). En annen svakhet er at metoden ikke bidrar til å belyse årsaken bak en eventuell sammenheng (Grenness, 2013), men dette har imidlertid ikke vært hensikten i denne undersøkelsen.

### **3.3 *Spørrebatteriene***

Det er benyttet to validerte spørrebatterier i det strukturerte spørreskjemaet. Spørrebatteriet for bruk av 11 påvirkningsteknikker er utviklet av Gary Yukl, Charles F. Seifert og Carolyn Chavez (2008). Hver av de 11 påvirkningsteknikkene ble belyst ved tre spørsmål, redusert fra opprinnelig fire, i samarbeid med professor Linda Lai. Det var ikke opplyst om hvilken påvirkningsteknikk de ulike spørsmålene dekket. Det ble benyttet en norsk utgave av spørrebatteriet, oversatt av Linda Lai (2012).

Spørrebatteriet for moralsk identitet er utviklet av Karl Aquino og Americus Reed (2002) og oversatt av undertegnede i samarbeid med professor Linda Lai

---

(Handelshøyskolen BI, 05.12.16). Moralsk identitet ble belyst gjennom 13 påstander som favnet enten dimensjonen internalisering eller symbolisering.

I begge spørrebatteriene ble det benyttet en 5- punkts Likert-skala der respondentene skulle angi enten "helt uenig", "nokså uenig", "verken enig eller uenig", "nokså enig" eller "helt enig".

### ***3.4 Utvalget***

Spørreskjemaet ble sendt på e-post til 1165 ansatte fordelt i en offentlig og en privat organisasjon. HR hos begge bistod med utvalg av både formelle ledere (med personalansvar) og øvrige ansatte (uten formelt personalansvar). I den ene bedriften gjorde HR et randomisert utvalg av 200 ledere og 200 ansatte. I den andre organisasjonen fikk alle 765 ansatte tilsendt spørreskjemaet. Totalt var det 294 respondenter som fullførte undersøkelsen, noe som tilsvarer en svarprosent på 25 %. Totalt var det 449 som påbegynte undersøkelsen og 65 % av disse fullførte.

### ***3.5 Datainnsamling***

Det ble i forkant av utsendelsen av spørreskjemaet gjort flere grep for å sikre kvaliteten i undersøkelsen. Det ble gjennomført en pretest/pilot (Ghauri & Grønhaug, 2010) på fem personer for å teste hvorvidt spørsmålene var enkle å forstå, hvor lang tid som ble benyttet for å besvare undersøkelsen og for å teste det tekniske. Det strukturerte spørreskjemaet ble distribuert ved bruk av datainnsamlingsprogrammet Qualtrics (vedlegg 3).

Spørsmålene om påvirkning ble først presentert. Det opprinnelige spørsmålssettet var formulert for å belyse hvordan respondentene oppfattet påvirkning fra sin nærmeste leder. I den aktuelle undersøkelsen ble spørsmålene endret til å gjelde respondentene selv. Deretter fulgte spørsmålene om moralsk identitet, etter en kort innledning med ni opplistete karaktertrekk; omsorgsfull, medfølende, rettferdig, vennlig, sjenerøs, hjelpsom, hardtarbeidende, ærlig og snill. Respondenten ble bedt om å se for seg en person med disse karaktertrekkene. Når respondentene hadde et klart bilde av en person med disse

---

trekkene skulle de angi i hvilken grad de var enig eller uenig i påstandene som fulgte. Med dette ble respondentene veiledet og satt i stand til å besvare spørsmålene. Avkrysning for kjønn, alder (i 10-års blokker) og leder med personalsvar eller ikke ble satt opp til sist i undersøkelsen. Dette var viktig for at respondentene ikke skulle bli påvirket til å svare ut fra det de trodde var forventet. Undersøkelsen ble laget slik at man måtte svare for å gå videre og det ikke var mulig å gå tilbake til tidligere besvarte spørsmål.

En uke etter utsendelse ble det sendt en påminnelse (vedlegg 2), noe som bedret svarprosenten betydelig. For å unngå priming ble det ikke opplyst om tema for undersøkelsen annet enn at den dreide seg om kommunikasjon. Spesifikke opplysninger om undersøkelsen vil kunne ha forledet respondentene til å gi uærlige og uriktige svar.

### **3.6 Analyse**

Analysene ble utført i statistikkprogramvaren SPSS- Statistical Package for the Social Sciences, et av de eldste og mest brukte verktøyene for statistisk analyse (Eikemo & Clausen, 2012). Det ble gjort både enveis og toveis variansanalyse (ANOVA). Signifikante funn var bestemt til et signifikansnivå med  $p \leq 0,05$ . Statistisk signifikans beskriver om man kan trekke slutninger basert på resultatet av undersøkelsen, om funnene uttrykker reelle forskjeller og ikke skyldes tilfeldigheter. Vanligvis aksepteres et signifikansnivå på 95 % (0.05), noe som betyr at vi med 95 % sikkerhet kan hevde at resultatet ikke skyldes tilfeldigheter. (Ghauri & Grønhaug 2010; Grenness, 2013).

## **4 Resultater**

Enveis variansanalyse (ANOVA) ble benyttet for å sammenlikne effekten av tre ulike nivåer av moralsk identitet, - høy, medium og lav, på bruk av ulike påvirkningsteknikker. Tredelingen av moralsk identitet ble foretatt etter antall svar, med 33, 3 % i hver gruppe. Etersom det aktuelle spørrebatteriet på moralsk

---

identitet inneholder ulike dimensjoner av moralsk identitet, ble det gjort flere enveisanalyser.

Fire enveis ANOVA ga signifikante funn:

1. Moralsk identitet som helhet
2. Moralsk identitet for dimensjonen internalisering
3. Moralsk identitet for dimensjonen symbolisering 1 (i form av ting og klær)
4. Moralsk identitet for dimensjonen symbolisering 2 (i form av kjøp av blader/bøker, medlemskap i organisasjoner og andre aktiviteter som synliggjør moralske trekk).

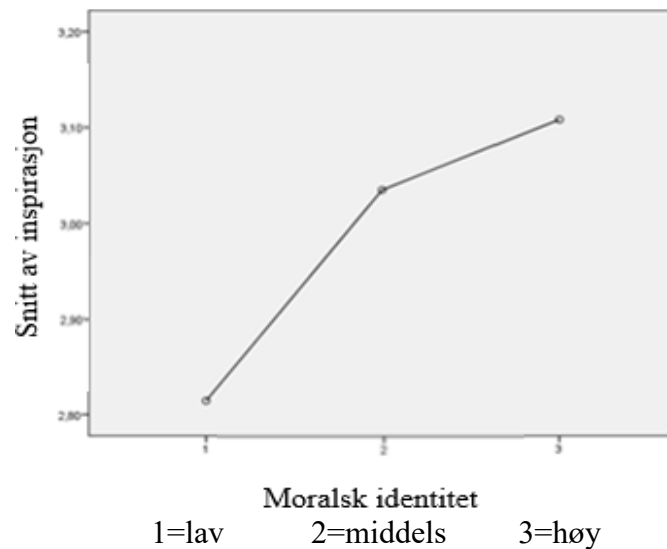
Dimensjonen symbolisering ble delt i to etter bekreftende faktoranalyse som viste at denne dimensjonen besto av to underdimensjoner.

#### **4.1 Moralsk identitet som helhet**

For moralsk identitet som helhet, det vil si svar for alle karaktertrekk inkludert, både knyttet til internalisering og symbolisering, var det en statistisk signifikant forskjell ( $p \leq 0,05$ ) mellom grupper med ulik nivå av moralsk identitet og bruk av *inspirasjon*, *anerkjennelse* og *konsultasjon*. Figurene under viser de detaljerte funnene, med plot.

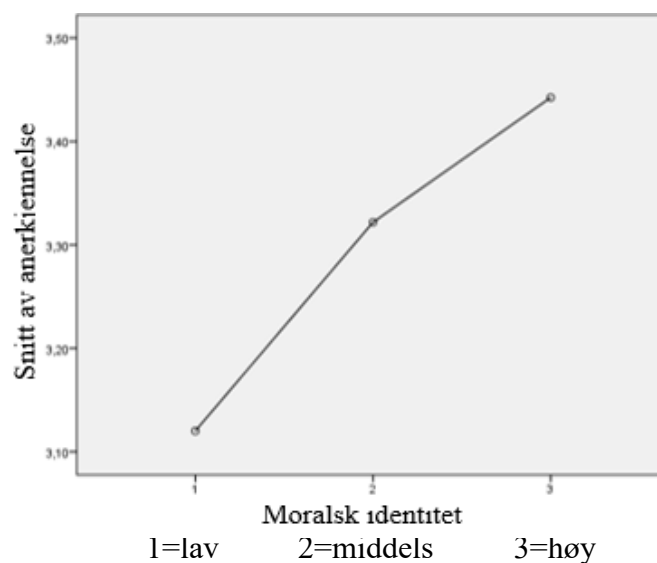
##### **4.1.1 Inspirasjon**

For påvirkningsteknikken *inspirasjon* var det en signifikant forskjell mellom grupper ( $F=3,13$ ,  $p=0,045$ ). Post hoc sammenligning (Tukey) av de tre gruppene viste at gruppen med høy moralsk identitet hadde signifikant høyere bruk av *inspirasjon* enn gruppen med lav moralsk identitet ( $p=0,040$ ) med et snitt på hhv 3,11 og 2,81.

Figur 3; *inspirasjon* og moralsk identitet som helhet

#### 4.1.2 Anerkjennelse

For påvirkningsteknikken *anerkjennelse* var det en signifikant forskjell mellom grupper ( $F=4,51$ ,  $p=0,012$ ). Post hoc sammenligning (Tukey) av de tre gruppene viste at gruppen med høy moralsk identitet hadde signifikant høyere bruk av *anerkjennelse* enn gruppen med lav moralsk identitet ( $p=0,008$ ) med et snitt på hhv 3,44 og 3,12.

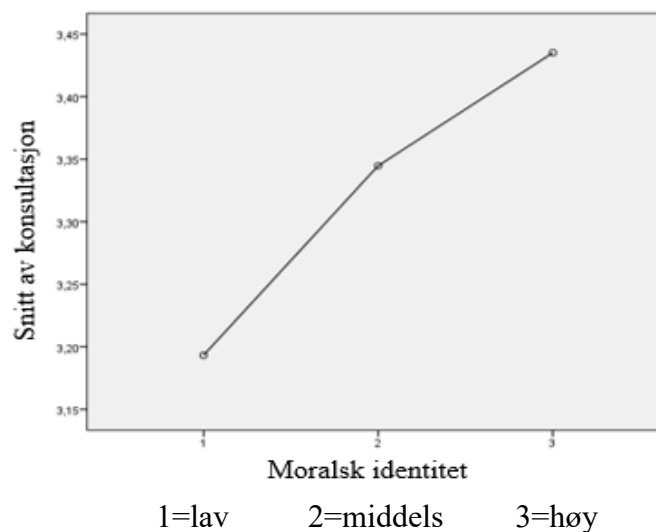
Figur 4; *anerkjennelse* og bruk av moralsk identitet som helhet

---

### 4.1.3 Konsultasjon

For påvirkningsteknikken *konsultasjon* viste ANOVA grensesignifikans mellom grupper ( $F=2,03$ ,  $p=0,051$ ). Post hoc sammenligning (Tukey) av de tre gruppene viste at gruppen med høy moralsk identitet hadde en signifikant høyere bruk av *konsultasjon* enn gruppen med lav moralsk identitet ( $p=0,042$ ) med et snitt på hhv 3,43 og 3,19.

Figur 5; *konsultasjon* og moralsk identitet som helhet



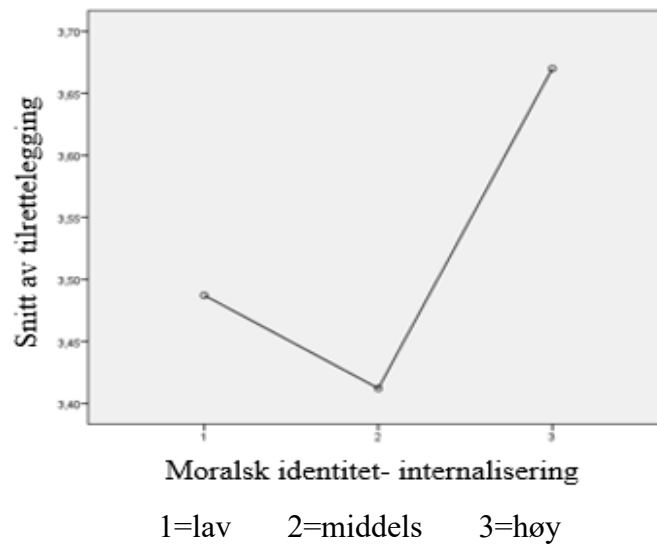
## 4.2 Internalisering

For moralsk identitet for kun dimensjonen internalisering var det signifikante funn mellom grupper med ulikt nivå av moralsk identitet og bruk av *tilrettelegging* og *anerkjennelse*.

### 4.2.1 Tilrettelegging

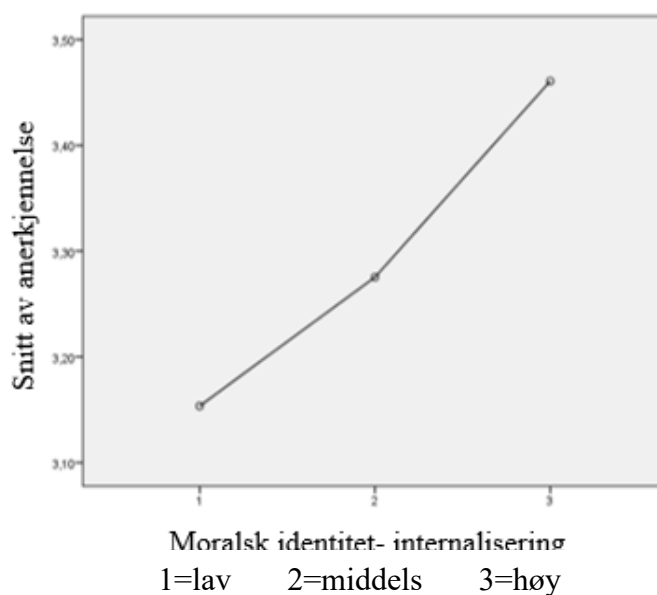
For påvirkningsteknikken *tilrettelegging* var det signifikant forskjell mellom grupper ( $F=3,98$ ,  $p=0,020$ ). Post hoc sammenligning (Tukey) av de tre gruppene viste at gruppen med høy moralsk identitet hadde signifikant høyere bruk av *tilrettelegging* enn gruppen med middels moralsk identitet ( $p=0,018$ ) med et snitt på hhv 3,67 og 3,41.



Figur 6; *tilrettelegging* og internalisering

#### 4.2.2 *Anerkjennelse*

For påvirkningsteknikken *anerkjennelse* var det signifikant forskjell mellom grupper ( $F=4,19$   $p=0,016$ ). Post hoc sammenligning (Tukey) av de tre gruppene viste at gruppen med høy moralsk identitet hadde signifikant høyere bruk av *anerkjennelse* enn gruppen med lav moralsk identitet ( $p=0,013$ ) med et snitt på hhv 3,46 og 3,15.

Figur 7; *anerkjennelse* og internalisering

---

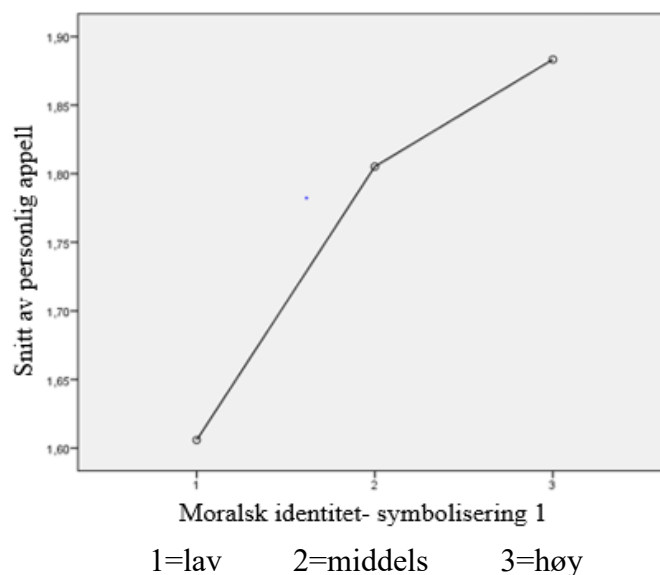
### 4.3 Symbolisering 1

For moralsk identitet representert for kun symbolisering i form av ting og klær (symbolisering 1- spørsmål Q19 og Q20) var det signifikante funn mellom grupper med ulikt nivå av moralsk identitet og bruk av *personlig appell* og *allianser*.

#### 4.3.1 Personlig appell

For påvirkningsteknikken *personlig appell* var det signifikant forskjell mellom grupper ( $F=4,67$ ,  $p=0,010$ ). Post hoc sammenligning (Tukey) av de tre gruppene viste at gruppen med middels moralsk identitet hadde signifikant høyere bruk av *personlig appell* enn gruppen med lav moralsk identitet ( $p=0,015$ ) med et snitt på hhv 1,81 og 1,61.

Figur 8; *personlig appell* og symbolisering 1

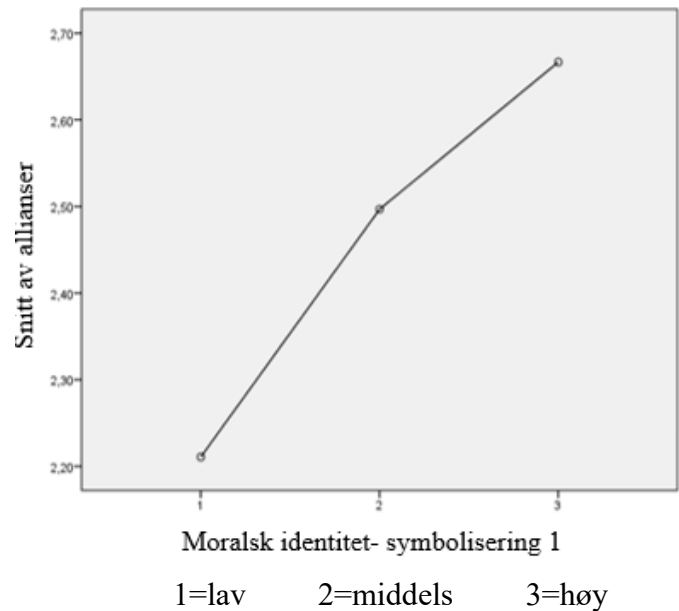


#### 4.3.2 Allianser

For påvirkningsteknikken *allianser* var det signifikant forskjell mellom grupper ( $F=6,53$ ,  $p=0,002$ ). Post hoc sammenligning (Tukey) av de tre gruppene viste at gruppen med høy moralsk identitet hadde signifikant høyere bruk av *allianser* enn gruppen med lav moralsk identitet ( $p=0,029$ ) med et snitt på hhv 2,67 og 2,21.

Gruppen med middels moralsk identitet var også signifikant forskjellig fra gruppen med lav moralsk identitet ( $p=0,005$ ) med et snitt på hhv 2,50 og 2,21.

Figur 9; *allianser* og symbolisering 1

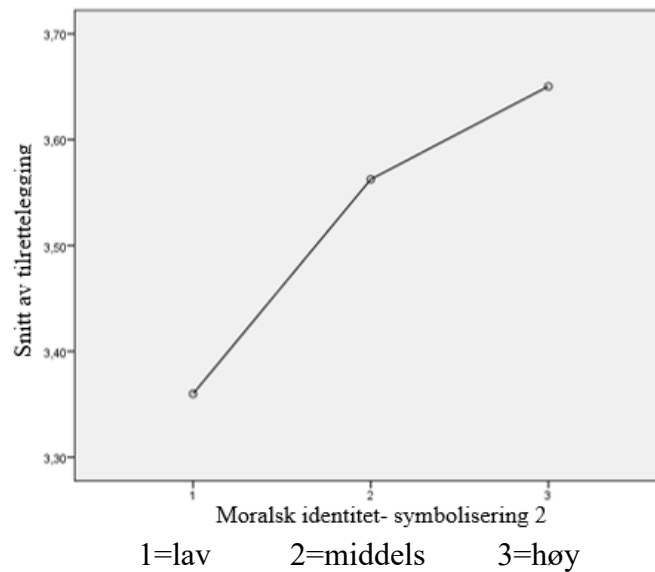


#### 4.4 Symbolisering 2

For moralsk identitet representert for kun symbolisering i form av kjøp av bøker/blader, medlemskap i organisasjoner og andre aktiviteter som viser aktiv involvering med moralske trekk (symbolisering 2- spørsmål Q22, Q23 og Q24) var det signifikante funn mellom grupper med ulikt nivå av moralsk identitet og bruk av *tilrettelegging*, *anerkjennelse* og *allianser*.

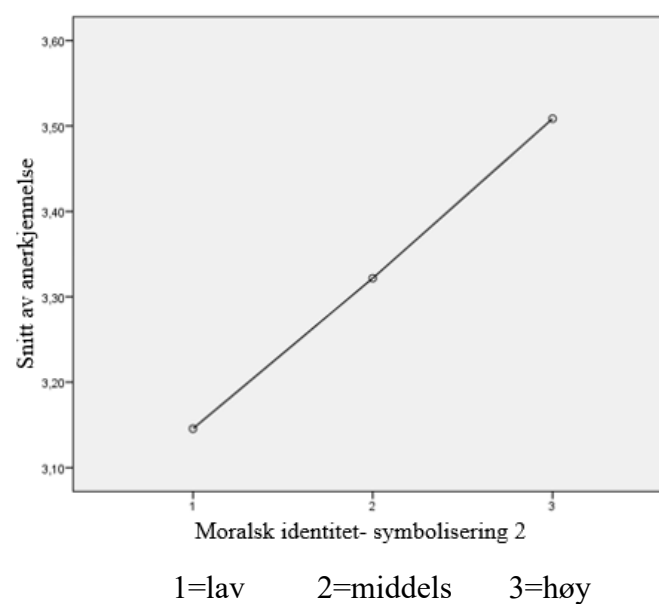
##### 4.4.1 Tilrettelegging

For påvirkningsteknikken *tilrettelegging* var det signifikant forskjell mellom grupper med ulikt nivå av moralsk identitet ( $F=3,98$ ,  $p=0,020$ ). Post hoc sammenligning (Tukey) av de tre gruppene viste at gruppen med høy moralsk identitet hadde signifikant høyere bruk av *tilrettelegging* enn gruppen med lav moralsk identitet ( $p=0,026$ ) med et snitt på hhv 3,65 og 3,36.

Figur 10; *tilrettelegging* og symbolisering 2

#### 4.4.2 Anerkjennelse

For påvirkningsteknikken *anerkjennelse* var det signifikant forskjell mellom grupper med ulikt nivå av moralsk identitet ( $F=4,16$ ,  $p=0,017$ ). Post hoc sammenligning (Tukey) av de tre gruppene viste at gruppen med høy moralsk identitet hadde signifikant høyere bruk av *anerkjennelse* enn gruppen med lav moralsk identitet ( $p=0,012$ ) med et snitt på hhv 3,51 og 3,15.

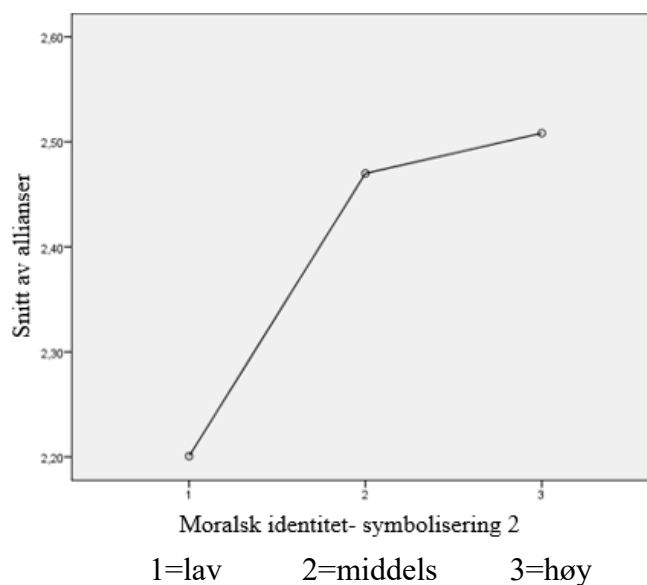
Figur 11; *anerkjennelse* og symbolisering 2

---

#### 4.4.3 Allianser

For påvirkningsteknikken *allianser* var det signifikant forskjell mellom grupper med ulikt nivå av moralsk identitet ( $F=4,50$   $p=0,012$ ). Post hoc sammenligning (Tukey) av de tre gruppene viste at gruppen med høy moralsk identitet hadde signifikant høyere bruk av *allianser* enn gruppen med lav moralsk identitet ( $p=0,035$ ) med et snitt på hhv 2,51 og 2,20. Gruppen med middels moralsk identitet var også signifikant forskjellig fra gruppen med lav moralsk identitet ( $p=0,020$ ) med et snitt på hhv 2,47 og 2,20.

Figur 12; *allianser* og symbolisering 2



#### 4.5 Kontrollvariabler

Det ble videre gjort toveis ANOVA for å undersøke interaksjonseffekter for kjønn, alder, og lederansvar, men det var ingen signifikante funn. Uavhengig av moralsk identitet ble det deretter gjort direkte analyser for kjønn, lederansvar og alder på bruk av påvirkningsteknikker. Det var signifikante funn for kjønn og lederansvar.

---

### *Kjønn*

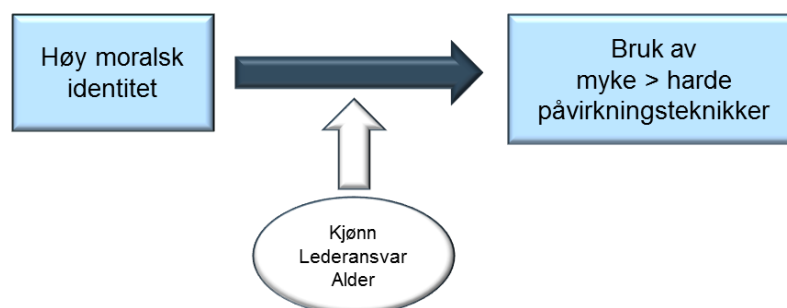
Det ble funnet en signifikant forskjell mellom kvinner og menn for bruk av påvirkningsteknikken *press* ( $F=7,64$ ,  $p=0,006$ ). Menn brukte mer *press* enn kvinner med et snitt på 2,31 mot 2,09.

#### 4.5.1 *Lederansvar*

Ledere brukte alle påvirkningsteknikkene signifikant mer enn ikke-ledere, med unntak av *transaksjon* der det ikke var noen signifikant forskjell og for *personlig appell* hvor det var funn i motsatt retning. Ikke-ledere brukte *personlig appell* signifikant mer enn ledere ( $F=4,16$ ,  $p=0,042$ ) med et snitt på hhv 1,79 og 1,65.

#### 4.6 *Oppsummering av funn*

Hypotesen: Høy moralsk identitet medfører større bruk av myke enn av harde påvirkningsteknikker. Potensielle moderatorer var kjønn, lederansvar og alder.



Figur 13: Hypotese

Hypotesen testes her opp mot funnene i undersøkelsen. Analysen viste at det var signifikant forskjell mellom grupper med ulikt nivå av moralsk identitet og bruk av alle de fem påvirkningsteknikkene som regnes som myke; *inspirasjon*, *anerkjennelse*, *konsultasjon*, *tilrettelegging* og *personlig appell*, og én hard påvirkningsteknikk; *allianser*. Sammenfatning:

- 
- *Inspirasjon og konsultasjon* var signifikant mer brukt ved høy enn ved lav moralsk identitet i analysen «moralsk identitet som helhet».
  - *Anerkjennelse* var signifikant mer brukt ved høy versus lav moralsk identitet i tre av de fire analysene, ved både «moralsk identitet som helhet», internalisering og ved symbolisering-2-analysen.
  - *Tilrettelegging* ble funnet signifikant mer brukt i gruppen høy versus middel moralsk identitet ved internalisering og signifikant mer brukt i gruppen høy versus lav moralsk identitet ved symbolisering 2- analysen.
  - *Personlig appell* ble signifikant mer brukt i gruppen middel versus lav moralsk identitet i symbolisering-1-analysen.
  - *Allianser* ble signifikant mer brukt i gruppen høy versus lav og middel versus lav i både symbolisering-1-analysen og symbolisering 2-analysen.

Oppsummert var de signifikante forskjellene mellom grupper moralsk identitet i de fleste analysene mellom høy versus lav moralsk identitet. Resultatene viser en klar støtte til hypotesen og den kan dermed ikke forkastes og må beholdes. Ingen av de potensielle moderatorene ga noen interaksjonseffekt, noe som forsterker hypotesen.

## 5 Diskusjon

Før drøfting av funnene er det nyttig å repetere karaktertrekkene som ble presentert for respondentene før de skulle besvare spørsmålene vedrørende moralsk identitet. Det var karaktertrekkene omsorgsfull, medfølende, rettfærdig, vennlig, sjenerøs, hjelpsom, hardtarbeidende, ærlig og snill. Dette ble lagt til grunn ved utformingen av spørrebatteriet for moralsk identitet (Aquino & Reed, 2002). Essensielt i drøftingen er de to dimensjonene av moralsk identitet; internalisering som uttrykker den moralske identitet som er forankret i selvet, og symbolisering som betegner den moralske identitet som vises utad.

Oversikt over analyser med type påvirkningsteknikk som ble funnet brukt signifikant forskjellig mellom grupper av moralsk identitet:

Grupper av moralsk identitet	Type påvirkningsteknikk
Moralsk identitet som helhet	<i>Inspirasjon</i> , anerkjennelse og konsultasjon
Internalisering	Tilrettelegging og anerkjennelse
Symbolisering 1	Personlig appell og allianser
Symbolisering 2	Tilrettelegging, anerkjennelse og allianser

Figur 14: Tabell med oversikt over type påvirkningsteknikk som ble funnet brukt signifikant forskjellig mellom grupper av moralsk identitet

### 5.1 *Moralsk identitet som helhet*

For moralsk identitet som helhet var det en signifikant forskjell mellom grupper med ulikt nivå av moralsk identitet og bruk av de tre myke påvirkningsteknikkene *inspirasjon*, *anerkjennelse* og *konsultasjon*. Gruppen med høy moralsk identitet var for alle disse tre teknikkene signifikant forskjellig fra gruppen med lav moralsk identitet. Det betyr at gruppen med høy moralsk identitet brukte disse tre påvirkningsteknikkene i signifikant større grad enn de med lav moralsk identitet.

#### 5.1.1 *Inspirasjon*

Påvirkningsteknikken *inspirasjon* kan ha felles aspekter med karaktertrekkene «hjelpsomhet» og «raushet», to av karaktertrekkene lagt til grunn for spørrebatteriet for moralsk identitet. *Inspirasjon* kan benyttes for å få andre til å utføre og mestre arbeidet sitt. En forklaring på dette funnet kan være at ledere utgjorde en stor andel av respondentene i undersøkelsen, vel 40 % (121 av 294), ettersom *inspirasjon* er mer knyttet til leder enn til ikke-leder.

#### 5.1.2 *Anerkjennelse*

*Anerkjennelse*, *ros* eller *smiger* er kategorisert som en myk påvirkningsteknikk. *Anerkjennelse* er ofte genuint og velment og kan settes i sammenheng med eksempelvis «omsorgsfull» og «tilgivende», som er karaktertrekk hørende inn under spørrebatteriet til moralsk identitet. Høy grad av moralsk identitet kan bidra til at påvirkningsteknikken *anerkjennelse* vurderes som myk, hvor den er brukt



---

oppriktig og mye ubevisst og knyttet til selvet (internalisert). Bevisst og hyppig bruk av *anerkjennelse* kan imidlertid også brukes mer som en slupåvirkningsteknikk for å bane vei for seg selv, som en del av impression management (Brouer et al., 2015; Yukl, 2013). Jeffrey Pfeffer (2010) hevder at en av de sikreste måtene for å bygge maktbase er å hjelpe de med makt å styrke sin selvfølelse, noe som lett gjøres ved *smiger*. De som er gode påvirkere ved hjelp av *smiger* er ikke uselviske givere (Lai, 2015), men bruker påvirkningsteknikken som et effektivt redskap for å skape gjensidig sympati og villig ettergivenhet (Cialdini, 2011). Siden denne analysen omfatter hele spekteret av moralsk identitet, både internalisering og symbolisering, vil en andel av score for *anerkjennelse* være knyttet til symbolisering. Det innebærer at en del respondenter bruker denne påvirkningsteknikken først og fremst for å gjøre seg synlig for andre og ikke primært ut fra av selvet (Aquino & Reed, 2002, Winterich, Aquino & Swartz, 2013).

### 5.1.3 Konsultasjon

Påvirkning gjennom *konsultasjon* skjer ved at man ber mottakeren om å foreslå forbedringer eller hjelpe til med å planlegge en aktivitet eller endring (Yukl, 2008). Bruk av *konsultasjon* ved høy moralsk identitet samsvarer med ønske om samarbeid og dialog. Det kan passe med «rettferdig» og «vennlig» som underliggende karaktertrekk for moralsk identitet. En del av respondentene vil også her utgjøres av de med moralsk identitet ved dimensjonen symbolisering. De vil kunne anvende denne teknikken mer som en ferniss. Man spør om råd, men dette er kun tilsynelatende, fordi avgjørelsen i virkeligheten allerede er tatt. I følge Jeffrey Pfeffer (2010) bør man be sjefen om råd, ikke fordi man trenger det, men for å skape en relasjon som senere kan gi fordeler. Få ting er mer selvbekreftende og egoforsterkende enn å bli bedt om råd og dette bør gjøres på en måte som viser egen kompetanse og kontroll (Pfeffer, 2010). Det vil samtidig smigre de med makt over deg. Påvirkningsteknikken *konsultasjon* kan altså brukes både på en oppriktig og på en utspekulert måte, sammenfallende med henholdsvis internalisering og symbolisering.

---

## 5.2 Internalisering

Ved analyse av moralsk identitet for kun dimensjonen internalisering var det signifikante funn mellom grupper med ulikt nivå av moralsk identitet og bruk av to myke teknikker; *tilrettelegging* og *anerkjennelse*. Internalisering i denne sammenheng representerer den moralske identitet som er relatert til selvet, som kommer innenfra (Aquino & Reed, 2002) og omfatter ønsket om å handle moralsk (Blasi, 2005).

### 5.2.1 Tilrettelegging

For *tilrettelegging* var det signifikant forskjell mellom gruppen høy og middels moralsk identitet. *Tilrettelegging* passer godt med mange av karaktertrekkene i spørrebatteriet for moralsk identitet, som «omsorgsfull», «hjelpsom», «vennlig», «sjenerøs» og «snill». For å kunne tilrettelegge må man kunne ta andres perspektiv. Personer med høy moralsk identitet vurderer oftere egne behov opp mot andres (Reynold & Ceranic, 2007) og handler mindre egoistisk. Høy score for denne påvirkningsteknikken kan delvis forklares ut fra høy andel ledere blant respondentene, ettersom tilrettelegging er en del av lederrollen. Som leder har man makt, og makten kan bli brukt på ulike måter, avhengig av grad av moralsk identitet. Ved høy moralsk identitet brukes gjerne makten i et lite selvfavoriserende lys, og man vil kunne se på makten som en mulighet for å gjøre noe godt for andre. Derimot vil kombinasjonen av lav moralsk identitet og makt i større grad føre til handlinger som gjøres ut fra egeninteresse (DeCelles, DeRue, Margolis & Ceranic, 2012).

Høy moralsk identitet, særlig i form av internalisering, er dessuten forbundet med sterk prososial atferd (Winterich, Aquino & Swartz, 2013), noe som passer godt med *tilrettelegging*. *Tilrettelegging* kan videre knyttes til det Adam Grant (2014) kaller å være en giver, som omfatter å interessere seg genuint for andre ved å gi hjelp og støtte. Adam Grant (2014) hevder imidlertid at dersom man skal lykkes med å være en giver og tilrettelegge, må giverfokuset kombineres med ambisiøse mål. Prososial orientering har dessuten vist å være positivt relatert til relasjoner med kolleger, ledere og arbeidsprestasjoner (Kuvaas & Dysvik, 2012) i tillegg til å gi høyere økonomisk lønnsomhet (Podsakoff, Podsakoff & Blume, 2009).

---

Både prososial orientering og moralsk identitet er forøvrig begge faktorer som reduserer risikoen for at makt korrumpere (Lai, 2015).

### 5.2.2 *Anerkjennelse*

Påvirkningsteknikken *anerkjennelse* var funnet brukt signifikant forskjellig av gruppen høy versus lav moralsk identitet for dimensjonen internalisering. Denne teknikken ligger også tett opp til prososial orientering. Ettersom moralsk identitet ved internalisering kommer innenfra og alltid er til stede (Winterich, Aquino & Swartz, 2013) er det naturlig å anta at *anerkjennelse* i denne sammenhengen er ekte og brukes mye ubevisst, i motsetning til *anerkjennelse* ved symbolisering, som trolig i større grad er bevisst og i mindre grad ekte.

## 5.3 *Symbolisering 1*

Symbolisering er dimensjonen ved moralsk identitet som omfatter moralske egenskaper som vises offentlig (Aquino & Reed, 2002). For moralsk identitet representert ved kun symbolisering i form av ting og klær (symbolisering 1) var det signifikant forskjell mellom grupper med ulikt nivå av moralsk identitet for bruk av *personlig appell* og *allianser*, altså en myk og en hard påvirkningsteknikk. Symbolisering 1-analysen omfatter de som synliggjør sin moralske identitet gjennom klesdrakt og kjøp av ting.

### 5.3.1 *Personlig appell*

Påvirkning ved *personlig appell* skjer ved forespørsel om å støtte et forslag ut fra vennskap eller å gjøre en personlig tjeneste før man sier hva den innebærer (Yukl, 2008). Analysen viste at det var en signifikant forskjell mellom gruppene middels og lav moralsk identitet for bruk av *personlig appell*. Gruppen med middel grad av moralsk identitet hadde altså signifikant sterkere tilbøyelighet enn de med lav grad av moralsk identitet til å be andre om en personlig tjeneste, som en venn. En slik henvendelse rettet fra en leder til underordnet, kan oppfattes som manipulativ (Lai, forelesning, 17.11.16) og slik fungere som en mindre myk teknikk. Brukt oppadrettet er personlig appell funnet å ha sammenheng med impression management (Barbuto & Moss, 2006), noe som også gir støtte for at teknikken kan brukes på en litt sludde måte.

---

Påvirkning gjennom bevisst valg av klesdrakt eller symbolske ting for å synliggjøre moralsk identitet kan også tolkes i positiv retning. Symbolene kan tjene som en oppfordring, en appell, til å handle moralsk. Bruk av rimelige og usnobbete klær kan eksempelvis oppfattes mer moralsk enn bruk av dyre merkeklær. Oppsummert kan koblingen mellom denne type symbolisering og *personlig appell* forklares ut fra at det er fellestrekk mellom bevisst fremstilling av seg selv og bevisst påvirkning, for egen vinning.

### 5.3.2 Allianser

*Allianser* eller *koalisjoner* regnes oftest som en hard påvirkningsteknikk der man påvirker ved å vise til at andre støtter det aktuelle synspunktet (Yukl, 2008). Påvirkningen skjer således gjennom et kollegialt press (Barbuto & Moss, 2006) som imidlertid ikke behøver å være reelt. Det kan dreie seg både om faktiske allianser og påstander om slike (Lai, 2015). Symbolisering 1-analysen viste at påvirkningsteknikken *allianser* ble signifikant mer brukt i gruppen høy versus lav moralsk identitet. Gruppen med middels moralsk identitet brukte også teknikken signifikant mer enn gruppen med lav moralsk identitet. Respondentene som fikk høy score på symbolisering i form av klesdrakt og ting hadde altså større tendens til å påvirke ved å trekke på støtte fra andre.

Symbolisering gjennom klesdrakt og spesielle ting fører gjerne likesinnede mennesker sammen. Slik kan symbolisering være uttrykk for ønske om fellesskap, trygghet og tilhørighet. Dette kan kobles til behovet for å støtte seg på og vise til andre ved fremlegging av et forslag, altså bruk av *allianser*. Tolket på denne måten vil disse respondentene kunne fremstå som uselvstendige. På den annen side kan symbolisering forstås som en styrke, ettersom man våger å markere seg. Personer som viser sin moralske identitet gjennom symbolisering kan tenkes å ha mindre av den internaliserte formen for moralsk identitet. Det er behovet for anerkjennelsen man får ved å vise moralske handlinger som er den sentrale drivkraften. Kombinasjonen av høy grad av symbolisering og lav grad av internalisering er nettopp vist å motivere for prososial atferd (Winterich, Aquino & Swartz, 2013). Men uten internaliserte moralske holdninger er det en risiko for

---

at slike personer i realiteten er bløffmakere som har en skjult agenda og kan misbruke tilliten de forsøker å skape.

Det finnes imidlertid mennesker som har høy grad både av internalisering og symbolisering for moralsk identitet. Disse vil over tid lettere enn de med primært høy symbolisering opptre moralsk konsistent og slik overbevise andre om at symbolikken er forankret i genuine og velmenende holdninger. Et eksempel på det siste er Frelsesarméen. Slike gode soldater med høy internalisering vil i større grad enn de med lav internalisering utøve såkalt preskriptiv atferd (Boegershausen, Aquino & Reed, 2015). Det innebærer at det ikke er tilstrekkelig å forhindre moralsk atferd, men at det anses umoralsk å ikke opptre moralsk når man får muligheten.

Symbolisering i form av klesdrakt og moralske ting kan oppsummert sies å ha fellestrekk med påvirkningsteknikken *allianser*, ettersom både symbolisering og *allianser* trekker på positive begreper som fellesskap, trygghet, tilhørighet, men også negative betegnelser som press og bedrageri.

#### **5.4 Symbolisering 2**

For moralsk identitet representert for kun symbolisering i form av kjøp av bøker/blader, medlemskap i organisasjoner og andre aktiviteter som synliggjør moralske trekk (symbolisering 2) var det signifikant forskjell mellom gruppene høy versus lav moralsk identitet for bruk av *tilrettelegging*, *anerkjennelse* og *allianser*, altså to myke og en hard påvirkningsteknikk. For *allianser* var det også signifikant forskjell mellom gruppen med middels og lav moralsk identitet.

##### *5.4.1 Tilrettelegging*

Det er naturlig å anta at *tilrettelegging* i denne analysen betyr noe annet enn slik teknikken ble tolket under internalisering. Man kan gå ut fra at *tilrettelegging* her gjøres mer bevisst og med mulig selvfavoriserende hensikt, hvor synligheten av denne atferden i organisasjonen står sentralt. Det å gjøre seg synlig er nettopp et poeng for å oppnå makt og status (Pfeffer, 2010). Synlig tilrettelegging fører gjerne til at man får anerkjennelse og gode tilbakemeldinger. *Tilrettelegging* kan således tolkes å være drevet av ytre motivasjon. På den annen side vil

---

*tilrettelegging* ved internalisering være indre motivert der tilbakemeldinger vil ha mindre betydning, og man tilrettelegger fordi dette skaper merverdi for andre. Ut fra det sosialkognitive perspektivet er samhandling med andre sentralt for å utvikle den moralske identiteten (Shao, Aquino & Freeman, 2008), og tilbakemeldinger etter *tilrettelegging* vil således bidra til det. Selv om *tilrettelegging* i denne analysen antakelig i utgangspunktet er mindre godhjertet enn ved internalisering, kan bruk av denne teknikken tenkes å føre til mer autentisk atferd hos påvirkeren. Det man velger å fokusere på blir det mer av. Det å utføre moralske handlinger kan påvirke en selv slik at handlingen blir mer naturlig. Den moralske handlingen ved *tilrettelegging* kan altså bidra til utvikling av påvirkerens moralske identitet og at moralske handlinger kan bli mer rotfestet også i selvet; internalisert.

#### 5.4.1 Anerkjennelse

I likhet med påvirkningsteknikken *tilrettelegging* er det grunn til å anta at også *anerkjennelse* brukes på en annen måte i denne analysen enn ved internalisering. Som nevnt i drøftingen under «Moralsk identitet som helhet» kan *anerkjennelse*, *ros* eller *smiger* benyttes bevisst som en teknikk for å oppnå egne fordeler. Påvirkningsteknikken kan i denne analysen passe inn som del av impression management; falsk fremstilling av seg selv og ros med baktanke. Med høy bevissthet og sensitivitet overfor andre brukes *smiger* slik på en subtil og sofistisert måte (Lai, 2015). Alle de tre parametrene i symbolisering-2-analysen (bøker/blader, medlemskap i organisasjoner, og andre aktiviteter som viser de moralske karaktertrekkene) kan knyttes til bruk av *smiger*. Det kan gjøres ved at man prøver å smigre andre ved å fremstille seg i et positivt lys ved for eksempel å fortelle at man er en ivrig leser av den kristne avisen «Vårt Land» eller om sin innsats i en organisasjon for veldedig arbeid. Påvirkningsteknikken kan her også brukes ved at man *anerkjenner* andre som viser moralske handlinger. En slik *anerkjennelse* kan altså gis uten at den moralske identiteten er internalisert, men hvor man heller bruker teknikken for å skape et positivt bilde av seg selv, som ved symbolisering.

---

### 5.4.2 *Allianser*

Som i symbolisering-1-analysen var det signifikant mer bruk av påvirkningsteknikken *allianser* hos gruppen med høy mot lav moralsk identitet i denne analysen. I tillegg var det her signifikant forskjell mellom gruppen moderat versus lav moralsk identitet.

Signifikante funn på bruk av *allianser* og *anerkjennelse* i samme analyse virker naturlig, ettersom disse teknikkene vil påvirke hverandre. *Anerkjennelse* fører til samhold og i en *allianse* vil man støtte hverandre ved anerkjennelse.

*Allianser* og samarbeid vil lett skapes når man har noe felles. Ved å meddele eksempelvis sitt medlemskap i «Røde Kors» vil man trekke til seg og skape allianser med likesinnede. Man får en felles «korpsånd». Hvor aktiv eller ikke aktiv man er i den veldedige organisasjonen er ikke så viktig. Poenget ved symboliseringen er jo å fremstille seg i best mulig lys slik at man høster beundring og aksept, kanskje til og med får en glorie. Gjennom symbolisering kan altså *allianser* skapes ved å trekke på andre som har sammenfallende oppfatninger.

### 5.5 *Et blikk på tvers*

Påvirkningsteknikkene er som vist drøftet hver for seg. Dette ble funnet hensiktsmessig for å rendyrke forståelsen av de ulike teknikkene relatert til type og grad av moralsk identitet. Minst like interessant er det imidlertid å se på kombinasjonen av påvirkningsteknikkene innenfor de fire analysene. Funn av flere teknikker innenfor hver av analysene sannsynliggjør at respondentene bruker flere teknikker samtidig. Påvirkningsteknikkene vil virke på hverandre og vil kunne føre til økt eller redusert effekt av påvirkningen.

I de første to analysene, «Moralsk identitet som helhet» og «Internalisering», er det funn på kun myke påvirkningsteknikker. Disse vil virke forsterkende da flere myke teknikker i kombinasjon gir større effekt enn én alene (Falbe & Yukl, 1992). Analysene for symbolisering viste funn med kombinasjon av myk(e) og hard påvirkningsteknikk. Det kan tolkes på ulike måter. Generelt vil en kombinasjon av myke og harde påvirkningsteknikker være uheldig, ettersom harde teknikker

---

tenderer til å underminere tillit og følelse av vennskap og lojalitet som jo er basis for de myke teknikkene (Yukl, 2013). Undersøkelsen viste funn av kun én hard påvirkningsteknikk; *allianser*. Denne trenger imidlertid ikke alltid å fungere som en hard teknikk. Det avgjørende er hvilke andre teknikker den kombineres med. I kombinasjon med myke teknikker kan den fungere effektivt (positivt), mens kombinasjonen med for eksempel *press* eller *legitimering* vil være lite gunstig (Yukl, 2013). Ettersom *allianser* her er brukt sammen med myke teknikker - og i tilknytning høy moralsk identitet, er det naturlig å anta at teknikken *allianser* i denne undersøkelsen i mindre grad er uttrykk for den harde siden av påvirkningsteknikken. Men når det i undersøkelsen i det hele tatt er signifikante funn på bruk av en påvirkningsteknikk som vanligvis kategoriseres som hard, er det passende at teknikken dukker opp under symbolisering, siden symboliseringsdimensjonen representerer moralsk identitet på lavere moralsk nivå sammenliknet med internalisering.

Et interessant funn i undersøkelsen er at påvirkningsteknikken *anerkjennelse* er funnet signifikant mer brukt ved høy versus lav moralsk identitet i tre av de fire analysene, og både på internalisering- og symboliseringssiden. Det viser at teknikken brukes både hyppig og med ulik hensikt. Årsaken kan være at *anerkjennelse*, *smiger* og *ros* har stor effekt. I tillegg til saklig argumentasjon er *smiger* funnet å ha størst positiv effekt på arbeidsytelse (Higgins, Judge & Ferris, 2003). De fleste av oss er svake for *smiger* og teknikken kan fungere som et forførerisk effektivt redskap til å skape gjensidig sympati og villig ettergivenhet (Cialdini, 2011). Uavhengig av i hvilken grad av bevissthet teknikken benyttes, bidrar den gjerne til å bedre relasjoner. Velmenende og ekte *ros* gis mye ubevisst, forankret i selvet (internalisert). Bevisst *ros* derimot, gis ofte i en bestemt, på sikt selvfavoriserende, hensikt og vil være nærmere knyttet til symbolisering. I organisasjoner er det ikke utenkelig at *smiger* benyttes mye bevisst, både for å få andre til å gjøre noe og for å åpne dører for seg selv. *Smiger* er vist å kunne ha stor effekt, selv i tilfeller hvor den åpenbart er uekte (Chan & Sengupta, 2010). Studier har vist at *smiger* kan fungere som portåpner for klatring i organisasjonshierarkiet (Westphal & Stern, 2006 og 2007) og i tillegg kunne



---

spenne bein under toppledere ved å øke deres overkonfidens, slik at de presterer dårligere (Park, Westphal & Stern, 2011).

## 5.6 *Kontrollvariabler*

Kjønn, alder og lederansvar var potensielle moderatorer i undersøkelsen. Disse viste seg imidlertid ikke å gi noen interaksjonseffekt. Direkte analyser på bruk av påvirkningsteknikker, uavhengig av moralsk identitet, viste imidlertid signifikante funn for lederansvar og kjønn.

### 5.6.1 *Kjønn*

Direkte analyse på kjønn og påvirkningsteknikker, uavhengig av moralsk identitet, viste at menn brukte påvirkningsteknikken *press* signifikant mer enn kvinner. Dette er i overenstemmelse med en meta-analyse (Smith et al, 2013) som viste at menn, i tråd med forventet kjønnsrollebeskrivelse hadde tendens til å bruke både mer *press*, sanksjoner og selvsikkerhet enn kvinner. Det er også vist at menn hadde større tendens enn kvinner til å bruke harde påvirkningsteknikker generelt (Medina, Povedano, Martinez & Munduate, 2009) og at disse ble brukt ved formidling av nederlag, mens de brukte myke teknikker ved kunngjøring av suksess. Lavere score for bruk av *press* hos kvinner er sammenfallende med at kvinner generelt er mer relasjonsorientert enn menn. Bruk av *press* vil ofte føre til dårligere relasjoner og trigge motstand. Evnen til å skape gode relasjoner er trolig en av årsakene til kvinner nylig ble funnet å være mer skikket som ledere enn menn (Martinsen & Glasø, 2017). Kvinner ble i denne store studien rangert høyere enn menn blant annet på initiativ, klar kommunikasjon, åpenhet og støtte.

### 5.6.2 *Lederansvar*

Direkte analyse for lederansvar viste at ledere brukte alle påvirkningsteknikkene signifikant mer enn ikke-ledere, med unntak av *transaksjon* der det ikke var noen signifikant forskjell, og for *personlig appell* hvor det var funn i motsatt retning. Det er ikke unaturlig at ledere generelt benytter mer påvirkningsteknikker enn ikke-ledere, siden ledelse handler om å påvirke (Marthinsen, 2017). Mange som blir ledere har også sterkere maktorientering og dominante personlighetstrekk som

---

gjør at de søker seg til en lederjobb (Lai, 2015), noe som betyr at de også i utgangspunktet har et ønske om å påvirke.

En mulig forklaring på at *transaksjon* skilte seg ut ved ikke å bli brukt signifikant forskjellig i de to gruppene (leder/ikke-leder), kan være at denne teknikken er like hensiktsmessig for ikke-ledere å benytte i sin jobbhverdag. Eksempel på dette kan være to kollegaer som har ulik kompetanse og de trenger hverandres kunnskap for å løse en oppgave. *Transaksjon/byttehandel* kan dermed brukes som en lateral gjensidig påvirkningsteknikk for å hjelpe hverandre. Ledere på den annen side kan vegre seg mot å bruke *transaksjon* som påvirkningsteknikk dersom de opplever at de må yte noe tilbake til arbeidstakeren utover det å gi lønn.

Undersøkelsen viste at ikke-ledere brukte *personlig appell* signifikant mer enn ledere. Dette er i overensstemmelse med funn i en studie som viste at *personlig appell* var en av tre teknikker som ble mest brukt lateralt (Yukl & Falbe & Youn, 1993; Yukl & Tracey, 1992). Årsaken til dette kan muligens være at kollegaer kan ha et vennskapelig forhold, noe som kan gjøre det mer legitimt å be noen om en tjeneste. En forklaring på at ledere i mindre grad bruker *personlig appell*, kan også være at de er klar over at denne påvirkningsteknikken kan bidra til å underminere egen påvirkningskraft over tid (Yukl et al. 2008; Yukl & Tracey, 1992).

### **5.7 Svakheter, begrensninger og feilkilder**

Ved utsendelse av spørreskjemaene i den ene bedriften kom e-posten fram til respondentene uheldigvis først etter å ha blitt «vasket» i spamfilteret. I disse tider med mye fokus på datahacking førte dette naturlig nok til en del uro og trolig irritasjon. Dette kan ha medført mindre vilje til å svare på undersøkelsen og bidratt til å trekke ned svarprosenten. Trolig ugunstig for responsen var også at e-posten ved påminnelse av undersøkelsen i den ene organisasjonen først kom ut med feil i signatur.

Overføringsverdi og eventuell generaliserbarhet av resultater fra en kvantitativ undersøkelse betinger at utvalget er representativt for det man ønsker å undersøke.

---

Relativ lav svarprosent (25 %) gjør at det må stilles spørsmål om hva som trolig kjennetegner de som har svart og om dette kan ha innvirkning på resultatet. Siden undersøkelsen ble sendt ut til alle ansatte i den ene organisasjonen er det grunn til å tro at de som svarte, er de som kjenner en av de ansvarlige for undersøkelsen. Videre er det grunn til å anta at de som svarte er de som er mest pliktoppfyllende og som kanskje også har høyere moral enn gjennomsnittet. Begge deler vil bidra til skjevhet i utvalget.

En viktig begrensning ved undersøkelsen er at den er basert på selvrapporing. Dette kan medføre at respondentene har svart ut fra det de mener vil være et korrekt og forventet svar, fremfor å svare det de faktisk mener. Dette kan også forsterkes av at spørsmålene i undersøkelsen er nokså sensitive. Dessuten kan det være inkonsistens mellom det som rapporteres og hva respondentene faktisk gjør.

Undersøkelsen gir klar støtte til hypotesen om at høy moralsk identitet fører til mer bruk av myke enn av harde påvirkningsteknikker. Ut fra resultatene av denne undersøkelsen er det derimot ikke gitt at lav moralsk identitet medfører mer bruk av harde påvirkningsteknikker, selv om tidligere undersøkelser tyder på det.

Vedrørende det teoretiske grunnlaget for bruk av påvirkningsteknikker er det en svakhet at de fleste studier om dette har sett på bruk av påvirkningsteknikker isolert og i mindre grad i kombinasjon med hverandre. Dette vil i liten grad gjenspeile det virkelige liv ettersom vi vanligvis benytter flere påvirkningsteknikker samtidig og disse vil påvirke hverandre. De fleste studier om påvirkning er dessuten gjort på ledere. En del studier er gjort på studenter, noe som gjør at resultatene ikke automatisk har overføringsverdi til arbeidsmarkedet.

#### *5.7.1 Begrensninger ved spørrebatteriet for moralsk identitet*

Spørrebatteriet for moralsk identitet er et av de første som er utviklet for å måle dimensjonene av sosial identitet. Av den grunn kan man stille spørsmål ved validiteten. Måleinstrumentet har dog vist seg å være internt konsistent, stabil i underliggende faktorstruktur, ha tilstrekkelig begrepsvaliditet og kunne predikere atferd (Aquino & Reed 2002). Validiteten problematiseres ved at det er vanskelig

---

å tenke seg at noen ikke vil synes de nevnte egenskapene er viktig aspekter ved selvet og selvrapportering er da en utfordring. Det økende antall studier som har lyktes i bruken av spørrebatteriet viser imidlertid at denne begrensningen ikke medfører et stort problem (Shao, Aquino & Freeman, 2008).

### *5.7.2 Begrensninger og feilkilder ved spørrebatteriet for påvirkningsteknikker*

Basert på forskning anses spørrebatteriet for påvirkningsteknikker å være nyttig for å undersøke påvirkningsteknikker i organisasjoner (Yukl, 2008). Validiteten ved spørrebatteriet vil imidlertid være avhengig av hvordan det brukes. Kvaliteten på resultatet kan endres ved eksempelvis å gjøre endringer i spørsmålene, ved å fjerne spørsmål, ved å gjøre endringer i skalaen eller oversette spørsmålene til et annet språk (Yukl, 2008). I undersøkelsen er den opprinnelige skalaen (Likert-skalaen) beholdt, noe som bidrar til å opprettholde kvaliteten. Spørsmålssettet ble derimot endret til å gjelde respondentene selv i stedet for nærmeste leder, noe som kan ha hatt innvirkning på validiteten. På den annen side anses det som forsvarlig å benytte det aktuelle spørrebatteriet også for påvirkere (Yukl, 2008). Kvaliteten på undersøkelsen kan også ha blitt påvirket av at spørsmålene tidligere var oversatt fra engelsk til norsk, av professor Linda Lai (2012). En større feilkilde kan være at spørsmålssettet ble redusert fra opprinnelig fire til tre spørsmål for hver påvirkningsteknikk. Dette ble imidlertid gjort i samarbeid med professor Linda Lai (2016). Reduksjonen av antall spørsmål ble gjort for å redusere belastningen på respondentene.

## **6 Implikasjoner for praksis og videre forskning**

### *6.1 Implikasjoner for praksis*

Bruk av myke påvirkningsteknikker er som nevnt vist å være mer effektivt enn harde, ettersom de gjerne fører til forpliktelse og indre motivasjon, mens harde teknikker som oftest medfører etterlevelse, men ingen forpliktelse. Indre motiverte ansatte er vist å gi mange positive effekter som bedre ytelse, bedre resultater samt mindre jobbstress og sykefravær (Forelesning Lai, 25.01.17).

---

Resultatene av undersøkelsen ga klar støtte til hypotesen om at høy moralsk identitet fører til mer bruk av myke enn av harde påvirkningsteknikker. Dette tyder på at høy moralsk identitet i organisasjoner kan være en kilde til gode resultater.

Moralsk identitet er forbundet med prososial atferd (Winterich, Aquino & Swartz, 2013). Slik giveratferd er vist å gi høyere lønnsomhet og produktivitet, økt effektivitet og kundetilfredshet, samt lavere kostnader og gjennomtrekk blant ansatte (Podsakoff et al., 2009). Men for å lykkes på denne måten trengs det ledere som ser denne sammenhengen mellom giveratferd, bruk av myke påvirkningsteknikker og resultater. Bruk av myke påvirkningsteknikker er i ledelsesforskning vist å være forbundet med relasjonsledelse, som støttende ledelse og endringsorientert ledelse, hvor *tilrettelegging* og *inspirasjon* står sentralt. I tillegg til å gi større økonomiske avkastninger i organisasjoner er støttende ledelse funnet å være positivt relatert til opplevd utviklingsklima (Dysvik & Kuvaas, 2012). Anders Dysvik sier selv om denne studien at de fant en positiv relasjon mellom prososial motivasjon og relasjoner med kolleger og leder samt arbeidsprestasjoner og hjelpeatferd på både individ og enhetsnivå (Forord i Grant, 2014). Ut av dette blir en viktig praktisk implikasjon at ledere oppfordres til å se betydningen av relasjonsorientert ledelse og utøve denne type ledelse. Slik vil ledere bli mer prososialt orientert og stå i mindre fare for å bli korrumpert av makt og lettere kunne beholde makten over tid.

Uavhengig av ledelse vil høy moralsk identitet kunne fungere som et kompass for å navigere riktig i organisasjoner med stadig økende kompleksitet, der vanskelige beslutninger må tas og det er vikarierende interesser. Et høyt tempo og til tider mange avhengigheter gjør at det er behov for at den moralske atferden i stor grad foregår automatisk. Etisk bevissthet øker sannsynligheten for å oppdage situasjoner der man står i fare for å handle umoralsk. Bedrifter oppfordres derfor til å sette etikk og moral regelmessig på dagsorden, eksempelvis ved bruk av dilemmatrening og utarbeide retningslinjer/rutiner for å legge til rette for etisk arbeid. Å legge til rette for moralsk atferd på jobb ser ut til å være den mest målrettede aktiviteten for å skape ansvarlighet og rettferdighet i organisasjoner

---

(Kvalnes, 2015). Dette kan bidra til å redusere risikoen for normalisering av tvilsom atferd, men også bidra til å utvikle et felles (moralsk) språk på jobben, noe som er vist er av betydning. Kursing med bruk av navigasjonshjulet, som tidligere nevnt, er et praktisk verktøy for å oppdage og håndtere etiske dilemmaer.

Hovedtiltaket for å hindre en normalisering av tvilsom atferd i organisasjoner er å oppmuntre til kommunikasjon rundt etiske problemstillinger. Dette innebærer å få ansatte til å snakke åpent om dette, konfrontere kollegaer som ser ut til å inngå i nøytral moralisering, samt fremelske ansatte som gjør en innsats på dette området (Kvalnes, 2015).

Å holde workshops om påvirkningsteknikker er også en praktisk implikasjon for å øke lederes kunnskap om påvirkning i organisasjoner, som vist i et felteksperiment av Seifert et al. (2003) referert i Gary Yukl et al. (2008).

## **6.2 Videre forskning**

Den aktuelle undersøkelsen hadde et begrenset omfang, med 294 respondenter. I tillegg var svarprosent nokså lav, noe som gjør at vi må stille spørsmål om representativitet i utvalget. Det er naturlig å anta at de som svarte var de mest samvittighetsfulle som trolig også har en moralsk identitet over gjennomsnittet. Dette betyr at vi må være forsiktig med å trekke bastante konklusjoner og at kunnskapen på dette området bare i beskjeden grad er økt. For å lære mer om sammenhengen mellom moralsk identitet og påvirkning er det behov for videre studier på dette området.

Måling av moralsk identitet er et annet område som trenger videre forskning. Selv om spørrebatteriet som ble benyttet i denne undersøkelsen er funnet valid, er det grunn til å anta at moralsk identitet kan måles med andre vinklinger, det vil si andre type spørsmål enn de som ble benyttet her.

---

## 7 Konklusjon

Undersøkelsen støtter antakelsen om at myke framfor harde påvirkningsteknikker foretrekkes hos mennesker med høy moralsk identitet. Alle de fem proaktive påvirkningsteknikkene som regnes som myke var funnet signifikant brukt mer hos de med høy versus lav moralsk identitet. I tillegg var det funn på én hard påvirkningsteknikk.

Den antatte kausaliteten mellom høy moralsk identitet og bruk av primært myke påvirkningsteknikker styrkes ved at ingen av de potensielle moderatorene (lederansvar, kjønn og alder) hadde signifikant innvirkning. Høy moralsk identitet vil således både direkte og indirekte, gjennom bruk av myke påvirkningsteknikker, kunne ha positiv effekt på blant annet arbeidsklimaet i organisasjoner. Relasjonen til prososial motivasjon styrker også betydningen av høy moralsk identitet, ettersom prososial atferd er vist å føre til både høyere trivsel og bedre arbeidsprestasjoner. Når ledere forhåpentligvis setter sin lit til forskning som viser at prososial atferd også fører til bedre finansielle resultater for bedriften, kan man håpe at relasjonsledelse, etikk og moral i større grad blir vektlagt. Det å sette etikk og moral regelmessig på dagsorden i organisasjoner vil bidra til å dyrke fram en kultur med høyere etisk bevissthet. Dette vil øke sannsynligheten for å oppdage og bedre kunne håndtere situasjoner der man står i fare for å handle umoralsk. Det er holdepunkter for at fokus på disse aspektene også vil føre til større åpenhet, bedre samarbeid og styrket motivasjonsklima på arbeidsplassen. Det er giveren, den som er motivert til å hjelpe og støtte andre, som i det lange løp vil lykkes (Grant, 2014).

---

## 8 Litteraturliste

Anderson, C. og Brion, S. (2014). Perspectives on power in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and behaviour*, 1, 67-97.

Aquino, K., Reed, A. Felps, W. Freeman, D. & Lim, V. K. G. (2009). Testing a Social Cognitive Model of Moral Behavior: The Interactive Influence of Situations and Moral Identity Centrality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97 (1), 123-141.

Aquino, K. Reed, A. (2002). The Self-Importance of Moral Identity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83 (6), 1423-1440.

Barbuto, J. E., & Moss, J. A. (2006). Dispositional Effects in Intra-Organizational Influence Tactics: A Meta-Analytic Review. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(3), 30-48.

Bird, F.B., Waters J.A. (1989). The Moral Muteness of Managers. *California Management Review*, 32 (1), 73-88.

Blasi, A. (2005). Moral character: A psychological approach. *Character psychology and character education*, University of Notre Dame Press, 67-100.

Blasi, A. (1980). Bridging moral cognition and moral action: A critical review of the literature. *Psychological Bulletin*, (88), 1-45.

Blasi, A. (1984). Moral identity: its role in moral functioning. *Morality, Moral Behavior, and Moral Development*, 128-139.

Bogershausen, J. Aquino, K. Reed, A. (2015). Moral identity. *Current Opinion in Psychology*, (6), 162-166.



- 
- Brouer, R. L., Badaway, R. L., Gallagher, V. C., & Haber, J. A. (2015). Political skill dimensionality and impression management choice and effective use. *Journal Of Business And Psychology, 30*(2), 217-233.
- Chan, E. & Sengupta, J. (2010). Insincere flattery actually works: A dual attitudes perspective. *Journal of Marketing Research, 47* (1), 122–133.
- Cialdini, R.B. (2011). *Påvirkning, teori og praksis*. Abstrakt forlag AS.
- Damon, W., Hart, D. (1992). Self- understanding and its role in social and moral development. I Bornstein, M. H., Lamb, M. E. (Red.), *Developmental Psychology: An advanced Textbook*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- DeCelles, K.A., DeRue, D.S., Margolis, J.D. og Ceranic, T.L. (2012). Does power corrupt or enable? When and why power facilitates self- interested behaviour. *Journal of Applied Psychology, 97* (3), 681–689.
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2012). Perceived supervisor support climate, perceived investment in employee development climate, and business-unit performance. *Human Resource Management, 51*(5), 651-664.
- Eagly, A. H., & Wood, W. (1982). Inferred sex differences in status as a determinant of gender stereotypes about social influence. *Journal of Personality and Social Psychology, 43*(5), 915-928.
- Eikemo, T.A. og Clausen, T.H. (2012). *Kvantitativ analyse med SPSS. En praktisk innføring i kvantitative analyseteknikker*. Tapir Akademisk forlag.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2013). Transformational–transactional leadership and upward influence: The role of Relative Leader–Member Exchanges (RLMX) and Perceived Organizational Support (POS). *The Leadership Quarterly, 24*(2), 299-315.

---

Eriksen, T. H. (1997). *Flerkulturell forståelse*. TANO Aschehoug.

Erikson, E. H. (1964). *Insight and responsibility*. W.W. Norton & Company.

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.

Farmer, S. M., Maslyn, J. M., Fedor, D. B., & Goodman, J. S. (1997). Putting upward influence strategies in context. *Journal of Organizational Behavior*, 18(1), 17-42.

Ferris, G.R., Davidson, S.L. & Perrewe, P.L. 2005: *Political skill at work*. Mountain View, CA: Davies-Black.

Fleming , P. & Spicer, A. (2014). Power in management and organizational science. *The Academy of management Annals*, 8 (1), 237-298.

Galinsky, A. D., Gruenfeld, D. H., & Magee, J. C. (2003). From Power to Action. *Journal Of Personality and Social Psychology*, 85(3), 453-466.

Galinsky, A. D., Magee, J. C., Ena Inesi, M., & Gruenfeld, D. H. (2006). Power and Perspectives Not Taken. *Psychological Science* (0956-7976), 17(12), 1068-1074.

Ghauri, P. og Grønhaug, K. (2010). *Research Methods in Business Studies*. Pearson Education Limited.

Glasø, L. & Thompson, G. (2013), *Transformasjonsledelse*. Gyldendal akademisk.

Grant, A. (2014). *Gi og Ta*. Cappelen Damm.

---

Grant, A. D., Mayer, D.M. (2009). Good Soldiers and Good Actors: Prosocial and Impression Management as Predictors of Affiliative Citizenship Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 94 (4), 900-912.

Grenness, T. (2013). *Hvordan kan du vite om noe er sant?* Cappelen Damm Akademisk.

Guadagno, R. E., & Cialdini, R. B. (2007). Gender Differences in Impression Management in Organizations: A Qualitative Review. *Sex Roles*, 56(7-8), 483-494.

Hart, D., Atkins, R., Ford, D. Urban America as a Context for the Development of Moral Identity in Adolescence. *Journal of Social Issues*, 54 (3), 513-530.

Higgins, C. A., Judge, T. A. & Ferris, G. R. (2003). Influence tactics and work outcomes: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 89-106.

Inesi, M., Gruenfeld, D.H. & Galinsky, A.D. (2012). How power corrupts relationships: Cynical attributions for others' generous acts. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48 (4), 795–803.

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.

Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 855-875.

Keltner, D., Gruenfeld, D. H., & Anderson, C. (2003). Power, approach, and inhibition. *Psychological Review*, 110(2), 265-284

Kirkhaug, R. (2014). *Verdibasert ledelse*. Universitetsforlaget.

---

Kjeldsen, J.E. (2014). *Retorikk i vår tid*. Spartacus Forlag AS.

Kipnis, D., Schmidt, S. M., & Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting ones way. *Journal of Applied Psychology*, 65(4), 440-452.

Knippenberg, B. V., & Steensma, H. (2003). Future Interaction Expectation and the Use of Soft and Hard Influence Tactics. *Applied Psychology*, 52(1), 55-67.

Kvalnes, Ø. (2015). *Moral Reasoning at Work: Rethinking Ethics in Organizations*. Palgrave Macmillan.

Kvalnes, Ø. (2015). *Etikk og samfunnsansvar*. Universitetsforlaget.

Kvalnes, Ø. Øverenget, E. (2012). Ethical Navigation in Leadership Training. *Etikk i praksis*, årgang. 6 (1), 58-71.

Lai, L. (2013). *Dømmekraft*. Tano Aschehoug.

Lai, L. (2015). *Makt og påvirkningskraft- Hvordan få gjennomslag på jobben*. Cappelen Damm Akademisk.

Lai, L. (2012). Spørrebatteri for leders påvirkningsteknikker- mottakerinstrument. Norsk versjon av Yukl. et. al. (2008) IBQ. Linking managers`influence tactics to employees`commitment to organizational goals. *Working paper (under revisjon)*.

Lappegard, H. Å. (2007). Identitet og sted: En sammenligning av tre identitetsteorier. *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, 44 (8), 980-987.

Lorincová, T., Lelková, Anna. (2016). Prediction of Manipulation, Empathy and Social Irritability through Selected personality traits. *Social and Management Sciences*, 24 (2), 83-87.

---

Magee, J. C., & Smith, P. K. (2013). The Social Distance Theory of Power. *Personality & Social Psychology Review* (Sage Publications Inc.), 17(2), 158-186

Malhotra, D., & Gino, F. (2011). The pursuit of power corrupts: How investing in outside options motivates opportunism in relationships. *Administrative Science Quarterly*, 56(4), 559-592.

Martinsen, Ø. (2017). Den beste form for ledelse, BI, Business Review. Hentet fra <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/04/den-beste-form-for-ledelse/>

Martinsen, Ø., & L. Glasø. (2017). Women are better suited to leadership than men.

McShane, S.L. og Von Glinow, M.A. (2015). *Organizational behavior: emerging knowledge, global reality*. 7th ed. McGraw-Hill/Irwin.

McShane, S.L., & Von Glinow, M.A. (2015). Power and Influence in the Workplace. I *Organizational behavior: emerging knowledge, global reality*. 7th ed. McGraw-Hill/Irwin.

Medina, F. J., Povedano, A., Martinez, I., & Munduate, L. (2009). How do we approach accountability with our constituency? *International Journal of Conflict Management*, 20(1), 46-59.

O'Keefe, D. J. (2016). *Persuasion*. SAGE forlag.

Pallant, J. (2013). *SPSS SURVIVAL MANUAL: A step by step guide to data analyses using IBM SPSS*. 5th ed. McGraw-Hill.

Park, S. H., Westphal, J. D., & Stern, I. (2011). Set up for a Fall: The Insidious Effects of Flattery and Opinion Conformity toward Corporate Leaders. *Administrative Science Quarterly*, 56(2), 257-302.

---

Pfeffer, J. (2010). *Power: why some people have it--and others dont*. New York, NY: HarperBusiness.

Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 94*(1), 122-141.

Reeve, Johnmarshall. (2015). *Understanding motivation and emotion*. Wiley.

Reynolds, Scott J. og Ceranic, Tara L. (2007). The Effects of Moral Judgment and Moral Identity on Moral Behavior: An Empirical Examination of the Moral Individual. *Journal of Applied Psychology, 92* (6), 1610–1624.

Schriesheim, C. A., & Hinkin, T. R. (1990). Influence tactics used by subordinates: A theoretical and empirical analysis and refinement of the Kipnis, Schmidt, and Wilkinson subscales. *Journal of Applied Psychology, 75*(3), 246-257.

Smith, A. N., Watkins, M. B., Burke, M. J., Christian, M. S., Smith, C. E., Hall, A., & Simms, S. (2013). Gendered Influence. *Journal of Management, 39*(5), 1156-1183.

Steensma, H., & Milligen, F. V. (2003). Bases Of Power, Procedural Justice And Outcomes Of Mergers: The Push And Pull Factors Of Influence Tactics. *Journal of Collective Negotiations (formerly Journal of Collective Negotiations in the Public Sector), 30*(2), 113-134.

Shao, R., Aquino, K., & Freeman, D. (2008). Beyond Moral Reasoning: A Review of Moral Identity Research and Its Implications for Business Ethics. *Business Ethics Quarterly, (4)*, 513-540.

Thielst, P. Historien om Søren Kierkegaard. Utdrag på handout på programmet «Ledelse; makt og mening» oktober 2015. Oversatt av Knut Johansen, 1994.

---

Weaver, G.R. (2006). Virtue in Organizations: Moral Identity as a Foundation for Moral Agency. *Organization Studies, SAGE Publications, 27(3)*, 341-368.

Westphal, J. D. & Stern, I. (2006). The other pathway to the boardroom: Interpersonal influence behavior as a substitute for elite credentials and majority status in obtaining board appointments. *Administrative Science Quarterly, 51(2)*, 169-204.

Westphal, J. D., & Stern, I. (2007). Flattery Will Get You Everywhere (Especially If You Are A Male Caucasian): How Ingratiation, Boardroom Behavior, And Demographic Minority Status Affect Additional Board Appointments At U.S. Companies. *Academy Of Management Journal, 50(2)*, 267-288.

Winterich, Mittal, Swartz & Aquino 2013). When Moral Identity Symbolization Motivates Prosocial Behavior: The Role of Recognition and Moral Identity Internalization. *Journal of Applied Psychology, (5)*, 759-770.

Yukl, G. (2013). *Leadership i organizations*. Pearson.

Yukl, G., & Falbe, C. M. (1990). Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology, 75(2)*, 132-140.

Yukl, G., Falbe, C. M., & Youn, J. Y. (1993). Patterns of Influence Behavior for Managers. *Group & Organization Management, 18(1)*, 5-28.

Yukl, G., Seifert, C. F., & Chavez, C. (2008). Validation of the extended Influence Behavior Questionnaire. *Leadership Quarterly, 19(5)*, 609-621.

Yukl, G., & Tracey, J. B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology, 77(4)*, 525-535.

---

## 9 Vedlegg

### 9.1 Vedlegg 1: E-postkorrespondanse ved utsendelse av spørreundersøkelse

Hei,

Jeg er i ferd med å avslutte en mastergrad i ledelse. I den forbindelse gjennomfører jeg en undersøkelse og trenger flest mulig svar. Jeg håper du vil ta deg tid til å svare. Det vil ta 5-10 minutter. Ditt svar kan være bidragende til videreutvikling av kommunikasjonsarbeidet i organisasjonen. Undersøkelsen er anonymisert (IP adressen er fjernet). Alle data vil bli slettet når undersøkelsen er ferdig.

**Følg denne linken til undersøkelsen og besvar innen 10.03.17:**

`${1://SurveyLink?d=Take the survey}`

Eller kopier URL adressen i din internet browser:

`${1://SurveyURL}`

Med hilsen

Navn

Stilling

Organisasjonens navn

Mobil xx xx xx xx

E-post fornavn.etternavn@xxxxxxx.com



---

## 9.2 Vedlegg 2: E-postkorrespondanse ved påminnelse om spørreundersøkelse

Hei,

Du har tidligere mottatt en undersøkelse- bidra til å bedre kommunikasjonen i organisasjonen! Dersom du allerede har besvart undersøkelsen, kan du se bort fra denne e-posten. Dersom du ikke har besvart undersøkelsen, håper jeg du vil ta deg 5-10 minutter for å gjøre dette.

Jeg er i ferd med å avslutte en mastergrad i ledelse. I den forbindelse gjennomfører jeg en undersøkelse og trenger flest mulig svar. Ditt svar kan være bidragende til videreutvikling av kommunikasjonsarbeidet i organisasjonen. Undersøkelsen er anonymisert (IP adressen er fjernet). Alle data vil bli slettet når undersøkelsen er ferdig. Undersøkelsen er godkjent for utsendelse av ledelsen.

Ta gjerne kontakt med meg dersom du har spørsmål eller ønsker informasjon i etterkant av undersøkelsen.

Trykk her for å besvare undersøkelsen med frist 15.03.17:

[\\${1://SurveyLink?d=Take the survey}](#)

Eller kopier URL adressen i din internet browser:

[\\${1://SurveyURL}](#)

Med hilsen

Navn

Stilling

Organisasjonens navn

Mobil xx xx xx xx

E-post [fornavn.etternavn@xxxxxxx.com](mailto:fornavn.etternavn@xxxxxxx.com)

Follow the link to opt out of future emails:

[\\${1://OptOutLink?d=Click here to unsubscribe}](#)

---

### 9.3 Vedlegg 3: Spørreskjema

Bidra til å bedre kommunikasjonen i organisasjonen!

Du vil nå få noen spørsmål knyttet til arbeidsplassen din. Det er viktig at du svarer så spontant som mulig. Bruk hele skalaen fra aldri til nesten alltid

Q1 Angi hvor ofte du gjør følgende:

	Aldri (1)	Sjelden (2)	Noen ganger (3)	Ganske ofte (4)	Nesten alltid (5)
Bruker fakta og logikk for å overtale noen til å støtte et forslag (1)	•	•	•	•	•
Forklarer tydelig hvorfor en foreslått endring er nødvendig for å nå en målsetting (2)	•	•	•	•	•
Forklarer hvorfor et forslag eller en endring vil være hensiktsmessig (3)	•	•	•	•	•

## Q2 Angi hvor ofte du gjør følgende:

	Aldri (1)	Sjelden (2)	Noen ganger (3)	Ganske ofte (4)	Nesten alltid (5)
Tilbyr deg å gjøre noe for en annen mot at den andre gjør en tjeneste/oppgave for deg (1)	•	•	•	•	•
Tilbyr deg å gjøre en spesiell oppgave/tjeneste mot at du får hjelp og støtte tilbake (2)	•	•	•	•	•
Tilbyr deg å gjøre noe for noen i fremtiden mot at du får hjelp nå (3)	•	•	•	•	•

## Q3 Angi hvor ofte du gjør følgende:

	Aldri (1)	Sjelden (2)	Noen ganger (3)	Ganske ofte (4)	Nesten alltid (5)
Sier at et forslag eller en endring er en mulighet til å gjøre noe svært spennende	•	•	•	•	•

og lønnsomt (1) Snakker om idealer og verdier når du presenterer nye aktiviteter eller endringer (2) Holder en inspirerende tale eller presentasjon for å skape entusiasme for en foreslått aktivitet eller endring (3)	•	•	•	•	•
---	---	---	---	---	---

Q4 Angi hvor ofte du gjør følgende:

	Aldri (1)	Sjelden (2)	Noen ganger (3)	Ganske ofte (4)	Nesten alltid (5)
Sier at en forespørsel eller forslag er i samsvar med en tidligere	•	•	•	•	•

avtale (1)					
Bekrefter at et forslag er rettmessig ved å referere til for eks. retningslinjer, vedtekter eller formelle kontrakter (2)	•	•	•	•	•
Sier at et forslag er i samsvar med tidligere tilfeller og etablert praksis (3)	•	•	•	•	•

Q5 Angi hvor ofte du gjør følgende:

	Aldri (1)	Sjelden (2)	Noen ganger (3)	Ganske ofte (4)	Nesten alltid (5)
Forklarer hvordan en oppgave du ønsker noen skal utføre vil utvikle hans/hennes karriere (1)	•	•	•	•	•
Beskriver fordeler noen	•	•	•	•	•

kan oppnå ved å utføre denne oppgaven eller aktiviteten (for eksempel lære nye ferdigheter, møte viktige mennesker og bygge personlig omdømme) (2)					
Forklarer hvorfor en foreslått endring kan være bra for noen (3)	•	•	•	•	•

Q6 Angi hvor ofte du gjør følgende:

	Aldri (1)	Sjelden (2)	Noen ganger (3)	Ganske ofte (4)	Nesten alltid (5)
Forlanger at noen skal utføre en oppgave (1)	•	•	•	•	•
Sjekker	•	•	•	•	•

gjentatte ganger for å se om noen har utført en oppgave (2)					
Utøver press for å få noen til å utføre en oppgave (3)	•	•	•	•	•

Q7 Angi hvor ofte du gjør følgende:

	Aldri (1)	Sjelden (2)	Noen ganger (3)	Ganske ofte (4)	Nesten alltid (5)
Tilbyr deg å hjelp til med en oppgave som du ønsker at noen skal utføre (1)	•	•	•	•	•
Tilbyr deg å stille til rådighet ressurser som noen trenger for å utføre en oppgave (2)	•	•	•	•	•

Tilbyr deg å vise hvordan noen skal løse en oppgave som du ønsker at han/hun skal utføre (3)	•	•	•	•	•
--	---	---	---	---	---

Q8 Angi hvor ofte du gjør følgende:

	Aldri (1)	Sjelden (2)	Noen ganger (3)	Ganske ofte (4)	Nesten alltid (5)
Sier til noen at han/hun har akkurat de ferdighetene og den kompetansen som trengs for å utføre en oppgave (1)	•	•	•	•	•
Roser tidligere innsats og prestasjoner når du ber noen om å	•	•	•	•	•



gjøre en oppgave (2)					
Roser en annens ferdighet eller hans/hennes kompetanse når du ber han/hun om å gjøre noe (3)	•	•	•	•	•

Q09 Angi hvor ofte du gjør følgende:

	Aldri (1)	Sjelden (2)	Noen ganger (3)	Ganske ofte (4)	Nesten alltid (5)
Ber noen om forslag til ting han/hun kan gjøre for å hjelpe deg med å løse en oppgave eller et problem (1)	•	•	•	•	•
Ber om en annens ideer til en endring som du ønsker at han/hun skal støtte eller	•	•	•	•	•

utføre (2)					
Inviterer noen til å komme med forbedringer til et forslag som du ønsker at han/hun skal støtte eller hjelp til med å innføre (3)	•	•	•	•	•

Q10 Angi hvor ofte du gjør følgende:

	Aldri (1)	Sjelden (2)	Noen ganger (3)	Ganske ofte (4)	Nesten alltid (5)
Sier at du har behov for en tjeneste før du sier hva denne består av (1)	•	•	•	•	•
Ber noen om å gjøre deg en tjeneste som en venn (2)	•	•	•	•	•
Ber noen om hjelp til	•	•	•	•	•

en personlig tjeneste (3)					
---------------------------	--	--	--	--	--

Q11 Angi hvor ofte du gjør følgende:

	Aldri (1)	Sjelden (2)	Noen ganger (3)	Ganske ofte (4)	Nesten alltid (5)
Henviser til andre personer som støtter forslaget ditt når du ber noen om å støtte forslaget (1)	•	•	•	•	•
Får andre til å forklare hvorfor de støtter et forslag som du ønsker at noen skal støtte eller hjelpe til med å gjennomføre (2)	•	•	•	•	•
Tar med deg noen som støtter til et møte hvor du	•	•	•	•	•

skal presentere et forslag (3)					
--------------------------------------	--	--	--	--	--

Nedenfor er det opplistet 9 karaktertrekk som kan beskrive en person. Se for deg en person med disse egenskapene.

- Omsorgsfull                      - Medfølende                      - Rettferdig
- Vennlig                              - Sjenerøs                              - Hjelpsom
- Hardtarbeidende                      - Ærlig                              - Snill

Når du har et klart bilde av denne personen svarer du på følgende spørsmål:

Q12 Hvor enig eller uenig er du?

	Helt uenig (1)	Nokså uenig (2)	Verken enig eller uenig (3)	Nokså enig (4)	Helt enig (5)
Det ville føles godt å være en person som har disse karaktertrekkene (1)	•	•	•	•	•

Q13 Hvor enig eller uenig er du?

	Helt uenig (1)	Nokså uenig (2)	Verken enig eller uenig (3)	Nokså enig (4)	Helt enig (5)
Det er viktig for meg å ha disse karaktertrekkene	•	•	•	•	•

(1)					
-----	--	--	--	--	--

Q14 Hvor enig eller uenig er du?

	Helt uenig (1)	Nokså uenig (2)	Verken enig eller uenig (3)	Nokså enig (4)	Helt enig (5)
En stor del av mitt emosjonelle velvære er knyttet til disse karaktertrekkene (1)	•	•	•	•	•

Q15 Hvor enig eller uenig er du?

	Helt uenig (1)	Nokså uenig (2)	Verken enig eller uenig (3)	Nokså enig (4)	Helt enig (5)
Jeg ville være skamfull over å ha disse karaktertrekkene (1)	•	•	•	•	•

---

 Q16 Hvor enig eller uenig er du?

	Helt uenig (1)	Nokså uenig (2)	Verken enig eller uenig (3)	Nokså enig (4)	Helt enig (5)
Det er ikke veldig viktig for meg å ha disse karaktertrekkene (1)	•	•	•	•	•

## Q17 Hvor enig eller uenig er du?

	Helt uenig (1)	Nokså uenig (2)	Verken enig eller uenig (3)	Nokså enig (4)	Helt enig (5)
Det er en viktig del av mitt selvbilde å ha disse karaktertrekkene (1)	•	•	•	•	•

## Q18 Hvor enig eller uenig er du?

	Helt uenig (1)	Nokså uenig (2)	Verken enig eller uenig (3)	Nokså enig (4)	Helt enig (5)
Jeg ønsker sterkt å ha disse karaktertrekkene (1)	•	•	•	•	•

## Q19 Hvor enig eller uenig er du?

	Helt uenig (1)	Nokså uenig (2)	Verken enig eller uenig (3)	Nokså enig (4)	Helt enig (5)
Jeg kjøper ofte ting som er viser at jeg har disse karaktertrekkene (1)	•	•	•	•	•

## Q20 Hvor enig eller uenig er du?

	Helt uenig (1)	Nokså uenig (2)	Verken enig eller uenig (3)	Nokså enig (4)	Helt enig (5)
Jeg bruker ofte klær som viser at jeg har disse karaktertrekkene (1)	•	•	•	•	•

## Q21 Hvor enig eller uenig er du?

	Helt uenig (1)	Nokså uenig (2)	Verken enig eller uenig (3)	Nokså enig (4)	Helt enig (5)
Det jeg gjør på fritiden (f.eks hobbyer) viser klart at jeg har disse karaktertrekkene (1)	•	•	•	•	•

---

 Q22 Hvor enig eller uenig er du?

	Helt uenig (1)	Nokså uenig (2)	Verken enig eller uenig (3)	Nokså enig (4)	Helt enig (5)
De bøkene og bladene jeg leser viser at jeg har disse karaktertrekkene (1)	•	•	•	•	•

## Q23 Hvor enig eller uenig er du?

	Helt uenig (1)	Nokså uenig (2)	Verken enig eller uenig (3)	Nokså enig (4)	Helt enig (5)
Det at jeg har disse karaktertrekkene er synlig for andre gjennom mitt medlemskap i bestemte organisasjoner (1)	•	•	•	•	•



---

 Q24 Hvor enig eller uenig er du?

	Helt uenig (1)	Nokså uenig (2)	Verken enig eller uenig (3)	Nokså enig (4)	Helt enig (5)
Jeg er aktivt involvert i aktiviteter som viser andre at jeg har disse karaktertrekkene (1)	•	•	•	•	•

## Q25 Angi ditt kjønn:

- Kvinne (1)
- Mann (2)

## Q26 Angi din alder:

- <20 (1)
- 20-29 (2)
- 30-39 (3)
- 40-49 (4)
- 50-59 (5)
- 60-69 (6)
- 70-79 (7)

## Q27 Angi om du har formelt lederansvar (personalansvar) eller ikke:

- Jeg har ikke formelt lederansvar (personalansvar) (1)
- Jeg har formelt lederansvar (personalansvar) (2)

## Q28 Angi i hvilken organisasjon du arbeider

- Gjensidige Forsikring ASA (1)
- Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon (DSS) (2)