



Handelshøyskolen BI i Oslo

MAN 27101

Påvirkning og makt i lederrollen -
prosjektoppgave

Prosjektoppgave

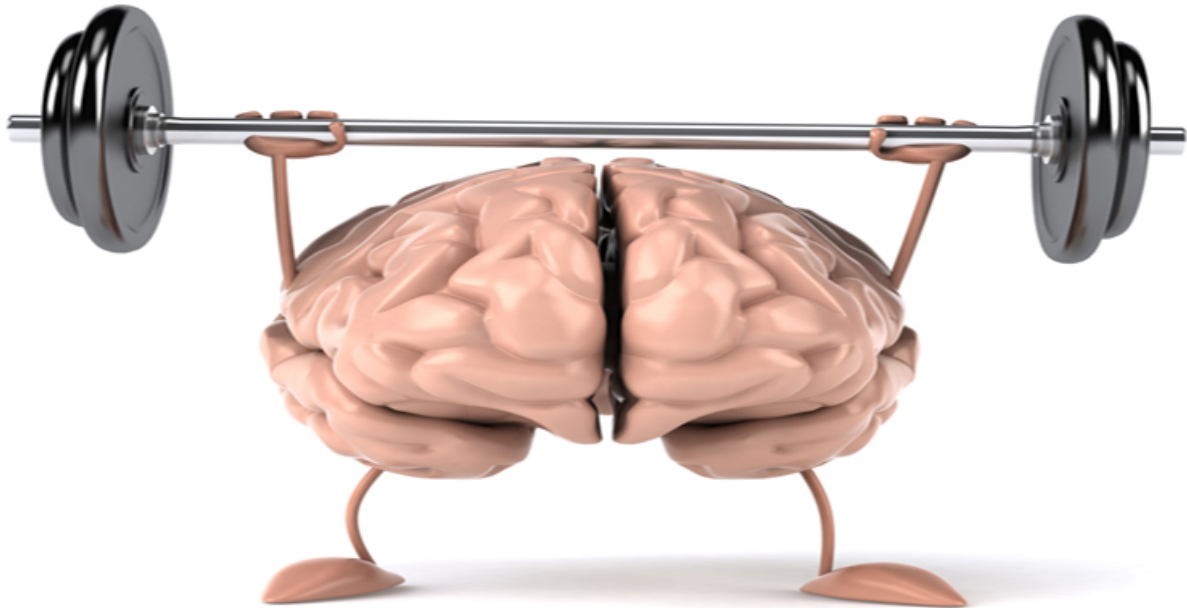
Kvinner lar seg ikke "pille på nesen"!

Navn: Ole Kjetil Aasen,
Randi Lie Trymbo

Utlevering: 27.09.2016 09.00

Innlevering: 15.06.2017 12.00

Kvinner lar seg ikke ”pille på nesen”



Hva gjør ledernes påvirkning med mestringsstro og prestasjoner?

Eksamenskode og navn:
27101 – MAN Påvirkning og makt i lederrollen

Utleveringsdato:
28.09.2016

Innleveringsdato:
14.06.2017

Stuedsted:
BI Oslo

Innholdsfortegnelse

INNHALDSFORTEGNELSE	I
SAMMENDRAG.....	III
1 INNLEDNING	1
2 TEORETISK GRUNNLAG OG HYPOTESER	2
2.1 <i>LEDELSE</i>	2
2.1.1 <i>Transformasjonsledelse</i>	2
2.1.3 <i>Selvledelse</i>	3
2.1.4 <i>Destruktiv ledelse</i>	4
2.2 <i>PÅVIRKNING</i>	5
2.2.1 <i>Makt</i>	7
2.3 <i>MOTIVASJON</i>	9
2.3.1 <i>Indre motivasjon</i>	10
2.3.2 <i>Ytre motivasjon</i>	11
2.4 <i>MESTRINGSTRO</i>	12
2.5 <i>SELVOPPFYLLENDE PROFETIER</i>	14
3 METODE	15
3.1 <i>Metodisk tilnærming</i>	15
3.2 <i>Pretest av undersøkelsesdokumenter</i>	16
3.3 <i>Utvalg</i>	16
3.4 <i>Gjennomføring</i>	17
3.5 <i>Målinger av resultat</i>	18
3.6 <i>Etikk</i>	19
3.7 <i>Troverdighet og overførbarhet</i>	20
4 RESULTATER	21
5 DISKUSJON	38
6 OPPSUMMERING OG KONKLUSJON	46
LITTERATURLISTE	49
VEDLEGG	54

Oversikt figurer

	Side
Figur 1 Mestringstro generell fysisk form	23
Figur 2 Mestringstro øvelse 3000 meter	24
Figur 3 Mestringstro øvelse medisinballstøt	24
Figur 4 Mestringstro øvelse stille lengde	25
Figur 5 Mestringstro øvelse Pullups	26
Figur 6 Prestasjon øvelse 3000 meter	27
Figur 7 Prestasjon øvelse medisinballstøt	28
Figur 8 Prestasjon øvelse stille lengde	29
Figur 9 Prestasjon øvelse Pullups	29
Figur 10 Endring i mestringstro generell fysisk form	30
Figur 11 Menns endring i mestringstro øvelse 3000 meter	31
Figur 12 Kvinner endring i prestasjon øvelse medisinballstøt	33
Figur 13 Menns endring i prestasjon øvelse medisinballstøt	33
Figur 14 Menns endring i prestasjon øvelse stille lengde	34

Sammendrag

Formålet med denne studien var å undersøke om ledernes verbalt uttrykte påvirkning kunne endre deltakernes egne forventninger (mestringstro), og den enkeltes fysiske prestasjoner.

Det ble undersøkt om grupper som fikk positiv eller negativ priming endret utfall på mestringstro og prestasjoner i forhold til en kontrollgruppe.

Forsvaret ble valgt som arena for felteksperimentet. Tilgjengelighetsutvalget bestod av ungdom som var nøye selektert i forhold til Forsvarets krav, og som selv hadde ønsket å gjennomføre sin førstegangstjeneste ved militærpolitiet.

Når begge kjønn ble analysert samlet ble ingen signifikante funn gjort, og resultatene viste ingen støtte for at hverken positiv eller negativ påvirkning hadde noen innvirkning på den enkeltes mestringstro eller prestasjoner.

Derimot tydet funnene på at kjønn modererte effekten av priming på mestringstro og fysiske prestasjoner. De mannlige deltagerne opprettholdt eller økte sin mestringstro og prestasjon ved positiv priming og reduserte sin mestringstro og prestasjon ved negativ priming. De kvinnelige deltagerne opprettholdt eller økte også sin mestringstro og prestasjon ved positiv priming, men reagerte motsatt av menn ved negativ priming. Ved negativ priming kunne det være en tendens til at «omvendt psykologi» inntreffer, ved at kvinner økte sin mestringstro og prestasjon betraktelig ved negativ priming for de fleste øvelser.

Resultatene viste videre at menn undervurderte egen mestringsevne, mens det var indikasjoner på at kvinner overvurderte sin mestringsevne, selv om sistnevnte funn ikke er statistisk signifikante. En mulig forklaring på de observerte kjønnsforskjellene kan være at kvinnene, som er i mindretall i militærpolitiet, overkompenserer for å passe inn blant menn i Forsvaret. Funnene drøftes ytterligere i rapporten, og forslag til videre undersøkelser skisseres.

1 INNLEDNING

I det daglige påvirkes hver enkelt av oss om vi vil det eller ikke. Det være seg gjennom daglig reklame eller sosiale medier, der det kan være viktig å bli «liket». Interessant nok tyder senere forskning på at mange undervurderer hva de blir påvirket av og hvilken påvirkning de har på andre (Bohns & Flynn, 2013; Cialdini & Goldstein, 2004). Dette på tross av at påvirkning og innflytelse ser ut til å være bygd inn i alle mellommenneskelige relasjoner (Forsyth, 2014; Levi, 2011). Selv i en moderne verden er man avhengig av at det finnes tilstrekkelige evner til å regulere deler av våre handlinger for å få et velfungerende samfunn. Dette gjøres gjerne ved bruk av forskjellige former for påvirkning og makt.

Innflytelsesteknikker og teorier om hvordan ledere påvirker og motiverer, er likevel svakt dokumentert i de tradisjonelle lederteorier ifølge Yukl (2013). Dette på tross av at det sies at ledelse i hovedsak handler om å gi motivasjon og retning til arbeidet (Lai, 2014).

Er det slik at positive tilbakemeldinger gir økte forventninger og økte prestasjoner? Er det slik at ledernes kommunikasjon har innvirkning på mestringstro og prestasjon, og er det forskjell på hvordan kvinner og menn oppfatter det?

Påvirkning som tema er derfor interessant og dagsaktuelt. En tidligere undersøkelse i Forsvaret vedrørende påvirkning har også inspirert oss. På bakgrunn av dette ble følgende problemstilling utarbeidet:

Hva gjør ledernes påvirkning med mestringstro og prestasjon?

Formålet med studien var derfor å undersøke om det er sammenheng mellom lederens verbalt kommuniserte forventning til deltakerne, og deltakernes egen mestringstro og faktisk fysiske prestasjoner.

2 TEORETISK GRUNNLAG OG HYPOTESER

Problemstillingen tar utgangspunkt i ledelse og dens innvirkning på mestringstro og prestasjoner. Det vil derfor bli omtalt utvalgte ledelsesteorier, spesielt med vekt på nyere forskning innen transformasjonsledelse, selvledelse og destruktiv ledelse. Videre vil teoridelen omfatte avgrensede områder innenfor påvirkning, motivasjon og mestringstro. I kapittelet vil hypoteser blir presentert fortløpende i den teoretiske gjennomgangen.

2.1 LEDELSE

Historien viser til mange «vellykkede» ledere, som har skapt store verdier for en bedrift, eller har blitt kjent for å lede suksessrike idrettslag. Ledere er synlige og får gjerne mye av æren når det går bra, men også ansvaret når det ikke går så bra. (House et al., 1999, s. 184) definerer ledelse som «*et individs evne til å påvirke, motivere og gjøre andre i stand til å bidra til en organisasjons effektivitet og suksess*». (Jacobsen, 2007, s. 281) mener at «*ledelse er en spesiell adferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers atferd, tenkning og holdninger*»

Til tross for noen ulikheter har definisjonene flere fellestrekk, gjerne i retning av at ledelse dreier seg om en prosess hvor en person har intensjon om å påvirke andre for å nå definerte målsetninger. Det kan se ut til at lederforskningen over tid har gitt suksessrike, effektive eller dyktige ledere størst oppmerksomhet. Så hva er forklaringen på at noen ledere lykkes bedre enn andre? Kan det samtidig være ledelse som demotiverer den ansatte?

Hovedstrømmer i ledelsesforskning har dreid seg om i hvilken grad effektiv ledelse primært er en funksjon av lederens atferdsmønstre (Ekvall & Arvonen, 1991), av lederens personlighetstrekk (Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002), av lederens ferdigheter (Mumford, Zaccaro, Connelly, & Marks, 2000) av medarbeiderens karakteristika eller situasjonen (Hersey, 2013), av gjensidig bytteforhold mellom leder og ansatte ved transaksjonsledelse (Bass, 1990), eller av interaksjon mellom flere av disse forholdene (Northouse, 2004).

2.1.1 Transformasjonsledelse

I (Yukl, 2013) omtales transformasjonsledelse som et paradigmeskifte innen ledelsesteori, og blir sett på som en tillitsvekkende og effektiv måte å lede på i

moderne tid. Martinsen (2015) mener at mye av grunnen til at transformasjonsledelse får stor oppmerksomhet er at ledelsesformen bygger på relasjonsorientering, endringsorientering og oppgaveorientering. I en metaanalyse fant de gjennomgående sterke sammenhenger mellom transformasjonsledelse og effektivitet både i offentlig og privat sektor (Amason Allen et al., 2007). En norsk doktoravhandling viser det samme (Hetland, 2004).

Bass (1990) hevder på sin side at transformasjonsledere har en mentorfunksjon og vekker følelsesmessige reaksjoner hos medarbeiderne på en slik måte at de ønsker å identifisere seg med lederen. Bass (1985) mener videre at motivasjon av medarbeiderne inngår i selve definisjonen av hva det vil si å være en transformerende leder. En metaanalyse viser at medarbeidere med transformerende ledere rapporterer høy grad av positive emosjoner, engasjement og høyere motivasjon (Judge, Colbert, & Ilies, 2004).

Enkelte setter likhetstegn mellom begrepet transformasjon og endringsledelse, mens andre mener at transformasjon betyr mer enn vanlig endringsledelse, og må sees på som en omdanning og dyptgående endring av medarbeidernes innstilling, motivasjon og innsats (Grønhaug, 2001). Martinsen (2015) støtter tilnærmingen om at det er «dyptgripende endring» det snakkes om. Det vektlegges lederens evne til å formulere en appellerende visjon som også blir kommunisert med tydelighet. Transformasjonsledere motiverer andre til å gjøre mer enn de egentlig hadde tenkt å gjøre, og gjerne mer enn de trodde var mulig (Martinsen, 2015). Det skapes på mange måter selvoppfyllende profetier. Transformasjonsledere kommuniseres til hele organisasjonen, fremfor kun til enkeltindivider.

2.1.3 Selvledelse

Selvledelse handler om hvordan man kan øke egen effektivitet og samtidig bedre ivareta egen trivsel og motivasjon. I idrett har man i all tid dyrket frem det å bli bedre ut fra talentet man besitter. De underliggende prinsippene i slik tenkning er at den enkelte utvikler seg og presterer bedre hvis man har mulighet til å spille på og utvikle egne styrker (Linley, 2008). På en måte kobles læren om indre motivasjon og mestringsfølelse sammen (Stewart, Courtright, & Manz, 2011). (Christopher & Jeffery, 2006) forsterker dette med å hevde at selvledelse er en påvirkningsprosess hvor man etablerer egen retning og selvmotivasjon, og at

denne er nødvendig for effektiv ytelse. Martinsen (2015) mener på sin side at siktemålet med selvledelse er å øke den enkeltes personlige mestringstro.

2.1.4 Destruktiv ledelse

Forskning på god og effektiv ledelse dominerer, men i det senere er flere studier gjennomført på demotiverende ledelse og utfall av dette (Schyns & Schilling, 2012). Studiene konsentrerte seg om i hvilken grad positiv eller negative forventninger gir mest kraftfulle selvoppfyllende profetier. Funnene har ikke gitt noen klar retning og funnene har vært inkonsistente (Trouilloud, Sarrazin, Bressoux, & Bois, 2006). Mange ledere demotiverer sine medarbeidere kanskje uten selv å være klar over det igjennom det de sier eller gjør. Medarbeidere som stadig får høre at de er inkompetente eller udugelige kan virke hemmende på medarbeiderens ytelse.

Det kan også være slik at ledere går i den klassiske bekreftelsesfellen, der lederen iherdig søker å finne tegn som bekrefter at beslutningen som er tatt, må forstås på en måte, uten å ta seg tid til å sjekke ut om medarbeideren faktisk har forstått det samme (Lai, 1999).

Ledelse er også utøvelse av makt, og dersom en har makt, kan en også misbruke denne makten (Ciulla, 2004). Medarbeidere kan komme i situasjoner der en blir bedt om å gjøre ting en ikke ønsker, eller samarbeide med personer man ikke ønsker. I et arbeidsliv preget av stadig omstillinger, er ikke dette uvanlig.

Godt lederskap innebærer ofte å skape motivasjon samtidig som en må gjøre ting som innlysende vil virke demotiverende på medarbeiderne, noe som er et dilemma for mange ledere (Dysvik, Kuvaas, & Buch, 2016).

Transformasjonsledelse og selvledelse har fokus på utvikling, støtte og motivasjon av den enkelte. På bakgrunn av utviklingen som har skjedd i ledelsesteorier er det skapt en forventning om at positiv priming i eksperimentet vil gi positive effekter. Følgende hypoteser er dermed utledet:

Hypotese 1: *Positiv priming vil bidra til høyere mestringstro enn ingen eller negativ priming.*

Hypotese 2: *Positiv priming vil bidra til bedre prestasjoner enn ingen eller negativ priming.*

2.2 PÅVIRKNING

Forskning stiller ofte spørsmål til om hva som gjør at personer endrer sine tanker, følelser og oppførsel grunnet sosiale påvirkningskrefter (Pratkanis, 2011).

Pratkanis har valgt å dele sin gjennomgang av forskningen inn i seks hovedtrekk; Masse kommunikasjon, kognitiv dissonans, makt, undersøkelsesstrategier, situasjon og Cialdini som den mest sentrale. (Cialdini, 2011) er kjent for å synliggjøre komplekse påvirkningsprosesser på en enkel og forståelig måte, og har etablerte seks psykologiske påvirkningsteknikker som listes nedenfor.

1) Gjensidighetsprinsippet

Vi føler oss sterkt forpliktet og det oppstår et indre press til å gjengjelde noe positivt som noen andre har gjort for oss, for eksempel spandert en kopp kaffe.

2) Indre forpliktelse og konsistens prinsippet

Fra det øyeblikk vi gjør et valg oppstår det en indre forpliktelse. Det skapes et innvendig press fra oss selv og andre i retning av å opptre i samsvar og fortsette med den forpliktelsen.

3) Sosial bevis prinsippet

Ved å se på hva andre gjør i samme situasjon avgjør mennesker hva som er klokt for dem å gjøre. Evangelister er kjent for å plante allierte som er opplært i å stå fram med vitnesbyrd og donasjoner i en forsamlingssal, for å få andre til å gjøre det samme.

4) Like og bli likt prinsippet/ sympatiprinsippet

Folk foretrekker å si ja til mennesker man liker og kjenner. Faktorer som øker egen tiltrekningskraft og sannsynlighet for å bli likt er komplimenter, fysisk attraktivitet, likhet og det å ha kontakt med noen under positive omstendigheter.

5) Autoritetsprinsippet

Mennesker tiltrekkes av kunnskap som er større enn sin egen. Dette fordi man automatisk antar at autoriteter innehar mye kunnskap, klokskap og makt. I mangel av ekte autoritet kan man benytte enkle symboler som utløser tilsvarende grad av aksept, som titler og materielle statussymboler.

6) Knapphetsprinsippet

Opplevelser og muligheter virker mer spennende når det er knapphet på dem.

” Dette er nok det siste par med ski vi har igjen av dette merket ...”.

Påvirkningsteknikker har vært omtalt gjennom alle tider. Helt fra de greske tenkerne, representert ved Aristoteles (384 f.Kr.-322 f.Kr.), var det viktig å overbevise og få frem budskapet. Det ble etablerte et samspill mellom påvirkning og retorikk, idet som ble sett på som kunsten å tale for å overbevise. Den bygger på tre grunnpilarer;

Pathos, argumenter som vekker følelser, *Ethos*, argumenter som etablerer troverdighet og *Logos*, argumenter som er logiske og rasjonelle.

De retoriske grepene som velges var viktige for å gi troverdighet og samtidig gi budskapet appell og gjennomslagskraft. Forskjellige typer av reklame benyttes inspirasjonsteknikker, for å selge produkter gjennom å fremkalle følelser, inspirasjon og pågangsmot. I en tid med stort fokus på sosiale medier, er det å bli «likt» viktig og vesentlig. Mye av kontakten kan sees som smiger/vennlighet i forsøk på å oppnå sympati og bli likt via komplimenter, tjenester og enighet.

Denne teknikken har trekk av Cialdinis prinsipper om å "like og å bli likt".

På arbeidsplassen involverer man gjerne arbeidstakerorganisasjoner til å være med i utarbeidelse av beslutninger, planlegging eller implementering. Det gis med den ene hånden og det kan bidra til å få til en utveksling, der man får igjennom andre saker en annen gang. Det oppstår uformelle løfter om goder eller gjenytelser, som kan sees i sammenheng med Cialdinis "gjensidighetsprinsipp".

Vi mennesker liker å tro at vi påvirkes i liten grad, samt tenker rasjonelt og analytisk når beslutninger tas. Mye tyder på at vi imidlertid har blitt lurt.

Gjennom 40 år har Kahneman og Tversky utfordret antakelser om rasjonalitet hos mennesker, og de har støtte i forskning på hvordan hjernen vår faktisk fungerer og at den ubevisst tar snarveier når det dukker opp komplekse problemer. Det kan sammenlignes med at vi mennesker har en "huleboerhjerne fra urtida" som på en måte ikke har fulgt med i utviklingen og lurer oss til å hoppe over til forenklete metoder som skjønn, tommelfingerregler, magefølelse og intuisjon.

Forskningen til (Kahneman & Tversky, 1979) bygger blant annet på teori om menneskers begrensede rasjonalitet og kognitiv dissonans (Kirkebøen, 2007). Det viser seg at de fleste av oss er fornøyd med "godt nok", vi tar lette løsninger og hopper over store mengder informasjon som kan føre til bedre løsninger. Feilkildene trer inn som en forsvarsmekanisme (Lai, 1999).

Påvirkningsmuligheten vil derfor kunne være individuelle og vidt forskjellig blant mennesker. Når mennesket kommer inn i en beslutningssituasjon, men blir

handlingslammet er den enkelte utsatt for en personlig systemkonflikt i følge Kahneman. I følge teorien (Kahneman, 2012) er mennesket delt opp i to systemer:

- System 1, ubevisst intuitivt automatisk system (raskt og med liten eller ingen anstrengelse) hvor intuisjonene våre stammer fra.
- System 2, mer bevisst regelbasert system hvor fornuften vår ivaretas av økt kognitiv konsentrasjon.

Selv om systemene kalles uavhengige, kan ikke system 2 brukes uten at system 1 er tatt i bruk. Ubevisste vurderinger fra System 1 vil mennesker alltid være utsatt for, enten vi vil eller ikke sier Kahneman (2012), og mener at dette vanskeliggjør å beskrive oss mennesker som rasjonelle. Mennesker er av natur forskjellige, noe som gjør noe med påvirkningsarenaen. Lai (2014) omtaler to forskjellige personkategorier:

1) Maksimerere, hvor den enkeltes mål er å finne det aller beste alternativet.

Mange alternativer blir vurdert veldig grundig, og det kan være vanskelig å bestemme seg for valg om beslutning. System 2 tar kontroll.

2) Satisferere, hvor den enkeltes mål er å finne et alternativ som er godt nok, ofte utålmodige og bestemmer seg veldig fort. System 1 spiller inn.

Det vil være lite fornuftig å gi en maksimerer mer en to alternativer, hvis en beslutning skal tas raskt. Mens en satisfere fint vil klare å ta en beslutning selv med flere valgmuligheter. Slike trekk kan ha innvirkning på hvilken form for påvirkning som vil fungere og vil være nyttig informasjon for en leder som skal motivere den enkelte medarbeider eller fordele arbeidsoppgaver.

2.2.1 Makt

Historisk har maktforskning vært sentralt i forhold til innflytelse og dermed påvirkning. I likhet med mobbing kan makt bety hva som helst, fra overgrep til et hevet øyebryn". Makt gjør noe med oss, fordeling og utøvelse av makt opptar oss og påvirker oss. Makt har en negativ assosiasjon i vårt samfunn, og det er en følelse av at makt ikke er bra og ergo bør reduseres til et minimum, samtidig som det forstås at ethvert samfunn er bygd på, og er avhengig av maktforhold for å kunne fungere (Eriksen, 2006).

Begrepene makt, autoritet, innflytelse og påvirkning brukes ofte om hverandre. Innflytelse er mildere i sin form enn makt. Innflytelse referer ofte til påvirkning i «ansikt til ansikt» situasjoner, mens makt er mer i betydningen som evnen til å

endre andres tro, holdning og atferd (Levi, 2011). Denne typen makt blir ofte referert til som sosial makt på grunn av den virker gjennom relasjon med andre. Effektiv bruk av maktbaser viser seg å være nyttig for å påvirke andres tanker, følelser og/eller atferd i ønsket retning via verbal eller nonverbal kommunikasjon. De som er effektive påvirkere er ofte bevisst på hvordan de påvirker miljøet rundt seg i ulike situasjoner. French & Raven's kilder til maktbaser referert i (Yukl & Falbe, 1991) er fremstilt nedenfor:

- 1) Legitim makt, man må bli sett på som legitim i rollen (posisjon, stiling), at det er beslutningsmyndighet gjennom stilling eller rolle
- 2) Belønningsmakt, muligheter til å tilby noe som andre er interessert i, det man kan tilby må oppleves som en belønning
- 3) Straffemakt, det man kan straffe med, må oppleves som en straff
- 4) Ekspertmakt, man må bli sett på som en ekspert av mottaker, det vil si at andre velger å lytte til deg
- 5) Referentmakt, mottaker må ønske å identifisere seg med deg, at det oppstår respekt, beundring og tillit
- 6) Argumentasjonsmakt, ”overtalelsesevner”. Mottaker må la seg overbevise og like argumentasjonsstilen
- 7) Personlighet, personlige trekk som gjør at andre følger etter eller føyer seg, for eksempel dominans og utadvendthet
- 8) Informasjonsmakt, informasjonen må ha verdi for andre
- 9) Situasjon, priming, situasjonsrelaterte stimuli for påvirkning

I en hierarkisk, statlig virksomhet, er det ofte klare og synlige typer av maktbaser som benyttes. Maktbasene benyttes ubevisst eller bevisst for å oppnå virksomheten eller personlige målsetninger.

Denne innsikten kan knyttes opp mot forskning av professor Jeffrey Pfeffer (2010) og (Keltner, Gruenfeld, & Anderson, 2003) der det argumenteres for at mennesker med makt ofte har eller får ekstrem vilje til å kjempe og møte utfordringer, samt bruke makt.

Tross påvirkningsmetoder og maktbruk er det viden kjent at mennesker som oftest mobiliserer og motsetter seg endring. Knowles og Riner (2007) referert i (Lai, 2014) har sammenfattet en liste på tre sentrale typer av motstand mot påvirkning.

-
- 1) *Reactance motreaksjon* – negativ emosjonell reaksjon på selve påvirkningsforsøket – opplevd angrep på frihet (jamfør knapphetsprinsippet). For eksempel opposisjon, passiv- aggressivitet- trass, ”vil ikke”
 - 2) *Skeptisisme* – negativ reaksjon på innholdet i et budskap, tror ikke på det eller liker det ikke.
 - 3) *Treghet* – motstand mot endring, passivitet.

Motkreftene er ofte genuine og individuelle. Det medfører at det er utfordrende å sikre seg at gjennomført påvirkning faktisk har resultert til den endringen som var ønsket. Ledere påvirker sine medarbeidere gjennom flere former for påvirkningsmekanismer, men den teoretiske gjennomgangen har vist at det er lite forskning som omtaler om det utgjør forskjell, om medarbeiderne eller lederne er kvinner eller menn.

Tas det utgangspunkt i hvor forskjellig personer er av natur er det naturlig å anta at den enkelte person også vil reagere forskjellig på påvirkningen som gis. Med bakgrunn i at kjønn ofte har betydning, er det etablert følgende hypoteser for empirisk testing:

Hypotese 3: *Kjønn modererer effekten av priming på mestringsstro ved at kvinner reagerer mer negativt på negativ priming enn menn*

Hypotese 4: *Kjønn modererer effekten av priming på prestasjon ved at kvinner reagerer mer negativt på negativ priming enn menn*

2.3 MOTIVASJON

Motivasjon har sin opprinnelse fra det latinske ordet ”movere” som betyr å bevege. Å ha et motiv betyr å ha en grunn til å utføre eller gjøre noe. Når vi sikter mot et bestemt mål er motivasjon drivkraften til å nå målet.

Kaufmann (2009, s. 93) definerer motivasjon som: «*De biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder adferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål*» (McShane, 2015, s. 35) mener på sin side at motivasjon kan defineres som en ”*indre kraft som påvirker retning, intensitet og vedvarenhet til frivillig adferd*”.

Motivasjon er altså drivkraften bak innsats. Så hva ”driver” den enkelte? Hvordan finne nøkkelen til hva det er som motiverer til innsats for en leder? Det viste seg vanskelig å finne relevant teori om dette. Det observeres likevel at synet på

hvordan ledelse kan virke motiverende, har endret seg til et mer dynamisk syn med oppmerksomhet på at ledelse oppstår i samspill med medarbeiderne.

Motivasjon er i sin natur noe alle har mening om, men likevel kan være vanskelig å få helt grep om. Man kan være motivert til å gjøre en jobb fordi man vil oppnå en belønning, men man kan også være motivert til å gjøre den samme jobben fordi man vil oppnå anerkjennelse, uten at man nødvendigvis også får en håndfast belønning for det. På samme måte kan man ønske så gjøre en aktivitet for å oppleve å få bruke egne evner slik at man gjør nytte for seg, eller man kan gjøre den samme aktiviteten for å unngå truende konsekvenser som tap av anerkjennelse, sanksjoner og oppsigelse (Reeve, 2015).

For arbeidslivet er motivasjon viktig å forstå, fordi dette er en svært sentral faktor for å utløse aktivitet i følge Ryan & Deci (2000). Yukl (2013) mener videre at det er lederen som sitter med nøkkelen til hvordan å få fram folks motivasjon og innsatsvilje, noe som kan være vanskelig ettersom motivasjon ses på som en dynamisk prosess som stadig er i forandring (Reeve, 2015). I det ligger det at det som motiverer i dag ikke nødvendigvis er like motiverende i morgen. Dette gjør det utfordrende å være målrettet med motivasjonstiltak. I selvbestemmelsesteorien har man prøvd å forenkle dette ved å gruppere motivasjon i to grupper; ytre og indre motivasjon (Ryan & Deci, 2000).

2.3.1 Indre motivasjon

(Dysvik et al., 2016) omtaler indre motivasjon som en atferd som gjøres for å få en indre belønning, som gjør at man glemmer tid og sted. Indre motivasjon kommer best til uttrykk når arbeidsoppgavene i seg selv blir en viktig drivkraft, at jobben føles meningsfull og spennende og i seg selv er motiverende. Personer som restaurerer gamle biler, arbeider hundrevis av timer på det andre vil betegne som bilvrak, har en indre «drive» for å gjenskape noe de har tro på. Noe av de samme mekanismene vises i forskning til Ericsson & Charness (1994) referert i (Vallerand, 2013) som viser at personer som presterer på høyt nivå drives av en indre lidenskap for å stadig å forbedre seg og bli best mulig.

(Gagné & Deci, 2005) omtaler også selvbestemmelsesteorien, hvor indre motivasjon fremkalles særlig av de tre faktorene:

-
- 1) *Autonomi*, opplevelse av det å kunne bruke egen kompetanse og gjøre selvstendige vurderinger og valg innenfor gitte rammer. Medarbeiderne gis handlingsrom.
 - 2) *Kompetanse*, opplevelse av mestringstro via erfaring.
 - 3) *Tilhørighet*, opplevelse av faglig og/eller sosial støtte innenfor rolle. Med tanke på indre motivasjon er det faglige mer viktig enn det sosiale.

Forskning blant norske arbeidstakere (Dysvik et al., 2016), viser sterke positive sammenhenger mellom indre motivasjon og en rekke jobbrelevante resultater. Indre motiverte er i større grad stolte av, opplever tilhørighet til, og tenker i mindre grad på å forlate organisasjonen sin. I en organisasjon som Forsvaret ser man klare tegn på at personellet identifiserer seg med organisasjonen, i den mening å gjøre en forskjell, gjøre noe godt for andre (Dutton & Spreitzer, 2014), sikre fred i verden.

Det er også funnet sammenhenger mellom «transformasjonsledelse» og indre motivasjon (Li, Tan, & Teo, 2012) og hvordan slike sammenhenger har effekter på idrettsprestasjoner (Charbonneau, Barling, & Kelloway, 2001). Oppsummert viser dette at medarbeidernes som opplever muligheter til å bruke sin relevante kompetanse og potensial er avgjørende faktorer for å bli indre motivert (Lai & Kapstad, 2009).

2.3.2 Ytre motivasjon

I jobbsammenheng er ytre motivasjon i sin mest rendyrkede form til stede når en utfører jobben sin bare for å oppnå ytre belønninger, som lønn, frynsegode eller karriereopptrykk. Ytre motivasjon refererer til atferd der kilden til motivasjonen ligger utenfor utførelsen av jobbaktiviteten, og i stedet er knyttet til konsekvenser av den, typisk det å oppnå fordeler og unngå ulemper (Dysvik et al., 2016).

Ytre motivasjonsfaktorer kan være effektivt i arbeidsoppgaver hvor kvantitet er viktig, og kvalitet enten er uviktig eller lett etterprøvbart. Man får vite hva man skal gjøre og blir målt på hvor mye som er gjort og får betalt deretter.

Dette kan i stor grad sammenlignes med Martinsen (2015) tolkning av «Transaksjonsledelse» som forenklet kan sammenlignes med at en hund hopper fordi den får en kjeks og det foregår en slags ”byttehandel”.

Men forskningen viser at dersom man er avhengig av langsiktig adferd, holdninger og verdier som skal vare, og trenger medarbeidernes evner til å tenke selv, er slike incentiver lite egnet (Dysvik et al., 2016). Noe som får støtte av Reeve (2015) sin forskning som sier at ytre motivasjonsfaktorer ikke ser ut til å stimulere menneskets grunnleggende behov for egen autonomi og kompetanseopplevelse. Den grunnleggende forskjellen mellom indre og ytre motivasjon er altså at atferden i ytre motivasjon er drevet mer av konsekvensene som vil følge av aktiviteten, enn av aktiviteten i seg selv.

Jobbmotivasjon er ifølge Pinder (2014) et sett av indre og ytre krefter som initierer arbeidsrelatert atferd og som bestemmer atferdens form, retning, intensitet og varighet. Det å være motivert gir oss energi. Vi mennesker er alle forskjellige også når det gjelder motivasjon.

Ledere kan skape gode vilkår ved å skape trygghet, vise tillit og samtidig være veivisere til utvikling men det er medarbeiderne selv som skaper sin egen motivasjon. Å forklare meningen med hvorfor vi skal nå mål samtidig som en tilrettelegger for mestring er nok avgjørende for ”utløsning” av indre motivasjon. Motivasjon kan inspirere, oppmuntre og stimulere enkeltpersoner og prosjekter til å oppnå gode prestasjoner. Motivasjon kan også skape et miljø som fremmer samarbeid og kollektive tiltak for å kunne nå felles mål eller hensikt (Peterson, 2007). Yukl (2013) hevder videre at god og effektiv ledelse kan eksemplifiseres gjennom å skape positive forventninger og at dette kan føre til bedre prestasjoner.

2.4 MESTRINGSTRO

Bandura (1997) innførte begrepet mestringstro i boken ”Self-efficacy – the exercise of control”. I (Luthans & Youssef, 2007) er mestringstro omtalt som overbevisning om ens egne evner til å mobilisere motivasjon for å utføre en spesiell oppgave i en gitt ramme. Mestringstro dreier seg dermed om den enkeltes tro på at man skal lykkes og iverksettelse av nødvendige handlinger for å nå mål. Sosial kognitiv teori ble utformet av psykologen (Bandura, 2013) og tar utgangspunkt i at individer selv er med på å påvirke de mellommenneskelige relasjonene og kan forme retningen livet tar. Teorien vektlegger viktigheten av den sosiale konteksten mennesker befinner seg i, og hvordan det sosiale samspillet preger hvordan mennesker tenker, handler og hvilke verdier de har (Stajkovic & Luthans, 1998).

Forskning på lykke og velvære (Schwarz, Kahneman, & Diener, 1999) og positive emosjoner (Fredrickson, 2006) gir innsikt i hva som kan bidra til mestringstro og positiv organisasjonsadferd.

Samtidig viser en metaanalyse av 51 studier referert i (Luthans, Youssef-Morgan, & Avolio, 2015) at det er en positiv sammenheng mellom mestringstro og arbeidsrelatert utfall (Luthans, Stajkovic, Luthans, & Luthans, 1998). Bandura understreker betydningen av å gi mennesker autentiske mestringsopplevelser, men forventningene bør være presise og realistiske for å ha virkning mener (Luthans et al., 2015). Bandura er videre av den oppfatning at mestringstro er helt avgjørende for om man gjør en innsats og for hvor godt man presterer i en gitt oppgave. Det fremstår som kommunikasjon i positive ordelag kunne styrke den enkeltes mestringstro. Slik utviklingsorientert ledelse virker sterkere på tilfredshet, og mestringsevne (Griffin, 2006) .

Gjentagelser via trening, læring via observasjon og annen type modell læring kan være nyttig for å øke mestringstro (Bandura, 1997; Luthans & Youssef, 2007). (Luthans et al., 2015) sin forskning viser at mennesker som på generell basis har høy mestringstro kjennetegnes ofte av at de setter høye mål for seg selv, søker utfordringer, løsningsorienterte, gjør det som er nødvendig for å nå mål og i stor grad er selvmotiverte. (Beyer & Bowden, 1997) fant tydelige forskjeller mellom kjønn når det gjaldt mestringstro, der menn hadde høyere mestringstro enn kvinner innenfor idrett og andre fysiske områder. Menns høyere mestringstro er også funnet innenfor økonomiske forhold, der menn tar større sjanser enn kvinner (Barber & Odean, 2001).

På den andre siden vil lav mestringstro raskt føre til opplevelse av å ikke mestre utfordrende oppgaver. Lavere selvtillit med tvil om egne evner kan forsterkes ved negative tilbakemeldinger (Luthans & Youssef, 2007).

Ovenfor ansatte med lav mestringstro kan det være avgjørende å oppmuntre og gi positiv tilbakemelding, samt tilrettelegge arbeidsoppgaver for å opprettholde og bygge opp mestringstro (Luthans, Avey, Avolio, & Peterson, 2010).

Som leder kan man tilrettelegge og bidra med å redusere motstand som skyldes usikkerhet og lav mestringstro hos medarbeideren. Men tilrettelegging kan også være tveegget og oppleves som noe som bør gjengjeldes. Med andre ord kan tilrettelegging sende minst to budskap. Det ene er at ”dette får du til”. Og det

andre er at ”nå har jeg brukt tid og energi på å hjelpe deg, så nå skylder du meg å prøve”. Som igjen kan føre til prestasjonsangst.

På bakgrunn av den teoretiske gjennomgangen som viste at egen erfaring og positive ledere øker mestringstroen er følgende hypoteser etablert.

Hypotese 5: *Positiv priming vil gi menn større økning i mestringstro enn ingen eller negativ priming, sammenlignet med kvinner*

Hypotese 6: *Positiv priming vil gi menn større økning i prestasjon enn ingen eller negativ priming, sammenlignet med kvinner*

2.5 SELVOPPFYLLENDE PROFETIER

I det daglige står alle ovenfor forventninger, det være seg på skolen, i arbeidssituasjon og hjemme. Noen ganger oppfylles forventningene, mens andre ganger blir det motsatt resultat. De fleste har behov for å opprettholde troen på å mestre det som kommer i dens vei.

«*Vårt fundamentale behov for oversikt og mestring utgjør derfor en kilde til et vell av selvbedrag og villfarelse*», (Lai, 1999, s. 58), derfor besitter vi flere

forsvarsmekanismer som for eksempel overkonfidens og bekræftelsesfellen.

Rosenthal (1968) undersøkte mulige betydninger av bekræftelsesfellen og selvoppfyllende profetier i en klasseromssituasjon. En gruppe elever ble stilt ovenfor motiverende dialog og forventninger om at de ville gjøre det bedre i kommende skoleår. Ett år etter viste resultatene at den utvalgte gruppen faktisk hadde forbedret seg mest i forhold til de andre. Spådommen ble selvoppfyllende, og ble senere kalt Pygmalion-effekten. Bruk av selvoppfyllende profetier i forbindelse med lederskap er basert på at ved å øke leders forventning til medarbeiderne prestasjoner, så øker prestasjonene. I en arbeidssituasjon der en leder sier til en lagermedarbeider at det er typisk deg å være god i logistikk, så øker sjansen for at medarbeideren faktisk blir det.

Forskning på Pygmalioneffekten viser at ledere som er inspirerende, utviser tillit og har positive prestasjonsforventninger får bedre medarbeiderprestasjoner (McNatt & Judge, 2004).

Lærdommen fra forskningen om Pygmalion-effekten tilsier at forventningene en møter andre mennesker med, er med på å gjøre dem til det de er. I tillegg kan positive tilbakemeldinger om egne styrker øke mestringsfølelsen, å påvirke jobbprestasjoner i positiv retning (Dysvik et al., 2016). Lai (1999) på sin side

viser til forskning som underbygger at forventninger i stor grad påvirker adferden til andre, både i positiv og negativ retning.

Pygmalioneffekten er forbundet med selvforsterkning i positiv retning, men det finnes også en nedside, Golemeffekten (Reynolds, 2002). Greenberg (2011) beskriver den negative siden av selvoppfyllende profetier, som negative forventninger, som reduserer den enkeltes prestasjoner. Det er normalt å tenke at hvis medarbeiderne stadig får høre hvor dårlig de er, så er det lite som tilsier at de presterer gode resultater. Enkelte ledere kan bevisst eller ubevisst komme opp i situasjoner der det ikke tenkes over hva som faktisk blir sagt og at slike karakteristikk dermed kan virke hemmende på medarbeidernes arbeidsinnsats. Det som dermed kan skje er at den negative forventningen, faktisk fører til at resultatet blir dårlig (Kaufmann, 2009). Det samme kan utspille seg når en virksomhet leverer dårlig resultat, lederen fremstår usikker, dette sprer seg i organisasjonen, og resultatene blir enda dårligere. En selvforsterkende effekt oppstår.

Forskning på området viser tvetydige funn om hva som gir sterkest effekt av positive eller negative forventninger. Forskningen til (Babad, Inbar, & Rosenthal, 1982) går i retning av å støtte en tanke om at den selvoppfyllende effekten er større når den er negativ, men (Madon, Jussim, & Eccles, 1997) hevder at positive forventninger gir sterkest prestasjoner.

Det fører oss frem til følgende tilleggshypoteser:

Hypotese T1: *Høy prestasjon ved første gangs fysiske tester predikerer høyere mestringstro ved fysisk test andre gang*

Hypotese T2: *Høy mestringstro første og andre gang predikerer økt prestasjon ved fysisk test andre gang*

3 METODE

I dette kapittelet blir det redegjort for den metodiske tilnærmingen som er valgt for studien. Kort om hvilket utvalg som har deltatt i undersøkelsen, samt etiske betraktninger.

3.1 Metodisk tilnærming

For å belyse oppgavens problemstilling og teste hypotesene ble det valgt en eksperimentell tilnærming. Eksperiment blir sett på som en god metode for å teste hypoteser om årsakssammenhenger mellom atskilte variabler (Ghauri, 2005). En

slik tilnærming styrker validiteten i forhold til kausalitet sammenliknet med andre metodiske tilnærminger i følge Halvorsen (2008).

Feltekspérimentet er både en form for statistisk studie hvor dataene dekker ett punkt i tid (man får et øyeblikksbilde) og en dynamisk studie hvor en har tallmateriale fra to måletidspunkter av fenomenet, som gjør at det gis mulighet til å si noe om sammenhenger.

3.2 *Pretest av undersøkelsesdokumenter*

For å sikre en best mulig gjennomføring av eksperimentet, ble det i forkant gjennomført pretest av spørreskjema for mestringstro, priming og debrief.

Dokumentene ble sendt ut til en sammenlignbar avdeling i Forsvaret for å sikre at spørsmållstillingen var forståelig, og at debriefen ville tilfredsstille sin hensikt.

Pretesten medførte endringer på malene for priming og selve debriefen.

3.3 *Utvalg*

Forsvaret ble valgt som arena for feltekspérimentet. Utvalget bestod av soldater i oppstarten av sin førstegangstjeneste, ved rekruttkompaniet for militærpolitiet.

Innkalling til førstegangstjenesten har vært under endring de senere år. Siden 2015 har Forsvaret hatt allmenn verneplikt for begge kjønn. Det vil si at alle født i 1997 eller senere kalles inn, og aktivt må si ja eller nei til om de vil avtjene verneplikten eller ikke. Det gir Forsvaret muligheten til å velge blant de beste og mest motiverte, uavhengig av kjønn.

Dagens ordning er en tre-trinns utvelgelse. Første trinn foregår ved besvarelser på internett, der det gis mulighet for at de som ikke ønsker å avtjene førstegangstjenesten, avslutter med det. Trinn to foregår med fysisk oppmøte, der den enkelte blir kvalifisert for militærtjeneste, gjennom test av helsetilstand, skolegang og motivasjon. Trinn tre innledes med rekruttperioden som er de 6-8 første ukene ute ved avdeling før ordinær førstegangstjeneste starter opp.

Eksperimentet omhandler personell fra trinn tre, rekruttperioden.

Tilgjengelighetsutvalget var på totalt 160 personer. Fordelingen var cirka 70 prosent menn og cirka 30 prosent kvinner.

Utvalget består av ungdom i alderen 18-20 år som er nøye selektert i forhold til Forsvarets krav, og som selv har ønsket å gjennomføre sin førstegangstjeneste ved militærpolitiet

3.4 Gjennomføring

Design og prosedyre:

Det ble innhentet tillatelse av Forsvarsstaben, Hæren og berørt avdeling til å gjennomføre eksperimentet. For å få eksperimentet til å falle inn i en hektisk hverdag i Forsvaret, var det nødvendig med en omfattende koordinering. Det ble etablert en gjennomføringsplan med roller og ansvar og et fastsatt tidsprogram (vedlegg 1).

Eksperimentets rasjonale lå i det å utforske eventuelle endringer på mestringstro og prestasjoner ved forskjellig påvirkning. Tilgjengelighetsutvalget ble derfor delt inn i tre grupper; to eksperimentgrupper og en kontrollgruppe. Den ene gruppen ble påvirket gjennom positiv priming, den andre gruppen ble eksponert for negativ priming. Kontrollgruppen ble på sin side ikke påvirket, og dannet dermed et referansepunkt. Hellevik (1991) sier at kontrollgrupper må være mest mulig sammenlignbar med eksperimentgruppen. For å være tro mot denne tilnærmingen ble det gjort en tilfeldig fordeling innenfor utvalget, der også kvinnene ble fordelt likt i de tre gruppene. Kvinneandelen var som nevnt på cirka 30 prosent, noe som gjør at eksperimentet også gir muligheter for å se på forskjeller mellom kjønn. Det ble bestemt at gruppene skulle holdes adskilt gjennom hele eksperimentet, slik at de ikke på noen måte kunne kommunisere med hverandre under eksperimentet. Hele eksperimentet ble gjennomført i løpet av en dag.

Gruppevis gjennomføring

Gruppene ble kalt inn til gymsalen etter tur, der påvirkningen og de fysiske testene ble gjennomført. Eksperimentgruppene ble møtt av en mannlig offiser med oberst grad. Påvirkning ble gitt innledningsvis. Deretter ble den enkelte bedt om å fylle ut et standardisert spørreskjema vedrørende deres mestringstro i forhold til generell fysisk form, 3000 meter løping, medisinball støt, stille lengde og Pullups, som samsvarer med øvelsene som de skulle igjennom i de fysiske testene.

Når spørreskjemaet var ferdig utfylt, ble de fysiske testene gjennomført. Det ble organisert slik at alle deltakerne gjennomførte en og en øvelse. Kontrollapparatet ble organisert slik at de samme personene kontrollerte de samme øvelsene under hele eksperimentet. Det ble også bestemt at kontrollapparatet skulle holde seg helt nøytrale, og forbli i stillhet under gjennomføringen. Kontrollmekanismene ble etablert for å redusere mulighet for feilkilder.

Gruppe 1 ble utsatt for positiv semantisk priming av den mannlige obersten. Det ble uttrykt flere positive verbale uttrykk i forhold til at respondentene var nøye utvalgte og derfor de beste, samtidig ble det uttrykt stor tro på deres prestasjoner (positiv priming, se vedlegg 2). Etter manipulasjonen ble den enkelte bedt om å fylle ut spørreskjemaet om mestringstro. Deretter ble de fysiske testene gjennomført.

Gruppe 2, som er kontrollgruppen ble ikke utsatt for noen form for påvirkning, men ble bedt om å fylle ut det standardiserte spørreskjema vedrørende mestringstro før de gjennomførte de fysiske testene, som de andre eksperimentgruppene. Kontrollmekanismene var de samme som ved gjennomføring i gruppe 1 og 3.

Gruppe 3, ble utsatt for negativ semantisk priming av den samme obersten. Det ble uttrykt at soldatene var i dårlig form, og at det forventes dårlige resultater (negativ priming, se vedlegg 3). Deretter ble det standardiserte spørreskjemaet utfyllt, og de fysiske testene ble gjennomført. Kontrollmekanismene var de samme som for de andre eksperimentgruppene. Når de fysiske testene var gjennomført for gruppe 3 ble gruppen samlet på nytt og den mannlige offiseren gjennomførte debriefing (se vedlegg 4). Debriefen blir omtalt nærmere under avsnitt om etikk.

3.5 Målinger av resultat

Innsamlede data viste mestringstro og faktisk prestasjon på de fysiske testene. Det ble gjort to datainnsamlinger. Den første innsamlingen ble gjort ved oppstart av rekruttperioden. uten at gruppene ble påvirket, dette for å etablere et «nullpunkt». Den andre datainnsamlingen ble gjort i forbindelse med det som benevner som eksperimentet. Denne målingen ble gjort cirka en måned etter første måling, og var i slutten av rekruttperioden. Dataene ble samlet inn ved hjelp av spørreskjema vedrørende mestringstro, og fra idrettskontoret for prestasjoner på de fysiske testene.

Mestringstro

Måling av mestringstro tok utgangspunkt i tidligere eksperiment gjennomført i Forsvaret i 2012. Nødvendige tilpasninger ble gjort, og avkrysning for kjønn og fem spørsmål ble etablert. Spørreskjemaet ble utformet slik at den enkelte måtte krysse av på en av syv valgmuligheter etter en Likert-skala, skalaen var fra «betydelig under gjennomsnittet» til «betydelig over gjennomsnittet»

(egenvurderingsskjema, se vedlegg 5).

Det som ble målt var mestringstro i forhold til generell fysisk form, og den enkeltes mestringstro i forhold til de andre soldatene innenfor de fire fysiske øvelsene. Spørreskjemaene ble samlet inn og resultatene ble registrert i dataform og lagret på en tilgangsstyrt fil.

Faktiske prestasjoner

Gjennomføringen av de fysiske testene ble gjennomført etter fastsatt prosedyre for Forsvaret. Resultatene fra den enkelte øvelse ble registrert. 3000 meter løping ble målt på tid, mens de øvrige fysiske testene ble målt etter antall repetisjoner eller lengde i meter. Idrettskontoret stod for innsamlingen av prestasjonsdataene.

3.6 *Etikk*

Ekspérimentet er indirekte, ved at aktørene innledningsvis ikke er kjent med opplegget de skal igjennom. På den måten kan et slikt opplegg være etisk betenkelig (Halvorsen, 2008). Etiske dilemmaer oppstår oftest når noen kan få fortrinn gjennom forskjellig tilnærming. Dette diskuteres inngående i boken «The Ethics of social Research», Sieber referert i (Halvorsen, 2008). I eksperimentet ble den ene eksperimentgruppen eksponert for negativ priming. I erkjennelsen av dette ble det etiske rundt undersøkelsen drøftet nøye med Forsvaret og sentrale grep ble gjort for å gi deltakerne rettferdig behandling samt omtanke og respekt, slik Kidder (1981) omtaler som viktig. Det er et dilemma og en kjensgjerning at innenfor forskning på påvirkning, kan undersøkelser bare gjøres dersom de som omfattes av undersøkelsen ikke har kjennskap til at de blir undersøkt. Det er derfor godt kjent at det er etiske utfordringer knyttet til eksperimenter med manipulasjon i organisasjonen (Eden & Ravid, 1982).

For gruppen som ble eksponert for negativ priming ble det gjennomført «Debrief». Debrief er en mekanisme som benyttes i Forsvaret for å snakke gjennom det som har skjedd og nøytralisere opplevelsen og nullstille hendelsen. Debriefen ble gjennomført rett etter at eksperimentgruppen hadde gjennomført de fysiske testene. Det ble gitt informasjon om hva de hadde vært med på, samtidig fikk gruppen positive priming tilsvarende det den andre eksperimentgruppen fikk. Det ble også gitt anledning til å stille spørsmål og dette ble benyttet av flere. Samtidig ble det gitt mulighet til å gjennomføre nye tester hvis ønskelig på et senere tidspunkt. I tillegg ble det avtalt med avdelingen at resultatene av de

fysiske testene ikke skulle ha noen praktiske konsekvenser for rekruttene for deres valg av stilling eller avdeling. Dette var viktig for eksperimentet, men også en forutsetning som måtte på plass for å få lov til å gjennomføre eksperimentet i Forsvaret.

Alle data er samlet inn og lagret for å tilfredsstille krav om personvern. Det er benyttet kun ansattnummer som kopling mellom dataene. På den måten er det ikke mulig å identifisere den enkelte person. Den enkeltes mestringstro, og faktisk prestasjon er dermed anonymisert.

3.7 Troverdighet og overførbarhet

Troverdighet eller intern validitet dreier seg om å skape tillitt til at funn og resultater er sanne (Grenness, 2001). I eksperimentet ble det gjort bevisste forsøk på å skape tillitt gjennom eksperimentets åpne struktur, standardiserte spørsmål og å følge Forsvarets prosedyrer for gjennomføring av de fysiske testene. Det ble gjennom hele eksperimentet vektlagt at prosessen skulle være transparent, slik at andre kan se hva som er gjort. Det skapes dermed mulighet for at andre kan foreta tilsvarende undersøkelser og sammenlikne, noe Yin (1994) trekker frem som vesentlig i forhold til troverdighet.

Det påpekes ofte svakheter ved slike eksperimenter, ved at det vanskelig lar seg gjøre å skille hva som påvirker hva. I dette eksperimentet ble det benyttet en offiser av oberst grad, som er ett høyere nivå enn det soldatene opplever i det daglige. Dette kan uavhengig av hva som blir sagt påvirke nyankommet soldater. På en annen side kan det være at offiserenes forskjellige grader ikke er så kjent for soldatene i en så tidlig fase, og dermed ikke utgjør noen forskjell. Det at eksperimentgruppene ble eksponert for påvirkningen i seg selv, kan også gjøre noe med den enkelte, selv om de ikke vet at de er en del av et eksperiment. Den såkalte Hawthorneeffekten kan spille inn på deltakerne (Jones, 2009).

Overførbarhet

Eksperiment er en undersøkelsesform som tidvis får stor oppmerksomhet i internasjonale medier og blant forskere. Kritikken går ofte på at eksperimentelle opplegg atskiller seg for meget fra virkelighetens verden, og dermed kan man heller ikke generalisere resultatene til å gjelde i virkelighetens verden (Halvorsen, 2008). Kritikerne legger også ofte vekt på manglende replikasjoner ved det enkelte eksperiment. Dette eksperimentet er på mange måter en replikasjon av en

undersøkelse gjort i Forsvaret i 2012. Situasjonen er likevel på flere måter unik, men gjennomføringsformen og kan være overførbare til andre situasjoner eller organisasjoner.

4 RESULTATER

Dataene fra eksperimentet ble analysert ved bruk av enveis- og toveis variansanalyse (Anova), samt lineære regresjonsanalyser. Totalt 15 analyser ble gjennomført. Sentrale resultater fra analysene er fremstilt nedenfor.

Hypotese 1: *Positiv priming vil bidra til høyere mestringstro enn ingen eller negativ priming.*

For å teste hypotese 1, ble det valgt å bruke enveis variansanalyse for å undersøke om valgte typer av priming hadde innvirkning på deltakernes mestringstro. Deltakerne ble delt inn i tre grupper (positiv priming, kontrollgruppe og negativ priming). Analyseresultatene viste ingen signifikante forskjeller mellom eksperimentgruppene, for noen av øvelsene, og resultatene ga derfor ikke støtte til hypotese 1.

Hypotese 2: *Positiv priming vil bidra til bedre prestasjoner enn ingen eller negativ priming.*

For å teste hypotese 2, ble det valgt å bruke enveis variansanalyse for å undersøke om valgte typer av priming hadde innvirkning på deltakernes prestasjoner ved gjennomføring av de fysiske testene.

Deltakerne ble delt inn i tre grupper (positiv priming, kontrollgruppe og negativ priming). Analyseresultatene viste ingen signifikante forskjeller mellom eksperimentgruppene, og resultatene ga derfor ikke støtte til hypotese 2.

Hypotese 3: *Kjønn modererer effekten av priming på mestringstro ved at kvinner reagerer mer negativt på negativ priming enn menn*

For å teste hypotese 3 ble det benyttet en toveis variansanalyse for å undersøke om kjønn modererer effekten av de valgte typer av priming på deltakernes mestringstro.

I analysen ble kvinner og menn atskilt da de har ulike fysiske forutsetninger for de ulike øvelsene, og det derfor kunne forventes at mestringstroen ble gjenspeilet. Vi så dermed på om kvinner og menn reagerte forskjellig på de ulike formene for

priming, ut fra sine forutsetninger. Deltakerne ble delt inn i tre grupper (positiv priming, kontrollgruppe og negativ priming). Nedenfor vises de sentrale funnene.

Mestringstro, fysisk form generelt

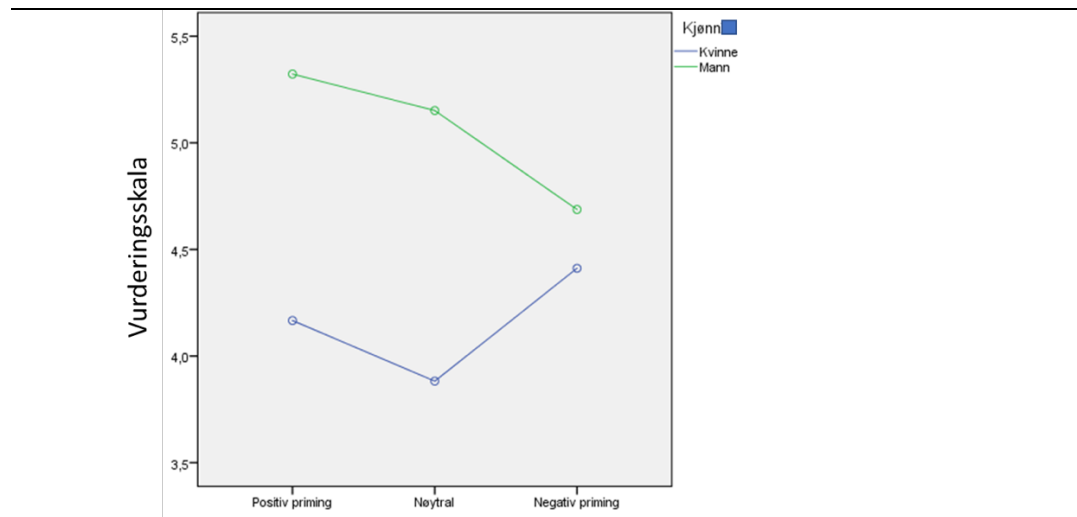
Resultatene viste at det er statistisk signifikante funn (interaksjonseffekt) på at kjønn modererer effekten av priming på opplevd mestringstro på generell fysisk form ($F=3,771$, $p=0,025$). (Det er også statistisk signifikant funn (på 0,05 nivå) på forskjell mellom kjønnsgruppene ($F=31,215$, $p=0,000$) når det gjelder mestringstro på generell fysisk form, det vil si en direkte sammenheng).

For kvinner ble det en betydelig høyere gjennomsnittsverdi (på mestringstro generell fysisk form) for gruppen med negativ priming ($M=4,41$) enn for kontrollgruppen ($M=3,88$). Tallene viste samtidig at gjennomsnittsverdi for gruppen med positiv priming ($M=4,17$) ble høyere enn for kontrollgruppen.

Analysen viste at kvinner som ble påvirket av negativ eller positiv priming hadde høyere mestringstro på generell fysisk form enn kontrollgruppen. Den kvinnelige gruppen med negativ priming hadde høyest mestringstro.

For menn ble det derimot en høyere gjennomsnittsverdi for gruppen med positiv priming ($M=5,32$) enn for kontrollgruppen ($M=5,15$). Tallene viste samtidig at gjennomsnittsverdi for gruppen med negativ priming ($M=4,69$) ble tydelig lavere enn for kontrollgruppen. Analysen viste at menn øker sin mestringstro på generell fysisk form ved positiv priming og reduserer sin mestringstro ved negativ priming i forhold til kontrollgruppen.

Analysen viste at kjønn modererer effekten av priming. Menns mestringstro på generell fysisk form ble påvirket mer negativt av negativ priming i forhold til kvinner som økte sin mestringstro ved negativ priming. Resultatene ble motsatt av forventet, og gir dermed ikke støtte til hypotese 3, men peker likevel på statistisk signifikante effekter av primingen som ble brukt.



Figur 1 Mestringstro generell fysisk form

Mestringstro, øvelse 3000 meter

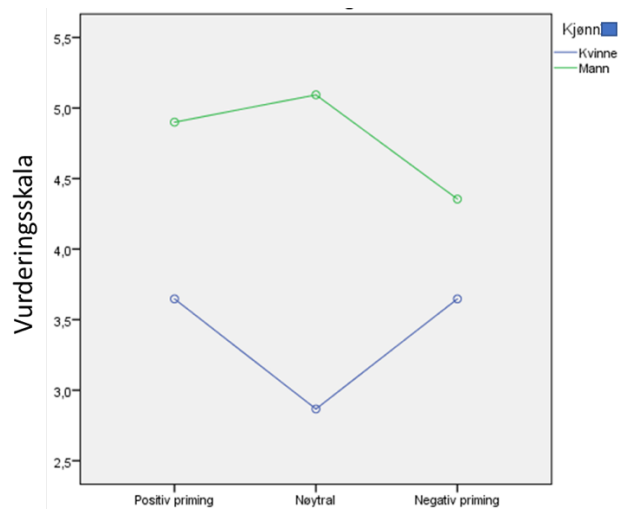
Resultatene viste at det ble statistisk signifikante funn (interaksjonseffekt) på at kjønn modererer effekten av priming på opplevd mestringstro for øvelse 3000 meter ($F=5,231$, $p=0,008$). (Det ble også statistisk signifikant funn (på 0,05 nivå) på forskjell mellom kjønnsgruppene ($F 52,362$, $p = 0.000$) når det gjelder mestringstro øvelse 3000 meter, det vil si en direkte sammenheng).

For kvinner ble det en betydelig høyere gjennomsnittsverdi (for mestringstro øvelse 3000 meter) for gruppen med negativ priming ($M=3,65$) enn for kontrollgruppen ($M=2,87$). Tallene viste samtidig at gjennomsnittsverdi for gruppen med positiv priming ($M=3,65$) var betydelig høyere enn for kontrollgruppen, mens det ble ingen forskjell mellom gruppene med positiv eller negativ priming. Analysen viste at kvinner har høyere mestringstro til øvelse 3000 meter enten de ble påvirket av negativ eller positiv priming i forhold til kontrollgruppen.

For menn ble det derimot en betydelig lavere gjennomsnittsverdi for gruppen med negativ priming ($M=4,35$) enn for kontrollgruppen ($M=5,09$). Tallene viste samtidig at gjennomsnittsverdi for gruppen med positiv priming ($M=4,90$) ble lavere enn for kontrollgruppen, dog med liten differanse. Analysen viste at menn hadde lavere mestringstro til øvelse 3000 meter ved negativ priming, men ble ikke påvirket nevneverdig av positiv priming i forhold til kontrollgruppen.

Analysen viste at kjønn modererer effekten av priming. Menns mestringstro til 3000 meter ble påvirket mer negativt av negativ priming i forhold til kvinner som økte sin mestringstro ved negativ priming. Resultatene ble motsatt av forventet,

og gir dermed ikke støtte til hypotese 3, men peker likevel på statistisk signifikante effekter av primingen som ble brukt.

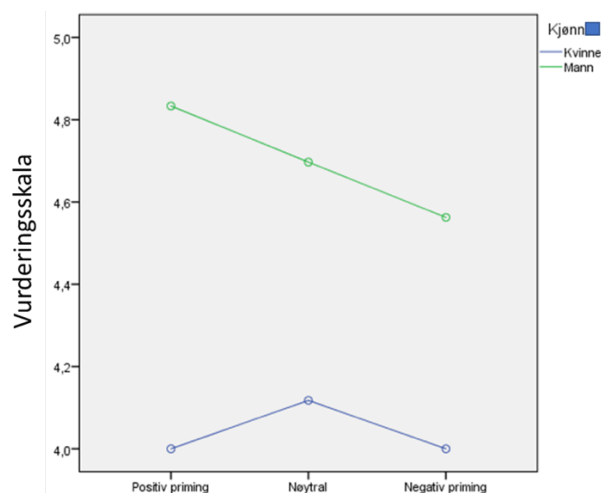


Figur 2 Mestringstro øvelse 3000 meter

Mestringstro, øvelse medisinballstøt

Resultatene viste at det ikke ble statistisk signifikante funn (interaksjonseffekt) på at kjønn modererer effekten av priming på opplevd mestringstro for øvelse medisinballstøt, og ga derfor ikke støtte til hypotese 3 for denne øvelsen. Det var imidlertid en statistisk signifikant forskjell (på 0,05 nivå) mellom kjønnsgruppene ($F=11.93$, $p = 0.001$) når det gjaldt mestringstro øvelse medisinballstøt, det vil si en direkte sammenheng. Analysen viste signifikant forskjell på kvinner og menns mestringstro, ved at menn har høyere mestringstro enn kvinner.

Sammenheng mellom kjønn, priming og mestringstro medisinballstøt vises nedenfor.



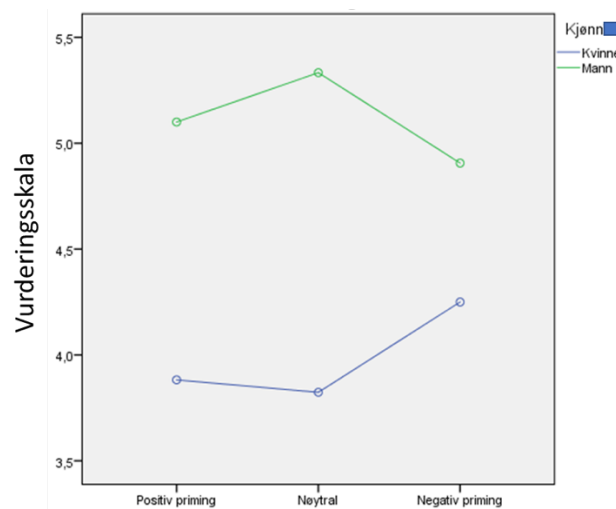
Figur 3 Mestringstro øvelse medisinballstøt

Mestringstro, øvelse stille lengde

Resultatene viser at det ikke ble statistisk signifikante funn (interaksjonseffekt) på at kjønn modererer effekten av priming på opplevd mestringstro for øvelse stille lengde, og ga derfor ikke støtte til hypotese 3 i denne øvelsen.

Det var imidlertid en statistisk signifikant forskjell (på 0,05 nivå) mellom kjønnsgruppene ($F=32,880$, $p = 0.00$) når det gjaldt mestringstro øvelse stille lengde, det vil si en direkte sammenheng. Analysen viste signifikant forskjell på mestringstro, ved at menn hadde høyere mestringstro enn kvinner.

Sammenheng mellom kjønn, priming og mestringstro stille lengde vises nedenfor.



Figur 4 Mestringstro øvelse stille lengde

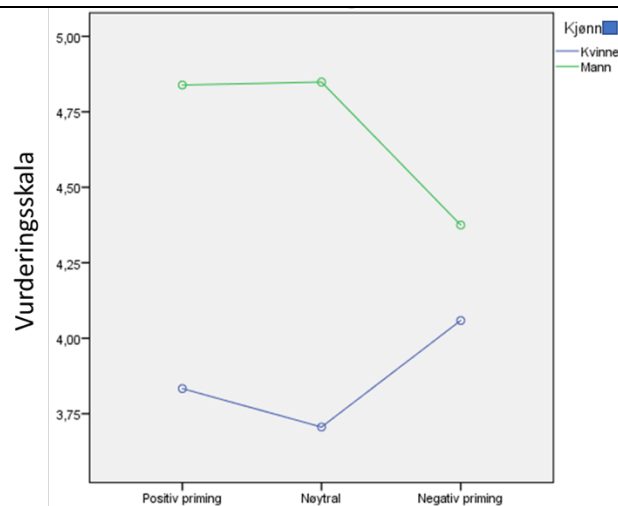
Mestringstro, øvelse Pullups

Resultatene viste at det ikke er statistisk signifikante funn (interaksjonseffekt) på at kjønn modererer effekten av priming på opplevd mestringstro for øvelse Pullups, og gir derfor ikke støtte til hypotese 3 for denne øvelsen.

Det var imidlertid en statistisk signifikant forskjell (på 0,05 nivå) mellom kjønnsgruppene ($F=10,386$, $p = 0.002$) når det gjaldt mestringstro øvelse Pullups, det vil si en direkte sammenheng.

Analysen viste signifikant forskjell på kvinner og menns mestringstro, ved at menn hadde høyere mestringstro enn kvinner.

Sammenheng mellom kjønn, priming og mestringstro Pullups vises nedenfor.



Figur 5 Mestringstro øvelse Pullups

Hypotese 4: *Kjønn modererer effekten av priming på prestasjon ved at kvinner reagerer mer negativt på negativ priming enn menn*

For å teste hypotese 4 ble det benyttet en toveis variansanalyse for å undersøke om kjønn modererer effekten av valgte typer av priming og hvilken innvirkning det har på deltakernes faktiske prestasjon på de fysiske øvelsene.

I analysen ble kvinner og menn atskilt da de har ulike fysiske forutsetninger for de ulike øvelsene, og det derfor kan forventes at mestringstroen gjenspeiler det. Vi så dermed på om kvinner og menn reagerte forskjellig på de ulike formene for priming, ut fra sine forutsetninger.

Deltakerne ble delt inn i tre grupper (positiv priming, kontrollgruppe og negativ priming). Nedenfor vises de sentrale funnene.

Prestasjon øvelse 3000 meter

Resultatene viste at det er statistisk signifikante funn (interaksjonseffekt) på at kjønnsforskjell modererer effekten av priming på prestasjon på øvelse 3000 meter ($F=4,505$, $p=0,013$). (Det var også statistisk signifikant forskjell (på 0,05 nivå) på forskjell mellom kjønnsgruppene ($F=87,955$, $p=0,00$) når det gjaldt prestasjon øvelse 3000 meter, det vil si en direkte sammenheng).

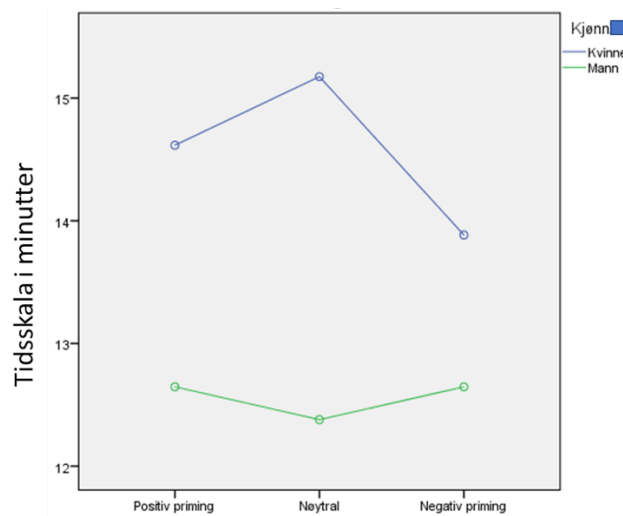
For kvinner ble det betydelig lavere gjennomsnittsverdi (bedre prestasjon øvelse 3000 meter) for gruppen med negativ priming ($M=13,88$) enn for kontrollgruppen ($M=15,17$). Tallene viste samtidig at gjennomsnittsverdi for gruppen med positiv priming ($M=14,62$) ble lavere enn for kontrollgruppen. Analysen viste at kvinner har bedre prestasjon på 3000 meter enn kontrollgruppen enten de ble påvirket av

negativ eller positiv priming. Den viste også at kvinner i eksperimentgruppen med negativ priming presterte best.

For menn ble det derimot en høyere gjennomsnittsverdi (lavere prestasjon for øvelse 3000 meter) for gruppen med positiv priming ($M=12,65$) enn for kontrollgruppen ($M=12,38$). Tallene viste samtidig at gjennomsnittsverdi for gruppen med negativ priming ($M=12,65$) også hadde høyere gjennomsnittsverdi enn for kontrollgruppen, mens det ble ingen forskjell mellom gruppene med positiv eller negativ priming.

Analysen viste at menn reduserte sine prestasjoner på øvelse 3000 meter i forhold til kontrollgruppen enten de ble påvirket av negativ eller positiv priming.

Analysen viste at kjønn modererer effekten av priming. Resultatet viste at negativ priming påvirket menn prestasjoner negativt for øvelsen 3000 meter, mens for kvinner var det motsatt resultat. Kvinner økte sine prestasjoner med negativ priming for samme øvelse. Resultatene ble motsatt av forventet, og gir dermed ikke støtte til hypotese 4, men peker likevel på statistisk signifikante effekter av primingen som ble brukt.



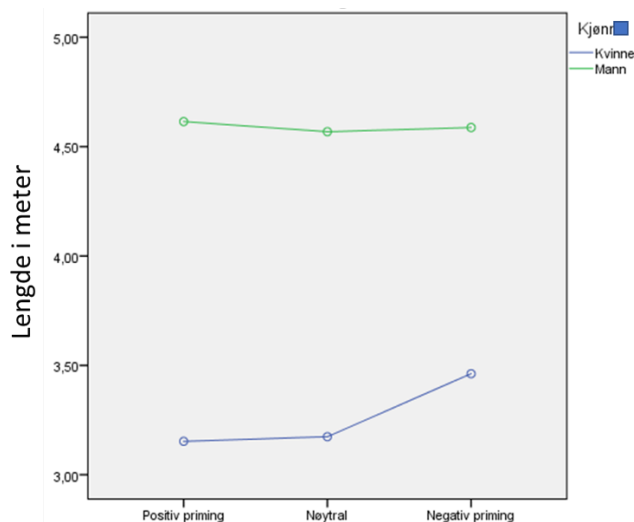
Figur 6 Prestasjon øvelse 3000 meter

Prestasjon, øvelse medisinballstøt

Resultatene viste at det ikke ble statistisk signifikante funn (interaksjonseffekt) på at kjønnsforskjell modererer effekten av priming på prestasjonen ved øvelse medisinballstøt, og ga derfor ikke støtte til hypotese 4 for denne øvelsen. Det var imidlertid en statistisk signifikant forskjell (på 0,05 nivå) mellom kjønn ($F=312,212$, $p = 0.000$) når det gjelder prestasjon øvelse medisinballstøt, det vil si

en direkte sammenheng. Analysen viste signifikant forskjell på prestasjoner, ved at menn hadde høyere prestasjoner enn kvinner.

Sammenheng mellom kjønn, priming og prestasjon medisinballstøt vises nedenfor.

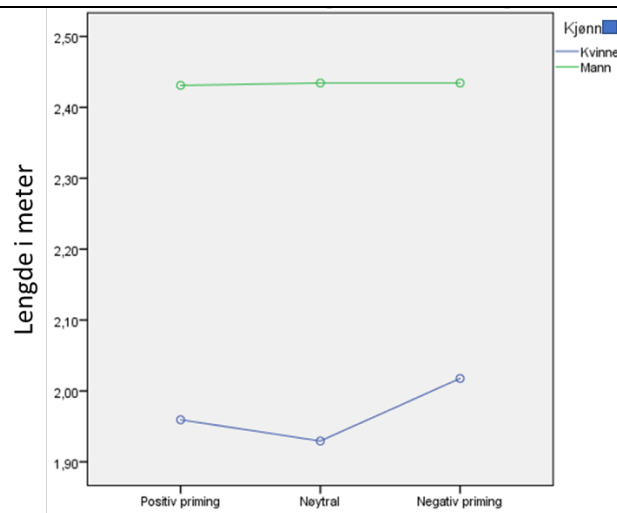


Figur 7 Prestasjon øvelse medisinballstøt

Prestasjon, øvelse stille lengde

Resultatene viste at det ikke er statistisk signifikante funn (interaksjonseffekt) på at kjønn modererte effekten av priming på prestasjon for øvelse stille lengde, og ga derfor ikke støtte til hypotese 4 for denne øvelsen. Det var imidlertid en statistisk signifikant forskjell (på 0,05 nivå) mellom kjønn ($F=201,733$, $p = 0.000$) når det gjaldt prestasjon øvelse stille lengde, det vil si en direkte sammenheng. Analysen viste signifikant forskjell på kvinner og menns prestasjoner, ved at menn hadde høyere prestasjoner enn kvinner.

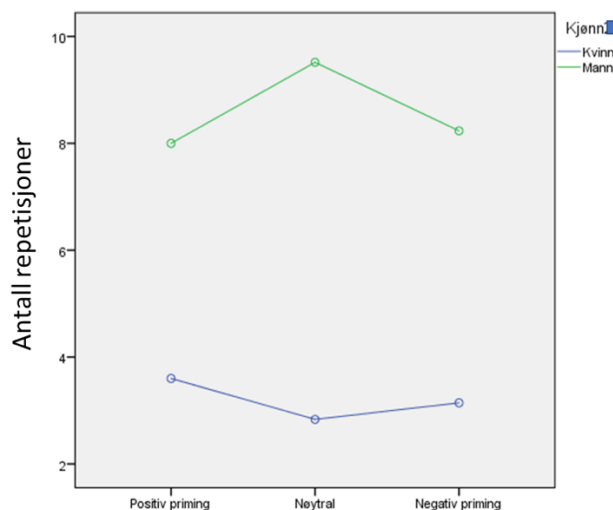
Sammenheng mellom kjønn, priming og prestasjon stille lengde vises nedenfor.



Figur 8 Prestasjon øvelse stille lengde

Prestasjon, øvelse Pullups

Resultatene viste at det ikke er statistisk signifikante funn (interaksjonseffekt) på at kjønnsforskjell modererte effekten av priming på prestasjonen ved øvelse Pullups, og ga derfor ikke støtte til hypotese 4 for denne øvelsen. Det var imidlertid en statistisk signifikant forskjell (på 0,05 nivå) mellom kjønnsgruppene ($F=19.076$, $p = 0.000$) når det gjaldt prestasjon øvelse Pullups, det vil si en direkte sammenheng. Analysen viste signifikant forskjell på kvinner og menns prestasjoner, ved at menn hadde høyere prestasjoner enn kvinner. Sammenheng mellom kjønn, priming og prestasjon Pullups vises nedenfor.



Figur 9 Prestasjon øvelse Pullups

Hypotese 5: *Positiv priming vil gi menn en større økning i mestringstro enn ingen eller negativ priming, sammenlignet med kvinner.*

For å teste hypotese 5 ble det valgt å bruke enveis variansanalyse for først å undersøke om det er forskjell mellom kjønn, deretter om eksperimentgruppene hadde innvirkning på endringer i mestringstro ved andre gangs gjennomføring av de fysiske testene.

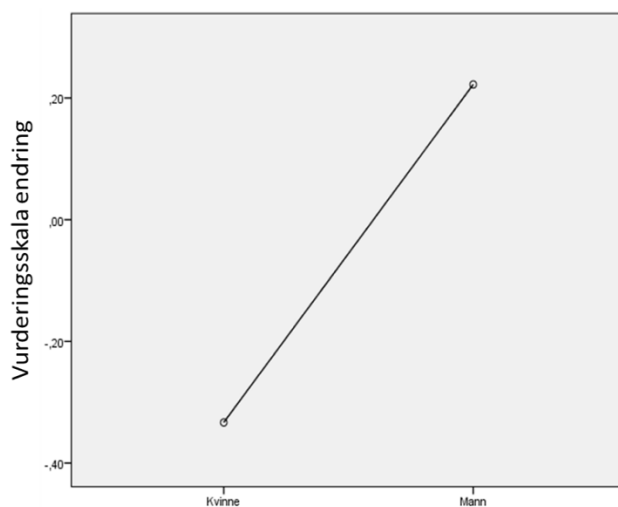
I analysen ble kvinner og menn atskilt da de har ulike fysiske forutsetninger for de ulike øvelsene, og det derfor kan forventes at mestringstroen gjenspeiler det. Vi så dermed på om kvinner og menn reagerte forskjellig på de ulike formene for priming, ut fra sine forutsetninger. Deltakerne ble delt inn i tre grupper (positiv priming, kontrollgruppe og negativ priming). Nedenfor vises funnene.

I denne analysen ble det valgt å se nærmere på mestringstro generelt og endring i mestringstro på øvelse 3000 meter, da foregående analyser har vist signifikante funn ved disse øvelsene.

Endring i mestringstro generelt

Resultatene viste at det er statistisk signifikant forskjell (på 0.5 nivå) mellom kvinner og menn ($F=10.93$, $p = 0.001$) på generell mestringstro.

Posthoc-sammenligning av grupper indikerte at gjennomsnittlig verdiendring for gruppen av menn ble positiv ($M=0.2222$) og signifikant forskjellig fra gruppen av kvinner ($M=-0.3333$) som hadde negativ tallverdi. Det vil si at menn økte generelt sin mestringstro etter fysiske tester første gang, mens kvinner reduserte generelt sin mestringstro før andre gang, noe som ga støtte til hypotese 5.



Figur 10 Endring i mestringstro generell fysisk form

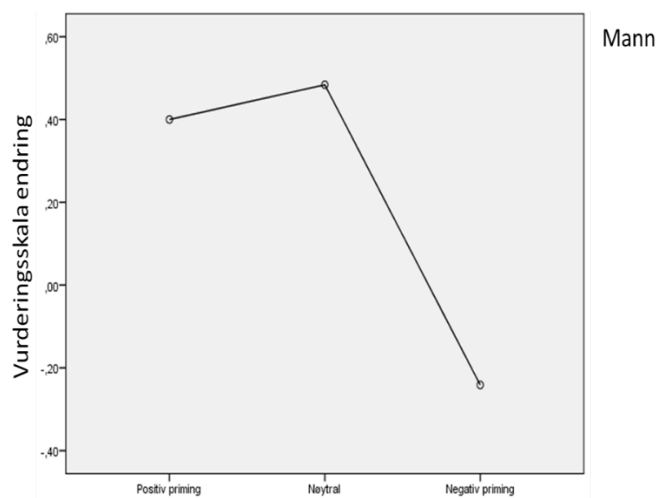
Endring i mestringstro før fysisk test 3000 meter.

Resultatene viste at det er statistisk signifikant forskjell (på 0.05 nivå) for grupper av menn ($F=5,307$, $p=0.007$) på mestringstro fysisk test 3000 meter.

Posthoc-sammenligning av grupper indikerte at gjennomsnittlig verdiendring (av mestringstro fysisk test 3000 meter) for gruppen menn med positiv priming ($M=0,4000$) var positiv, men lavere enn kontrollgruppen ($M= 0.4839$).

Gjennomsnittlig verdiendring for gruppen med negativ priming ($M=-0.2414$) var tydelig negativ og signifikant forskjellig fra kontrollgruppen. Det vil si at menn i gruppen med negativ priming hadde lavere mestringstro enn kontrollgruppen.

Analyseresultatet viste ingen signifikante forskjeller mellom de kvinnelige eksperimentgruppene, men gruppen menn med negativ priming reduserte sin mestringstro mest i forhold til de andre mannlige eksperimentgruppene for fysisk test 3000 meter andre gang. Resultatene ble motsatt av forventet, og ga dermed ikke støtte til hypotese 5, men pekte likevel på statistisk signifikante effekter av primingen som ble brukt.



Figur 11 Menns endring i mestringstro øvelse 3000 meter

Hypotese 6: *Positiv priming vil gi menn en større økning i prestasjon enn ingen eller negativ priming, sammenlignet med kvinner.*

For å teste hypotese 6, ble det valgt å bruke enveis variansanalyse for å undersøke om valgte typer av priming hadde innvirkning på deltakernes prestasjoner ved andre gangs gjennomføring av de fysiske testene.

I denne analysen ble det valgt å se nærmere på endring i prestasjoner for øvelse medisinballstøt og stille lengde, grunnet at foregående analyser ikke har hatt signifikante funn på disse øvelsene.

Endringer i prestasjoner fysisk test medisinballstøt.

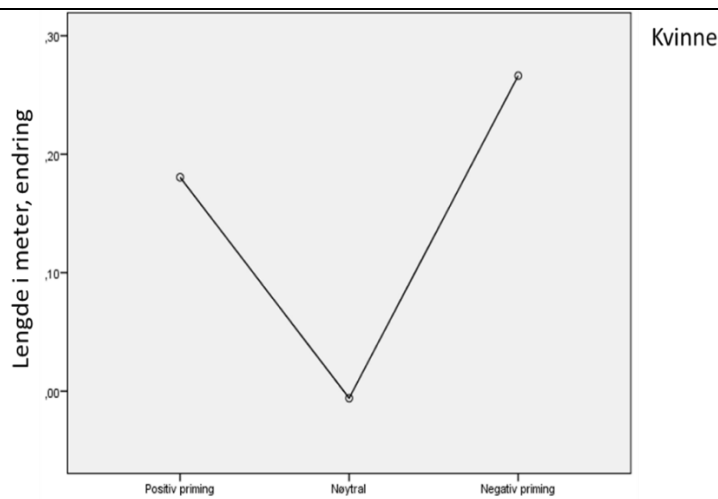
Resultatene viste at det for kvinner ble statistisk signifikant forskjell (på 0.05 nivå) på priming og kvinners endring i prestasjoner ($F=4.436$, $p=0.018$) på fysisk test medisinball.

Posthoc-sammenligning av grupper viste at gjennomsnittlig verdiendring (på øvelsen medisinballstøt) for kvinner i gruppen med negativ priming ($M=0,2663$) viste positive verdier og var signifikant forskjellig fra kontrollgruppen ($M=-0.0059$). Gjennomsnittlig verdiendring i gruppen med positiv priming ($M=0.1806$) endret seg positiv men ikke signifikant forskjellig fra de to andre gruppene. Det viste at kvinner i gruppen med negativ priming økte sine fysiske prestasjoner på øvelsen medisinballstøt betraktelig i forhold til kontrollgruppen.

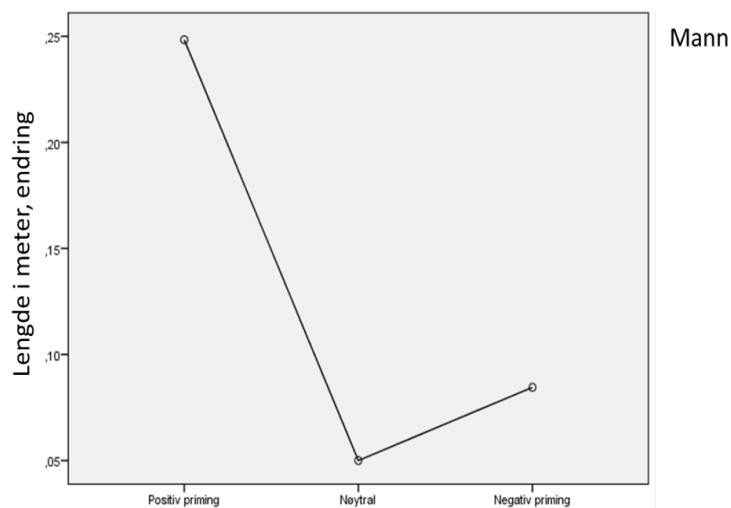
For menn ble det også statistisk signifikant forskjell ($F=2.659$, $p=0.0375$) på priming og menns prestasjoner på samme øvelse.

Posthoc-sammenligning av grupper indikerte at gjennomsnittlig verdiendring (på fysisk test medisinball) for menn i gruppen med positiv priming ($M=0,2484$) var positiv og signifikant forskjellig fra kontrollgruppen ($M=0.0500$). Gjennomsnittlig verdiendring i gruppen med negativ priming ($M=0.0845$) var ikke signifikant forskjellig fra kontrollgruppen. Det vil si at menn i gruppen med positiv priming økte sin fysiske prestasjon på øvelse medisinballstøt betraktelig i forhold til kontrollgruppen.

Analysen viste at gruppen menn med positiv priming økte sine prestasjoner mest positivt i forhold til de andre eksperimentgruppene på øvelsen medisinball, noe som støtter hypotese 6. Kvinner derimot økte sine prestasjoner marginalt med positiv priming, mens kvinner i gruppen med negativ priming økte sin prestasjon mest i forhold til de andre eksperimentgruppene i samme øvelse. Resultatene peker likevel på statistisk signifikante effekter av primingen som ble brukt.



Figur 12 Kvinner endring i prestasjon øvelse medisinballstøt



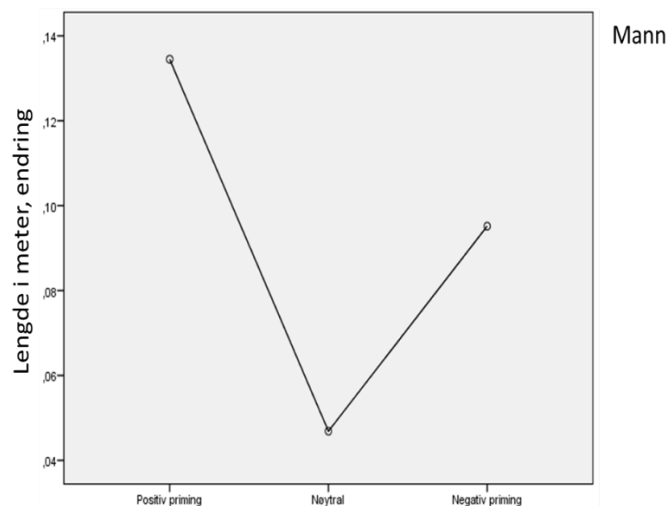
Figur 13 Menns endring i prestasjon øvelse medisinballstøt

Endringer i prestasjoner fysisk test stille lengde

Resultatene viste at det for menn ble statistisk signifikant forskjell (på 0.05 nivå) på priming og menns prestasjoner ($F=4.565$, $p=0.013$) på fysisk test stille lengde. For kvinner var det ingen statistisk signifikante funn på denne øvelsen.

Posthoc-sammenligning av grupper viste at gjennomsnittlig verdiendring for menn i gruppen med positiv priming ($M=0.1345$) var positiv og signifikant forskjellig fra kontrollgruppen ($M=0.0469$). Gjennomsnittlig verdi for gruppen med negativ priming ($M=0.0952$) var positiv og signifikant forskjellig fra kontrollgruppen. Det vil si at menn i gruppen med positiv og negativ priming økte sin prestasjon på fysisk test stille lengde i forhold til kontrollgruppen.

Analyseresultatet viste at menn i gruppen med positiv priming økte sine prestasjoner mest i forhold til de andre eksperimentgruppene på øvelsen stille lengde, noe som støtter hypotese 6, mens for kvinner var det ingen signifikant forskjell på prestasjonene.



Figur 14 Menns endring i prestasjon øvelse stille lengde

Tilleggsanalyser

For å sette effekten av primingen i et større perspektiv, ble det gjennomført noen tilleggsanalyser. I eksperimentet hadde vi tallgrunnlag fra to tester med de samme personene, det ble derfor ansett som relevant å se på i hvilken grad mestringstro og prestasjoner ved første test påvirket mestringstro og prestasjoner ved andre test.

Valg av øvelsene til bruk i tilleggsanalysene ble gjort utfra en stikkprøve betraktning, og var identiske for begge hypotesene.

Hypotese T1: *Høy prestasjon ved første gangs fysiske test predikerer høyere mestringstro ved fysiske test andre gang.*

For å teste hypotese T1 ble det benyttet en enkel lineær regresjonsanalyse for å se i hvilken grad gjennomførte fysiske tester første gang predikerer endringer i deltakernes mestringstro før gjennomføring av fysiske tester andre gang.

Deltakerne ble delt inn i kvinner og menn. De sentrale funnene presenteres nedenfor.

Endring i mestringstro før fysisk øvelse stille lengde

Resultatet viste signifikant sammenheng mellom gjennomført fysisk test stille lengde første gang for kvinner ($F=10,534$, $p=0,002$) og variasjon i mestringstro stille lengde før andre gjennomføring. Sammenhengen ble positiv ($\beta=0,428$) og viste at høy prestasjon første gang på stille lengde ga positiv effekt og gir høyere mestringstro neste gang for kvinner. Gjennomført stille lengde første gang forklarer ($R^2=0,183$) 18,3 prosent av variasjonen av kvinners mestringstro stille lengde før andre gjennomføring.

For menn viste resultatet også en signifikant sammenheng mellom gjennomført fysisk test stille lengde første gang ($F=21,580$, $p=0,000$) og variasjon i mestringstro før andre gjennomføring. Det ble en positiv sammenheng ($\beta=0,442$) som viste at høy prestasjon første gang på stille lengde ga høyere mestringstro neste gang for menn. Menns gjennomførte fysisk test første gang forklarte ($R^2=0,195$) 19,5 prosent av variasjonen av menns mestringstro på stille lengde før andre gjennomføring.

Analysen viste at kvinner og menn endret sin mestringstro i positiv retning etter gjennomført fysisk øvelse stille lengde første gang. Sammenhengen var tilnærmet like sterk for begge kjønn, og resultatene støtter hypotese T1.

Endring i mestringstro før fysisk øvelse Pullup

Resultatet viste signifikant sammenheng mellom gjennomført fysisk test Pullups første gang for kvinner ($F=13,182$, $p=0,001$) og variasjon i mestringstro Pullups før andre gjennomføring. Sammenhengen var positiv ($\beta=0,548$) og viste at høy prestasjon første gang på Pullup hadde positiv effekt og ga høyere mestringstro andre gang for kvinner. Gjennomført Pullup første gang forklarte ($R^2=0,298$) 29,8 prosent av variasjonen av kvinners mestringstro på pullup før andre gjennomføring.

For menn viste resultatet også en signifikant sammenheng mellom gjennomført fysisk test Pullups første gang ($F=5,33$, $p=0,023$) og variasjon i mestringstro før andre gjennomføring. Det var en positiv sammenheng ($\beta=0,243$) som viste at høy prestasjon første gang på medisinballstøt ga høyere mestringstro neste gang for menn. Menns gjennomførte fysisk test første gang forklarte ($R^2=0,059$) 5,9 prosent av variasjonen av menns mestringstro på Pullup før andre gjennomføring.

Analysen viste at kvinner og menn endret sin mestringstro i positiv retning etter gjennomført fysisk øvelse Pullup første gang. For kvinner var sammenhengen sterkere enn for menn, men begge resultatene støttet hypotese T1.

Hypotese T2: *Høy mestringstro første og andre gang predikerer økt prestasjon ved fysisk test andre gang.*

For å teste hypotese T2 ble det benyttet en enkel lineær regresjonsanalyse for å se i hvilken grad mestringstro første og andre gang påvirket prestasjon på de forskjellige fysiske øvelsene andre gang. Deltakerne ble delt inn i kvinner og menn. De sentrale funnene presenteres nedenfor.

Mestringstros predikasjon på kvinners prestasjon øvelse stille lengde:

Resultatet viste signifikant sammenheng mellom mestringstro første gang for kvinner ($F=18,843$, $p=0,000$) og fysiske prestasjoner stille lengde andre gang. Det ble en positiv sammenheng ($\beta=0,539$). Høy mestringstro predikerte positiv effekt og økt prestasjon. Mestringstro første gang forklarte ($R^2=0,291$) 29,1 prosent av variasjonen i kvinners prestasjon på stille lengde andre gjennomføring. Det ble også en signifikant sammenheng mellom mestringstro andre gang for kvinner ($F=45,328$, $p=0,00$) og prestasjon stille lengde andre gang. Sammenhengen ble positiv ($\beta=0,789$). Sees mestringstro første og andre gang i sammenheng forklarte dette ($R^2=0,668$) 66,8 prosent av variasjon av kvinners ytelse på stille lengde andre gjennomføring, men analysen viste også at betydningen av mestringstro første gang mistet sin betydning når mestringstro sees i sammenheng for fysiske prestasjon stille lengde for kvinner.

Analysen viste at kvinners mestringstro har sammenheng med prestasjoner på øvelse stille lengde andre gang. Sammenhengen ble positiv og ga derfor støtte til hypotese 2.

Mestringstros predikasjon på menns prestasjon øvelse stille lengde:

Resultatet viste signifikant sammenheng mellom mestringstro første gang for menn ($F=34,853$, $p=0,000$) og fysiske prestasjoner stille lengde andre gang. Det ble en positiv sammenheng ($\beta=0,530$). Høy mestringstro predikerte positiv effekt og økt prestasjon. Mestringstro første gang forklarte ($R^2=0,281$) 28,1 prosent av variasjonen av menns ytelse på stille lengde andre gjennomføring. Det ble også en signifikant sammenheng mellom mestringstro andre gang for menn ($F=48,250$, $p=0,000$) og prestasjon stille lengde andre gang. Sammenhengen ble positiv

($\beta=0,588$). Sees mestringstro første og andre gang i sammenheng viste analysen at det for menn ble signifikant sammenheng for både mestringstro første og andre gang og ytelse stille lengde andre gang. Mestringstro første og andre gang i sammenheng forklarte ($R^2=0,523$) 52,3 prosent i variasjon av menns prestasjon på stille lengde andre gjennomføring.

Analysen viste at for menn har mestringstro første og andre gang sammenheng med prestasjoner på øvelse stillelengde andre gang. Sammenhengen ble positiv og ga derfor støtte hypotese T2.

Mestringstros predikasjon på kvinners prestasjon øvelse Pullups:

Resultatet viste signifikant sammenheng mellom mestringstro første gang for kvinner ($F=5,455$, $p=0,026$) og fysiske prestasjoner Pullups andre gang. Det ble en positiv sammenheng ($\beta=0,387$). Høy mestringstro predikerte positiv effekt og økte prestasjonen. Mestringstro første gang forklarte ($R^2=0,150$) 15 prosent av variasjonen i kvinners ytelse på Pullups andre gjennomføring. Det ble også en signifikant sammenheng mellom mestringstro andre gang for kvinner ($F=11,013$, $p=0,001$) og prestasjon Pullups andre gang. Sammenhengen ble positiv ($\beta=0,680$). Når vi så på mestringstro første og andre gang i sammenheng forklarte dette ($R^2=0,423$) 42,3 prosent av variasjon av kvinners prestasjon på Pullups andre gjennomføring, men analysen viste også at betydningen av mestringstro første gang mistet sin betydning når mestringstro sees i sammenheng for prestasjon Pullups for kvinner andre gang.

Analysen viste at kvinners mestringstro har sammenheng med prestasjoner på øvelse Pullups andre gang. Sammenhengen var positiv og ga derfor støtte til hypotese T2.

Mestringstros predikasjon på menns prestasjon øvelse Pullups:

Resultatet viste signifikant sammenheng mellom mestringstro første gang for menn ($F=84,321$, $p=0,000$) og fysiske prestasjoner Pullups andre gang. Det ble en positiv sammenheng ($\beta=0,697$). Høy mestringstro predikerte positiv effekt og økt prestasjon. Mestringstro første gang forklarte ($R^2=0,487$) 48,7 prosent av variasjonen av menns ytelse Pullups andre gjennomføring. Det ble også en signifikant sammenheng mellom mestringstro andre gang for menn ($F=66,917$, $p=0,000$) og ytelse Pullups andre gang. Sammenhengen ble positiv ($\beta=0,519$). Sees mestringstro første og andre gang i sammenheng viste analysen at det for

menn var signifikant sammenheng for både mestringstro første og andre gang og prestasjon 3000 meter andre gang. Mestringstro første og andre gang i sammenheng forklarte ($R^2=0,603$) 60,3 prosent i variasjon av menns prestasjon på Pullups andre gjennomføring.

Analysen viste at for menn hadde mestringstro første og andre gang sammenheng med prestasjoner på øvelse Pullups andre gang. Sammenhengen var positiv og ga derfor støtte til hypotese T2.

5 DISKUSJON

Denne studien fremstår som kompleks og omfattende med sine 15 analyser.

Det er tatt utgangspunkt i innsamlede data fra den enkelte deltakers vurdering av egen mestringstro og fysiske prestasjoner i en rekke øvelser ved to målingstidspunkt. Diskusjonen har tatt for seg den enkelte hypotese og sett den i sammenheng med den påvirkning som har blitt gjort og de resultater som har blitt samlet inn.

Det ble valgt å vurdere **H1** og **H2** i sammenheng, fordi hypotesene omhandlet analyse av begge kjønn samlet.

Analyseresultatene viste ingen statistisk signifikante forskjeller mellom eksperimentgruppene og dermed ingen støtte for at hverken positiv eller negativ påvirkning hadde innvirkning på den enkeltes mestringstro eller prestasjoner. Resultatene gav derfor ikke støtte til H1 eller H2.

I 2012 ble et tilsvarende eksperiment gjennomført i Forsvaret, da ble det gjort signifikante funn. Den gang som nå omfattet studien soldater inne til førstegangstjeneste. Så hva skyldes denne forskjell i resultater? Tilbake i 2012 var inntaket av soldater ikke så spesialisert som i dag. Det kan derfor ha medført at utvalget den gang var mer mottakelig for påvirkning. Forsvaret velger i dag kun de beste og de som er mest motiverte. Deltakerne i denne studien hadde allerede vært igjennom en utvelgelsesprosess og var på et høyt nivå både fysisk og psykisk. Noe som kan ha bidratt til at priming ikke hadde den samme virkningen på mestringstro eller prestasjoner.

I 2012 var det ikke allmenn verneplikt, det var derfor en lavere kvinneandel (14 prosent), mens i denne studien var det hele 30 prosent kvinner. Når menn ble isolert i denne studien, så var det ikke vesentlige forskjeller i resultatene fra

forrige studie. Resultatene den gang, kan muligens dermed skyldes at den høye mannsandelen skjulte forskjelligheten mellom kjønnene.

Det var også forskjell på hvem som gjennomførte primingen. På den forrige studien var det en kvinne på et lavere gradsnivå, mens denne gang var det en mann på høyere nivå som gjennomførte primingen. Kjønnforskjellen kan ha hatt betydning, men det var også forskjellighet i det som ble formidlet. Denne gang var formuleringene mer direkte, og debriefingen ble ikke foretatt før etter gjennomført fysiske tester. En helt annen faktor kan være kulturen som hersker i Norge i dag, mange av dagens unge har vokst opp med en holdning at alle kan bli det de vil, uavhengig av deres forutsetninger og evner. De har kanskje heller ikke den samme respekt for maktpersoner som tidligere.

Når mennesker møtes oppstår det raskt gruppedannelser. Deltakerne kan derfor ha blitt påvirket av hverandre gjennom psykologiske prosesser som naturlig skjer mellom mennesker (Turner, Brown, & Tajfel, 1979). En slik sosialisering kan også ha begrenset mottakelighet for påvirkning. Det er med andre ord flere mulige forklaringsmodeller for at resultatene var forskjellig ved de to studiene.

Det ble videre valgt å vurdere **H3** og **H4** i sammenheng da resultatene viste signifikante funn både på at kjønn har en modererende effekt på mestringstro og prestasjoner. Deltakerne opprettholdt eller økte sin mestringstro ved positiv priming. De mannlige deltakerne reduserte sin mestringstro ved negativ priming, mens de kvinnelige deltakerne økte sin mestringstro betraktelig ved negativ priming. Resultatene var motsatt av forventet og gav derfor ikke støtte til H3. Når det gjaldt fysiske prestasjoner opprettholdt eller reduserte de mannlige deltakerne sin prestasjon ved både positiv og negativ priming, mens kvinner økte sin prestasjon moderat ved positiv priming og betraktelig ved negativ priming. Resultatet var motsatt av forventet og gav derfor ikke støtte til H4. Samtidig viste resultatene statistisk signifikante funn på at menn hadde høyere mestringstro og bedre prestasjoner enn kvinner. Et funn som virket naturlig, da det er allmenn kjent at menn jevnt over har bedre fysiske forutsetninger (Palomino & Peyrache, 2010).

En rekke studier har også vist tydelige forskjeller mellom kjønn der menn har høyere mestringstro enn kvinner innenfor idrett og andre fysiske områder (Niederle & Vesterlund, 2007). Deltakerne ble bedt om å vurdere sin mestringstro

i forhold til et samlet snitt. Når kvinner visste at menn hadde bedre fysiske forutsetninger, kan det ha medført at egen mestringstro ble vurdert lavere. Hadde den enkelte besvart i forhold til gjennomsnittet innenfor sitt eget kjønn, er det stor sannsynlighet for at andre svar ville blitt gitt. Dette må sies å være en svakhet ved spørreskjemaet.

På en annen side kan et generelt kjønnsrollemønster ha hatt innvirkning på selvbildet til kvinnene. Kjønsrollene bestemmer gjerne blant annet tankemønsteret, følelser og atferd (Connell, 2014). Det er holdninger kvinner kan ha tatt med seg inn i dette eksperimentet, ettersom tidligere kjønnsrollemønster (Kanestrøm, 2012) eller andre faktorer påvirker om man vil det eller ikke ifølge Lai (2014). Hvordan kvinner har blitt oppfattet i Forsvaret kan også ha hatt betydning for mestringstro og prestasjon til de kvinnelige deltakere i dette studiet. Forsvaret er en arena som fremstår maskulin, og vil ha innvirkning på hvordan kvinnene selv oppfattet egen kompetanse. Forskning på kvinner i Forsvaret de siste ni år (Kvalvik, 2017), har vist at menn i Forsvaret har hatt en tendens til å mene at de er bedre egnet til lederrollen enn kvinner. Hvis slike holdninger blir uttrykt kan det ha påvirket kvinnene til å oppgi lavere mestringstro.

Deltakerne hadde frivillig søkt seg inn til førstegangstjeneste, de er motiverte og hadde allerede vært gjennom flere utvelgelser på veien for å bli militærpoliti. Dette viser at deltakerne i studien hadde mange av de egenskapene som både (Pfeffer, 2010) og (Luthans et al., 2015) betegner som avgjørende faktorer for høy mestringstro og gode prestasjoner. Positiv priming som her gir positiv effekt for begge kjønns mestringstro får empirisk støtte i selvoppfyllende profetier, her gjennom den positivt forsterkende Pygmalioneffekter som er omtalt av flere forskere (Babad et al., 1982; King, 1971; Rosenthal, 1994).

For gruppen med negativ priming var det tydelige forskjeller mellom kjønnene. Menn hadde lavere mestringstro og fikk lavere eller uendrede resultater på de fysiske øvelsene, noe som har klare trekk tilsvarende teori om selvoppfyllende profetier ved at negativ forventning gir negativt utfall, en såkalt Golemeeffekten (Greenberg, 2011). For kvinner derimot oppstod motsatt effekt, «omvendt psykologi». Kvinner økte sin mestringstro og prestasjon.

Det ligger i menneskets natur, et ønske om å tilhøre en gruppe og mennesker generelt har et eksistensielt behov for å bli sett og verdsatt samt akseptert som den personen man er (Forsyth, 2014). Tas det utgangspunkt i de kvinnelige deltakerne,

hadde gruppedannelser tidlig oppstått. Kvinnene var i mindretall, og forskning i gruppepsykologi viser at mindretallet stort sett ønsker å tilpasse seg flertallet, da det å tilhøre flertallet i en gruppe er føles viktig (Forsyth, 2014). De kvinnelige deltakerne var klar over at de mannlige deltakerne var fysisk sterkere, så «kvinnegruppen» hadde dermed mulighet til å mobilisere hverandre og aktivt motvirke effekt av priming for å prestere mentalt og fysisk på et høyere nivå. Denne motkraften omtales som ”treghet” i Knowles & Riner i (Pratkanis, 2011) opplisting av motkrefter mot påvirkning. I iveren etter å tilpasse seg har resultatene vist at de kvinnelige deltakerne muligens har ”overkompensert” slik at mestringsstroen ble sterkere enn mestringssevnen, uten at dette er statistisk signifikant. En annen årsak kan være at det var ”sykt flinke jenter” som hadde søkt seg inn til militærpolitiet, og at negativ priming kan ha ”prellet av”. At de også sannsynligvis hadde høy grad av energi, fokus og selvillit til å møte utfordringer (Pfeffer, 2010), samt mestringsstro og høy motivasjon til å nå sine mål (Luthans et al., 2015). Faktorer som her er nevnt kan ha bidratt til at kvinnene i disse omgivelser reagerte motsatt av det som var forventet.



Når det gjaldt **H5** og **H6**, ble det valgt å vurdere disse i sammenheng, fordi hypotesene omhandler priming og økning av mestringsstro og prestasjoner ved andre målepunkt og gjennomføring.

Resultatene viste at menn økte sin mestringsstro etter gjennomførte fysiske tester første gang, mens kvinner reduserte sin mestringsstro før andre gjennomføring. Noe som gir støtte til H5. Resultatene viste også at menn har en forholdsmessig større økning i prestasjoner andre gang, sammenlignet med kvinner. Noe som gir støtte til H6. Ved endring i prestasjon på øvelsene, var det signifikant funn på øvelsen medisinballstøt for begge kjønn og stille lengde for menn. Menn økte sin prestasjon markert ved positiv priming, mens kvinner økte sin prestasjon betydelig ved negativ priming.

Forskningen til French & Raven 1957 referert i (Yukl & Falbe, 1991) har vist at bruk av maktbaser var nyttig for å påvirke andres tanker, følelser og/eller atferd i for å utløse aktivitet i ønsket retning. Det var en av grunnene til at priming ble

gjennomført av en offiser, som representerer makt i organisasjonen, slik som legitim makt, belønningsmakt, straffemakt, ekspertmakt og referentmakt i situasjonen der soldatene ønsket å identifisere seg med vedkommende og deltakerne var usikre på konsekvensene. Flere studier har tydet på at priming som inspirasjon (samt konsultasjon) er en effektiv påvirkningsteknikk ledere kan bruke for å unngå motstand og skape indre forpliktelse (Lai, 2014). De mannlige deltakerne økte sin tro på å forbedre prestasjonen på de fysiske øvelsene. Noe man finner omtalt i andre studier (Treasure, 2010). En forklaring kan være at de presterte bedre enn forventet første gang, og på bakgrunn av det vurderte sin mestringstro høyere ved andre gjennomføring. Eller at de faktisk lot seg påvirke i positiv retning. Flere studier har vist at i fysiske øvelser er det viktig å ha tro på seg selv (Burton, Connell, Gillham, & Hammermeister, 2011). Den mest virkningsfulle måten er å bygge opp mestringstro på er å skaffe erfaring på aktuelt område. Mestringstroen blir påvirket av kilder som erfaring, observasjon og modellering, tilbakemeldinger samt fysisk og mental tilstand (Bandura, 1997). Deltakerne hadde gjennomført øvelsene en gang tidligere og dermed hatt muligheten til å dra erfaring. De mannlige deltakerne mestringssopplevelse medførte at de fikk større tro på at de vil klare lignende oppgaver også i fremtiden, noe (Van den Steen, 2004) også fant ved at graden av overkonfidens også økte ved erfaring. Forskning viste at menn har en grunnleggende tendens til å være altfor sikker på egne vurderinger på at de alltid blir bedre, slik at de fremstår som overkonfidente. Dette sees ofte i sammenheng med menns behov for mestringfølelse (Lai, 1999). Når det er sagt, støtter ikke denne studien at menn fremstår som overkonfidente. Kanskje er det slik at de mannlige deltakerne i denne studien hadde god selvinnsikt, var trygg på sin fysiske kapasitet, og kjente øvelsene godt. Derfor hadde de ikke behov for å være skråsikre, men ble rett og slett motivert av den positive primingen.

Resultatene viste at negativ priming hadde liten effekt på prestasjoner på de mannlige deltakerne, noe som også har fremkommet i andre studier, som viser at negativ tilbakemelding ikke alltid har noen effekt (Lai, 1999). Når det gjelder de mannlige deltakerne, som ofte blir omtalt som sikre på seg selv, så kan det se ut som om system 1 har overstyrt system 2 (Kahneman, 2012) ved at troen på seg selv ligger så latent i ryggmargen, at hjernen ikke lar seg forstyrre av negativ priming, som går i motsatt retning av eget tankesett.

En annen mulig forklaring av manglende effekt av negativ priming på prestasjoner er at de mannlige deltakerne har en motivasjonsstyrt selektiv hukommelse og et sterkt psykologisk behov for å opprette et positivt selvbilde og presterer deretter. Personers mestringstro har blitt sett på som en avgjørende faktor for å oppnå mål. I følge (Locke, 2002) setter personer med høy mestringstro mer utfordrende mål og forplikter seg oftere til mål. Motsatt effekt er ifølge forskning (Bandura, Locke, & Zedeck, 2003) gjeldende for personer med lav mestringstro som har en tendens til å sette lite utfordrende mål.

Det kan med bakgrunn i analysene se ut som om deltakerne i eksperimentet var selvbevisste og hadde mestringstro og ønsket å lykkes (Bandura, 1997; Luthans, Youssef, & Avolio, 2007). Det er likevel tydelig at menn og kvinner brukte denne kraften forskjellig for å iverksette retning og handling.

Det å snakke med seg selv kan i stor grad påvirke mestringstro og prestasjoner. Ifølge teorien er indre dialog det vi sier til oss selv (Ellis, 1962) og (Schwarz et al., 1999). Det er kjent at idrettsutøvere ofte har valgt et ord eller en setning de gjentar rett før aktiviteten skal gjennomføres. Dette for å sette fokus på oppgaven og prestasjonen. Bevissthet rundt sin indre dialog som kan ”styre” tanker, forandre følelser og deretter atferd kan være et nyttig verktøy i å motvirke de menneskelige feilkildene som omtales i Lai (1999). Tankefeller som negativt fokus og bebreidelse kan være ødeleggende for mestringstro og prestasjoner (Burns, 2005). Men som (Neck & Manz, 1996) har påpekt, skal det mye selvbevissthet til for å styre de negative tankene, men det kan trenes opp, og kan resultere i høyere mestringstro eller prestasjoner. De mannlige deltakerne lot seg ikke affisere av negativ priming, og eksperimentgruppene presterte forholdsvis likt på de fysiske testene. Studiet ble gjennomført i et maskulint miljø, så det har vært muligheter for at kvinner ble trigget av det å konkurrere med menn. En form for «omvendt psykologi» kan ha oppstått. De kvinnelige deltakerne tok til seg den negative primingen, snudde det om til noe positivt, for deretter å ha økt sin prestasjon og mestringstro, mens den positive primingen ”prellet av”. Dette er dog betraktninger som ikke får signifikant støtte i studien.

Det ble videre valgt å vurdere tilleggsanalysene T1 og T2 i sammenheng, fordi hypotesene omhandler sammenheng mellom mestringstro og prestasjoner og andre gangs gjennomføring.

Resultatene viste statistisk signifikante sammenhenger, som støtter både T1 og T2. Resultatene viste tydelige sammenhenger som indikerer at deltakerne i studien hadde høy motivasjon og vilje til å gjennomføre de testene som stod foran dem. Annen forskning fra Forsvaret har vist at ungdom som i dag søker seg inn til førstegangstjeneste er i bedre fysisk form og har bedre karakterer enn gjennomsnittet for sin aldersgruppe i Norge (Kvalvik, 2017). Dette studiet viser likevel forskjell mellom kjønn. For de mannlige deltakerne hadde mestringstro første og annen gang sammenheng med endelig prestasjon. For kvinner derimot viste resultatet at mestringstro første gang mister sin betydning når mestringstro første og andre gang sees i sammenheng for fysiske øvelser for kvinner.

Som tidligere antydte i kapittelet er det flere faktorer som peker i retning at i dette utvalget var de mannlige deltakerne mer mottakelig for påvirkning og egne erfaringer, mens kvinner også i dette tilfellet har satt opp en «psykologisk» barriere. De kvinnelige deltakerne har tydelig bestemt seg uansett hva som skjer av påvirkning eller erfaring. Det er kjent at mennesket tilpasser preferansene til det som passer, og vi tar flere selvfavoriserende vurderinger for å mestre, for å opprettholde selvbildet. Når de kvinnelige deltakerne hadde bestemt seg, kan det tyde på at forenklingsstrategier, slik som system 1 og 2 allerede hadde slått inn. Noe som gjør deltakerne utsatt for beslutningsfeller (Kahneman & Klein, 2009), og kan beskrive en tendens til å søke etter og vektlegge informasjon som støtter egne ønsker og oppfatninger, og tone ned eller ignorere motstridende informasjon. Dette omtales ofte som bekreftelsesfellen (Lai, 1999). Dette kan oppstå som motreaksjon hvis kvinnene har blitt møtt med stereotypisering og negative holdninger. Det kan også ha vært en forenkling av virkeligheten, at kvinnene har identifisere seg som en sosial gruppe (Turner et al., 1979). Wilfred Bion referert i (French, 2014) der mestringstroen til personer i gruppen økte ved at ledere også har tro og viser tillit til sine medarbeidere, noe som (Dysvik et al., 2016; Martinsen, 2015) mener er avgjørende for gode prestasjoner. Forsvaret er en organisasjon som ofte krever mye av den enkelte, og må stole på at den enkelte utfører sin del av arbeidet. Forsvarets ledelsesfilosofi har flere likhetstrekk med det som omtales som transformasjon- og selvledelse, der kjernen ligger i det å være støttende og motiverende. I denne studien var kvinner i

mindretall og det var tegn på at kvinner i sin iver etter å tilpasse seg de maskuline omgivelsene førte til overreaksjon og feilkilder ved at mestringstroen var større enn mestringsevnen på de fysiske aktivitetene. En jevnere fordeling av kvinner og menn kan muligens bidra til at kvinner reduserer sitt behov for å overkompensere for å passe inn i miljøet (Kleven, 2017). Er det slik at kvinner overkompenserer i møte med organisasjonen, kan det være nyttig for ledere å være klar over dette. Spesielt med tanke på hva lederen bør legge vekt på, for å kunne motivere både kvinner og menn på en målrettet og effektiv måte.

Videre studier

Det er forsket lite på innflytelsesteknikker og hvordan ledere kan påvirke motivasjon ifølge Yukl (2013). I forberedelsene til studien ble det også avdekket lite forskning på sammenhenger mellom mestringstro, prestasjoner og eventuelle forskjeller mellom kjønn, noe som gjør temaet desto mer interessant.

I denne studien bestod utvalget av 30 prosent kvinner, og resultatene viste statistisk signifikante forskjeller mellom kjønn ved bruk av priming. Deltakerne var motivert ungdom som ønsket å avtjene førstegangstjeneste ved militærpolitiet. Det kunne vært like aktuelt å se nærmere på om funn og resultater ville vært de samme ved en ordinær avdeling i Forsvaret. Det kunne også vært formålstjenlig å undersøke om det er forskjell mellom kvinner som søker seg til spesialiserte avdelinger i forhold til kvinner som søker ordinær tjeneste. Den samme problemstillingen vil være aktuell for begge kjønn.

Det ville også vært aktuelt å undersøke om det har betydning om det er mann eller kvinne som gjennomfører primingen, eller om det hadde vært en annen respons hvis vedkommende ikke var offiserer, eller hadde noen form for hierarkisk maktbase. Betyr det noe om hva som blir sagt eller hvilke påvirkningsmekanismer som benyttes ville også vært utfordrende og interessante studier.

Studien fant flere tendenser til at kvinner overkompenserte ved negativ priming, kanskje for å passe inn i miljøet. Det kunne derfor vært interessant å se nærmere på hva som egentlig skjer når slike fenomen oppstår.

I denne studien er deltakerne ungdom. Det kunne også vært interessant å undersøke om voksne personer i en arbeidssituasjon hadde gitt de samme resultatene. Dette studiet ble gjennomført i Forsvaret, men undersøkelser

vedrørende forskjeller mellom kvinner og menn i en arbeidssituasjon vil også være nyttig i næringsliv og ellers i samfunnet.

6 OPPSUMMERING OG KONKLUSJON

Målet med denne studien var å undersøke om ledernes verbalt uttrykte påvirkning kunne endre de ansattes mestringstro og prestasjoner.

Det er en flora av ledelsesteorier, men flere internasjonale og norske studier har funnet gjennomgående sterke sammenhenger mellom transformasjonsledelse og effektivitet både i offentlig og privat sektor (Hetland, 2004). Ledelse handler i stor grad om en persons evne til å påvirke, motivere og sette andre i stand til å bidra mot organisasjonens mål sier Yukl (2013).

For å belyse problemstillingen gitt i studien ble det valgt en eksperimentell tilnærming, og Forsvaret ble valgt som arena for felteksperimentet. Utvalget bestod av soldater i alderen 18-20 år, som var nøye selektert i forhold til Forsvarets krav, og som selv hadde ønsket å gjennomføre sin førstegangstjeneste ved militærpolitiet.

Deltagerne ble delt inn i tre grupper; to eksperimentgrupper og en kontrollgruppe. Når begge kjønn ble analysert samlet ble ingen signifikante funn gjort, og resultatene gav ingen støtte for at positiv eller negativ påvirkning hadde noen innvirkning på den enkeltes mestringstro eller prestasjoner.

Tilgjengelighetsutvalget var på totalt 160 deltakere, med en fordeling på cirka 70 prosent menn og cirka 30 prosent kvinner. Dette gav en mulighet til å undersøke om det er kjønnsmessige forskjeller.

På mestringstro var det signifikante funn på generell mestringstro og enkelte øvelser på at kjønn modererer effekten av priming. De mannlige deltakerne opprettholdt eller økte sin mestringstro ved positiv priming og reduserte sin mestringstro ved negativ priming. De kvinnelige deltakerne opprettholdt eller økte sin mestringstro ved positiv priming, men reagerte motsatt av menn ved negativ priming, ved at kvinner økte sin mestringstro betraktelig ved negativ priming ved de fleste øvelser.

Når det gjaldt fysiske prestasjoner var det signifikant funn på øvelse 3000 meter. Menn reduserte sin prestasjon ved både positiv og negativ priming, mens kvinner økte sin prestasjon moderat ved positiv og betraktelig ved negativ priming. For de andre øvelsene var det tendens til at menn ikke lot seg påvirke av priming i

forhold til prestasjoner, mens kvinner oppnådde best resultater ved negativ priming, selv om funn ikke er statistisk signifikante.

Når det gjaldt endring i mestringstro etter at øvelsene var gjennomført, viste det at menn økte sin mestringstro generelt, mens kvinner reduserte sin mestringstro.

Ved endring i prestasjon på øvelsene, var det signifikant funn på øvelsen medisinballstøt for begge kjønn og stille lengde for menn. Menn økte sin prestasjon markert ved positiv priming, mens kvinner økte sin prestasjon marginalt ved positiv priming, men betydelig ved negativ priming.

Tilleggsanalysene viste at førstegangs gjennomføring av de fysiske øvelsene hadde en sammenheng med mestringstro andre gang for både menn og kvinner, ved at de endret sin mestringstro i positiv retning.

Når det gjaldt mestringstro første og andre gang og hvilken sammenheng dette hadde for prestasjoner for fysiske tester andre gang, viste det sammenheng for begge kjønn, men for kvinner mistet mestringstro første gang sin betydning for endring i prestasjoner. Det indikerte at kvinnene hadde bestemt seg, og endring i prestasjonen hadde sammenheng med deres generelle mestringstro.

Det var flere svakheter i eksperimentet, så funnene er kun gyldig for den settingen og utvalget som eksperimentet er gjort i. Resultatene kan ikke nyttes som allmenngyldige funn, eller til å generalisere et fenomen. Det bør derfor bli gjennomført flere studier for å belyse validiteten til de funn som her er gjort.

Tross svakheter viste studien at menn lot seg påvirke positiv av positiv priming, og negativ av negativ priming primært relatert til mestringstro, men også ved enkelte fysiske prestasjoner. For gruppen kvinner med negativ priming, ser det ut til å være en tendens til at «omvendt psykologi» inntreer, ved at kvinner både økte sin mestringstro og fysiske prestasjoner. Selv kunnskap erobret gjennom tidligere gjennomførte øvelser endret ikke kvinners besluttsomhet om at de skulle vise de andre, at de klarte det. En sammenheng som Knowles & Riner referert i (Pratkanis, 2011), påpeker i sin studie som viste at økning av mestringstro ved negativ priming kunne knyttes til motreaksjonen å føre til positivt utfall.

Menn har i utgangspunktet høyere mestringstro enn kvinner, ved fysisk prestasjoner, noe som er naturlig utfra generelle fysiske forutsetninger (Deaner, Balish, & Lombardo, 2015). Det samme resultatet viste også denne studien, men da deltakerne ble utsatt for negativ priming så økte kvinnenes mestringstro og påfølgende prestasjoner. Menn reduserte derimot sin mestringstro, men reduserte

ikke prestasjonene i tilsvarende grad. Resultatene viste at menn undervurderte egen mestringsevne, mens det er indikasjoner på at kvinner overvurderte sin mestringsevne, selv om sistnevnte funn ikke er statistisk signifikant. Andre studier viser som oftest at det er kvinner som undervurderer egen mestringsevne i større grad sammenlignet med menn sier (Lai, 1999). En mulig forklaring på de observerte kjønnsforskjellene kan være at kvinner, som er i mindretall i militærpolitiet overkompenserer for å passe inn i blant gutta.

Forskning på selvoppfyllende profetier (Pygmalion- og Golemeffekten) støtter heller ikke entydig våre funn, da kvinner i denne studien reagerer motsatt av forventninger til Golemeffekten.

Forsvaret er en organisasjon, som til tider krever mye av den enkelte og hvordan man samarbeider i uforutsette og krevende situasjoner. Forsvarets ledelsesfilosofi samsvarer derfor i stor grad med tankesettet til Transformasjonsledelse og selvledelse der fokus er på utvikling, støtte og motivasjon av den enkelte, noe Forsvaret er anerkjent for i sin monitorering av utenlandske styrker.

Gode ledere kjennetegnes ofte ved at de er gode på å motivere og får medarbeidere til å yte maksimalt og prestere godt ut fra sine forutsetninger. Når ledere skal gjøre slike vurderinger trenger de nødvendigvis innsikt i sine medarbeideres styrker og svakheter. Ut fra dette studiet er det klare tendenser på at typer av priming påvirker kvinner og menn forskjellig både med tanke på mestringstro og prestasjoner. Det er derfor et håp om at studiet kan gi nyttige refleksjoner for ledere og organisasjonen i sitt arbeid med å kontinuerlig forbedre sin ledergjerning gjennom faktabasert lederutvikling.

LITTERATURLISTE

- Amason Allen, C., Aronson, Z., Dominick, P., Holahan, P., Lechler, T., Mooney, A., . . . Shenhar Aaron, J. (2007). *References: Project Management Institute, Inc. (PMI)*.
- Babad, E. Y., Inbar, J., & Rosenthal, R. (1982). Pygmalion, Galatea, and the Golem: Investigations of biased and unbiased teachers. *Journal of Educational Psychology, 74*(4), 459-474. doi:10.1037/0022-0663.74.4.459
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy : the exercise of control*. New York: Freeman.
- Bandura, A. (2013). Social Cognitive Theory (s. 710-715).
- Bandura, A., Locke, E. A., & Zedeck, S. (2003). Negative Self-Efficacy and Goal Effects Revisited. *Journal of Applied Psychology, 88*(1), 87-99. doi:10.1037/0021-9010.88.1.87
- Barber, B. M., & Odean, T. (2001). Boys Will be Boys: Gender, Overconfidence, and Common Stock Investment. *The Quarterly Journal of Economics, 116*(1), 261-292.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics, 13*(3), 26-40. doi:10.1016/0090-2616(85)90028-2
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics, 18*(3), 19. doi:10.1016/0090-2616(90)90061-S
- Beyer, S., & Bowden, E. M. (1997). Gender differences in self- perceptions: convergent evidence from three measures of accuracy and bias. *Personality & Social Psychology Bulletin, 23*(2), 157. doi:10.1177/0146167297232005
- Bohns, V. K., & Flynn, F. J. (2013). Underestimating our influence over others at work. *Research in Organizational Behavior, 33*, 97-112. doi:10.1016/j.riob.2013.10.002
- Burns, D. D. (2005). *Tenk deg glad! : håndbok*. Arendal: Danor forl.
- Burton, D., Connell, K., Gillham, A. D., & Hammermeister, J. (2011). More Cheers and Fewer Tears: Examining the Impact of Competitive Engineering on Scoring and Attrition in Youth Flag Football. *International Journal of Sports Science & Coaching, 6*(2), 219-228. doi:10.1260/1747-9541.6.2.219
- Charbonneau, D., Barling, J., & Kelloway, E. K. (2001). Transformational Leadership and Sports Performance: The Mediating Role of Intrinsic Motivation 1. *Journal of Applied Social Psychology, 31*(7), 1521-1534. doi:10.1111/j.1559-1816.2001.tb02686.x
- Christopher, P. N., & Jeffery, D. H. (2006). Two decades of self-leadership theory and research; Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology, 21*(4), 270-295. doi:10.1108/02683940610663097
- Cialdini, R. B. (2011). *Påvirkning : teori og praksis* (2. utg. utg.). Oslo: Abstrakt forl.
- Cialdini, R. B., & Goldstein, N. J. (2004). Social influence: compliance and conformity. *Annual Review of Psychology, 55*, 591.
- Ciulla, J. B. (2004). *Ethics, the heart of leadership* (2nd ed. utg.). Westport, Conn: Praeger.
- Connell, R. W. (2014). *Short Introductions Ser. : Gender : In World Perspective* (3). Oxford: Oxford, GB: Polity Press.
-

-
- Deaner, R. O., Balish, S. M., & Lombardo, M. P. (2015). Sex Differences in Sports Interest and Motivation: An Evolutionary Perspective. *Evolutionary Behavioral Sciences*. doi:10.1037/ebs0000049
- Dutton, J. E., & Spreitzer, G. M. (2014). *How to Be a Positive Leader : Small Actions, Big Impact*. San Francisco, US: Berrett-Koehler Publishers.
- Dysvik, A., Kuvaas, B., & Buch, R. (2016). *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Eden, D., & Ravid, G. (1982). Pygmalion versus self- expectancy: Effects of instructor- and self- expectancy on trainee performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30(3), 351-364. doi:10.1016/0030-5073(82)90225-2
- Ekvall, G., & Arvonen, J. (1991). Change- centered leadership: An extension of the two- dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, 7(1), 17-26. doi:10.1016/0956-5221(91)90024-U
- Ellis. (1962). Reason an emotion in psychotherapy. New York: Lyle Stewart.
- Eriksen, T. B. (2006). *Machiavelli : reven i hønsegården*. Oslo: Universitetsforl.
- Forsyth, D. R. (2014). *Group dynamics* (6th ed., International ed. utg.). Australia: Wadsworth Cengage learning.
- Fredrickson, B. L. (2006). Unpacking positive emotions: Investigating the seeds of human flourishing. *Dedicated to furthering research and promoting good practice*, 1(2), 57-59. doi:10.1080/17439760500510981
- French, R. (2014). *Attention, Cooperation, Purpose : An Approach to Groups Using Insights from the Work of Bion*. London: London, GB: Karnac Books.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self- determination theory and work motivation: SELF- DETERMINATION THEORY AND WORK MOTIVATION. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. doi:10.1002/job.322
- Ghuri, P. N. (2005). *Research methods in business studies : a practical guide* (3rd ed. utg.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Greenberg, J. (2011). *Behavior in organizations* (10th ed. utg.). Boston: Pearson.
- Grenness, T. (2001). *Innføring i vitenskapsteori og metode* (2. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Griffin, M. A. (2006). Refining individualized consideration: Distinguishing developmental leadership and supportive leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 37-61. doi:10.1348/096317905X36731
- Grønhaug, K. (2001). *Ledelse i teori og praksis*. Bergen: Fagbokforl.
- Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet : en innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg. utg.). Oslo: Cappelen akademisk forl.
- Hellevik, O. (1991). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap* (5. utg. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Hersey, P. (2013). *Management of organizational behavior : leading human resources* (10th ed. utg.). Boston: Prentice Hall.
- Hetland, H. (2004). *Leading to the extraordinary? : antecedents and outcomes of transformational leadership*. Department of Psychosocial Science, Faculty of Psychology, University of Bergen, Bergen.
- House, R. J., Hanges, P., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., . . . Hartog, d. D. N. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. *Advances in global leadership*, 1, 171-233. jai press.
-

-
- Jacobsen, D. I. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Jones. (2009). *Was there Really a Hawthorne Effect at the Hawthorne Plant? An Analysis of the Original Illumination Experiments* Hentet fra doi
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780. doi:10.1037/0021-9010.87.4.765
- Judge, T. A., Colbert, A. E., & Ilies, R. (2004). Intelligence and Leadership: A Quantitative Review and Test of Theoretical Propositions. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 542-552. doi:10.1037/0021-9010.89.3.542
- Kahneman, D. (2012). *Tenke, fort og langsomt*. Oslo: Pax.
- Kahneman, D., & Klein, G. (2009). Conditions for Intuitive Expertise: A Failure to Disagree. *American Psychologist*, 64(6), 515-526. doi:10.1037/a0016755
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47(2), 263-291. doi:10.2307/1914185
- Kanestrøm, J. (2012). Stereotypier om kjønn blomster.Hentet fra <http://forskning.no/barn-og-ungdom-kjonn-og-samfunn-likestilling/2012/04/stereotypier-om-kjonn-blomstrer> website:
- Kaufmann, G. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Keltner, D., Gruenfeld, D. H., & Anderson, C. (2003). Power, Approach, and Inhibition. *Psychological Review*, 110(2), 265-284. doi:10.1037/0033-295X.110.2.265
- Kidder, L. H. (1981). *Selltiz, Wrightsman and Cook's Research methods in social relations* (4th ed. utg.). New York: Holt, Rinehart and Winston.
- King, A. S. (1971). SELF- FULFILLING PROPHECIES IN TRAINING THE HARD- CORE: SUPERVISORS' EXPECTATIONS AND THE UNDERPRIVILEGED WORKERS' PERFORMANCE. *Social Science Quarterly*, 52(2), 369-378.
- Kirkebøen, G. (2007). Skjevheter i fagfolks skjønn : hvordan kan beslutningstaking forbedres s. 174-199. Bergen: Samfunns- og næringslivsforskning, 2007.
- Kleven, R. (2017). Forsvar med halvparten kvinner er en suksess.Hentet fra <https://www.nrk.no/trondelag/forsvar-med-halvparten-kvinner-er-en-suksess-1.13307393> website:
- Kvalvik, S. (2017). Slik får Forsvaret flere kvinner. *Viten 1/2017, 1/2017*.Hentet fra <https://www.ffi.no/no/Aktuelle-tema/Sider/Slik-far-Forsvaret-flere-kvinner.aspx> website:
- Lai, L. (1999). *Dømmekraft*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Lai, L. (2014). *Makt og påvirkningskraft : hvordan få gjennomslag på jobb*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Lai, L., & Kapstad, J. C. (2009). Perceived competence mobilization: an explorative study of predictors and impact on turnover intentions. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(9), 1985-1998. doi:10.1080/09585190903142423
- Levi, D. (2011). *Group dynamics for teams* (3rd ed. utg.). Los Angeles: SAGE.
- Li, Y., Tan, C.-H., & Teo, H.-H. (2012). Leadership characteristics and developers' motivation in open source software development. *Information & Management*, 49(5), 257-267. doi:10.1016/j.im.2012.05.005
-

-
- Linley, P. A. (2008). *Average to A+ : realizing strengths in yourself and others*. Coventry: CAPP Press.
- Locke, E. A. (2002). Setting goals for life and happiness. *Handbook of positive psychology*, 522, 299-312.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41-67. doi:10.1002/hrdq.20034
- Luthans, F., Stajkovic, A., Luthans, B. C., & Luthans, K. (1998). Applying behavioral management in Eastern Europe. *European Management Journal*, 16(4), 466-475. doi:10.1016/S0263-2373(98)00023-1
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior.(effect of employee training and employee attitude on organizational behavior). *Journal of Management*, 33(3), 321.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: developing the human competitive edge*. Oxford: Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*. Oxford: Oxford University Press.
- Madon, S., Jussim, L., & Eccles, J. (1997). In Search of the Powerful Self-Fulfilling Prophecy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(4), 791-809. doi:10.1037/0022-3514.72.4.791
- Martinsen, Ø. L. (2015). *Perspektiver på ledelse* (4. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- McNatt, D. B., & Judge, T. A. (2004). Boundary Conditions of the Galatea Effect: A Field Experiment and Constructive Replication. *The Academy of Management Journal*, 47(4), 550-565.
- McShane, S. L. (2015). *Organizational behavior : emerging knowledge, global reality* (7th ed. utg.). New York: McGraw-Hill.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Connelly, M. S., & Marks, M. A. (2000). Leadership skills: Conclusions and future directions. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 155-170. doi:10.1016/S1048-9843(99)00047-8
- Neck, C. P., & Manz, C. C. (1996). Thought Self- Leadership: The Impact of Mental Strategies Training on Employee Cognition, Behavior, and Affect. *Journal of Organizational Behavior*, 17(5), 445-467. doi:10.1002/(SICI)1099-1379(199609)17:5<445::AID-JOB770>3.0.CO;2-N
- Niederle, M., & Vesterlund, L. (2007). Do Women Shy Away from Competition? Do Men Compete Too Much? *The Quarterly Journal of Economics*, 122(3), 1067-1101.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership : theory and practice* (3rd ed. utg.). Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Palomino, F., & Peyrache, E.-A. (2010). Psychological bias and gender wage gap. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 76(3), 563-573. doi:10.1016/j.jebo.2010.07.004
- Peterson, T. M. (2007). Motivation: How to increase project team performance. *Project Management Journal*, 38(4), 60-69. doi:10.1002/pmj.20019
- Pfeffer, J. (2010). *Power : why some people have it and others don't*. New York: HarperBusiness.
- Pinder, C. C. (2014). *Work Motivation in Organizational Behavior, Second Edition* (2nd ed. utg.). Hoboken: Taylor and Francis.
-

-
- Pratkanis, A. R. (2011). *Science of Social Influence: Advances and Future Progress*. London: London : Taylor and Francis.
- Reeve, J. (2015). *Understanding motivation and emotion* (6th ed. utg.). Hoboken, N.J: Wiley.
- Reynolds, D. (2002). The good, the bad, and the ugly of incorporating " my fair lady" in the workplace. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 67(3), 4-9+.
- Rosenthal, R. (1968). *Pygmalion in the classroom : teacher expectation and pupils' intellectual development*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Rosenthal, R. (1994). Interpersonal Expectancy Effects: A 30-Year Perspective. *Current Directions in Psychological Science*, 3(6), 176-179. doi:10.1111/1467-8721.ep10770698
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self- Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. doi:10.1037/0003-066X.55.1.68
- Schwarz, N., Kahneman, D., & Diener, E. (1999). *Well-being : the foundations of hedonic psychology*. New York: Russell Sage Foundation.
- Schyns, B., & Schilling, J. (2012). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138-158. doi:10.1016/j.leaqua.2012.09.001
- Stajkovic, A., & Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and self- efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, 26(4), 62-74. doi:10.1016/S0090-2616(98)90006-7
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2011). Self- leadership: a multilevel review. *Journal of Management*, 37(1), 185.
- Treasure, D. (2010). Motivational processes and the facilitation of quality engagement in sport. I W. J. M (Red.), *Applied sport psychology, personal growth to peak performance* (s. 59-80). New York: Mc Graw Hill.
- Trouilloud, D., Sarrazin, P., Bressoux, P., & Bois, J. (2006). Relation Between Teachers' Early Expectations and Students' Later Perceived Competence in Physical Education Classes: Autonomy-Supportive Climate as a Moderator. *Journal of Educational Psychology*, 98(1), 75-86. doi:10.1037/0022-0663.98.1.75
- Turner, J. C., Brown, R. J., & Tajfel, H. (1979). Social comparison and group interest in ingroup favouritism. *European journal of social psychology*, 9(2), 187-204.
- Vallerand, R. J. (2013). *Passion and optimal functioning in society: A eudaimonic perspective*: American Psychological Association.
- Van den Steen, E. (2004). Rational Overoptimism (and Other Biases). *American Economic Review*, 94(4), 1141-1151. doi:10.1257/0002828042002697
- Yin, R. K. (1994). *Case study research : design and methods* (2nd ed. utg. Vol. vol. 5). Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Yukl, G., & Falbe, C. M. (1991). Importance of Different Power Sources in Downward and Lateral Relations. *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 416-423. doi:10.1037/0021-9010.76.3.416
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed., [US ed.]. utg.). Boston, Mass: Pearson Education.
-

VEDLEGG

- 1). Gjennomføringsplan med roller og ansvar
- 2). Positiv semantisk priming
- 3). Negativ semantisk priming
- 4). Debriefing av deltakere negativ semantisk priming
- 5). Egenvurderingsskjema

VEDLEGG 1

GJENNOMFØRINGSPLAN

Det er ønskelig med tre adskilte grupper, disse må **ikke** ha mulighet til å snakke sammen gjennom hele gjennomføringen. Det er stort pluss hvis kvinnene kan fordeles jevnt i de tre gruppene.

Gruppe 1 blir påvirket positivt, gruppe 2 nøytral referansegruppe og gruppe 3 blir påvirket negativt.

Gruppe 1. Gjennomføring

Aktivitet	Estimert tid	Ansvarlig
1. Samle gruppe 1.		Dere
2. Positiv informasjon	Inntil 10 min	Undertegnede
3. Utlevering av spørreskjema og innsamling	2 min	Dere
4. Besvarelse spørreskjema	5 min	Rekrutter
5. Gjennomføring av fysisk test	50 min	Dere
6. Personellet ledes til neste aktivitet	XXX	Dere

Oppsummert gruppe 1.

Gruppe 1, positiv informasjon. Estimert tid til gjennomføring er rundt 10 minutter. I off levere ut spørreskjema og noe å skrive med til rekruttene. Estimert tid til utfylling av spørreskjema ca 5 minutter. Spørreskjema fylles da ut før gjennomføring av fysiske tester. Denne gruppen skal ikke kalles tilbake, de er ferdig etter fysisk test. Total estimert tid ca. 15 minutter. I tillegg kommer selve den fysiske testen.

Gruppe 2. Gjennomføring

Aktivitet	Estimert tid	Ansvarlig
1. Samle gruppe 2.		Dere
2. Utlevering av spørreskjema og innsamling	2 min	Dere
3. Besvarelse spørreskjema	5 min	Rekrutter
4. Gjennomføring av fysisk test	50 min	Dere
5. Personellet ledes til neste aktivitet	XXX	Dere

Oppsummert gruppe 2.

Gruppe 2, nøytral - får ingen informasjon i forkant. I-ass utlevere spørreskjema og noe å skrive med til rekruttene. Spørreskjema fylles da ut før gjennomføring av fysiske tester. Denne gruppen skal ikke kalles tilbake, de er ferdig etter fysisk test. Total estimert tid ca 5 - 10 minutter.

NB! Undertegnede vil ikke være synlig for gruppe 2. Dette for ikke påvirke på noen som helst måte.

Gruppe 3. Gjennomføring

Aktivitet	Estimert tid	Ansvarlig
1. Samle gruppe 3.		Dere
2. Negativ informasjon	Inntil 10 min	Undertegnede
3. Utlevering av spørreskjema og innsamling	2 min	Dere
4. Besvarelse spørreskjema	5 min	Rekrutter
5. Gjennomføring av fysisk test	50 min	Dere
6. Personellet samles etter gjennomført fysisk test	5 min	Dere
7. Debrief	Inntil 15 min	Undertegnede

Oppsummert gruppe 3.

Gruppe 3, negativ informasjon - Estimert tid til gjennomføring er rundt 10 minutter. I-ass leverer ut spørreskjema og noe å skrive med til rekruttene. Spørreskjema fylles da ut før gjennomføring av fysiske tester. Estimert tid ca 5 minutter. Så gjennomføres de fysiske testene.

Når de fysiske testene er gjennomført for gruppe 3 samles disse på nytt og får debriefing - med positiv tilnærming - som referert under der de får tilbud om tilleggsspørsmål eller eventuelt ta testen på nytt på ett gitt tidspunkt. Totalt estimert tid ca 30 minutter.

VEDLEGG 2**POSITIV PRIMING**

Mitt navn er..... Jeg jobber i det daglige tett med ledelsen, og reiser rundt for å føle på pulsen hva som skjer ute i organisasjonen.

Først vil jeg GRATULERER dere for å ha kommet så langt, så vil jeg ønske dere velkommen til neste test.

KUN hver sjettede ungdom blir i dag kalt inn for å avtjene førstegangstjenesten, og det settes derfor HØYE KRAV til kvaliteten på de som blir kalt inn. DERE som er her, er NØYE selektert ut blant mange tusen ungdommer.

Dere har ALL grunn til å være stolte av dere selv!

Tidligere måtte mange ungdommer gjennomføre verneplikten mot sin vilje. I dag kan Forsvaret velge nettopp DERE – motivert ungdom som holder et høyt nivå når det kommer til kunnskap, ferdigheter og fysisk form!

Testing av fysisk form står nå for tur. Det er viktig at dere er i god form for at dere skal kunne utføre feltmessige oppgaver, og fysisk trening er noe Forsvaret legger vekt på.

Vi vet allerede gjennom sesjon del 1 og del 2 at dere som er i DENNE gruppen holder et HØYT nivå både i forhold til god helse og fysisk form.

Personer med dårlig helse og lav fysisk form ville ikke blitt kalt inn for å avtjene førstegangstjenesten – VI kaller inn kun DERE, de aller beste!

STATISTIKKER viser at Norge har de best trente soldatene, og er det landet som scorer høyest på fysisk styrke og utholdenhet sammenlignet med andre nordiske land.

Forsvaret har stor tro på at nettopp DERE oppnår GODE fysiske resultater på de påfølgende fysiske øvelsene. Vi tror faktisk at dere i denne gruppen presterer over gjennomsnittet i kullet.

LYKKE TIL!

Overgang: *"Før dere nå går i gang med de fysiske testene, skal dere svarer på spørreskjemaet som ligger foran dere. Når dere er ferdige snur dere arket og venter på at dette blir samlet inn".*

NEGATIV PRIMING

”Mitt navn er.....Jeg jobber i det daglige tett med ledelsen, og reiser rundt for å føle på pulsen hva som skjer ute i organisasjonen.

Dere har blitt kalt inn for å avtjene førstegangstjenesten, og dere er kjent med at det kreves en viss fysisk form for at dere skal kunne utføre feltmessige oppgaver. Derfor står testing av fysisk form nok en gang for tur.

DESSVERRE viser det seg at soldater som kommer inn i Forsvaret i dag, er i DÅRLIGERE fysisk form enn tidligere. Forskere peker på at dette i hovedsak skyldes økning i kroppsvekt og mangel på utholdenhet.

Undersøkelser viser også at mange av soldatene er i DÅRLIGERE form når de er ferdige med førstegangstjenesten, enn før de ble kalt inn.

Ut fra tallene jeg sitter med, ser VI beklageligvis at det er mange i DENNE gruppen som har problemer med å tilfredsstille minstekravene for de ulike testene (3000 meter, medisinball, stille lengde og pull-ups), noe som tyder på nedgang i fysisk form på generell basis.

I stort har vi flere eksempler på soldater som må bytte tjenestestilling rett og slett fordi de er i for DÅRLIG form og dermed ikke klarer å følge troppen sin når de er ute i felt.

VI forventer DESSVERRE at DERE føyer dere inn i rekken av dårlige resultater på fysiske tester også i år. MANGE i denne gruppen forventer vi PRESTERER godt under gjennomsnittet i kullet.

Det betyr at FLERE av dere ikke får den tjenesten dere ønsker.

Jeg vil derfor at dere ALLEREDE nå skal ta inn over dere dette og hva det vil si når DERE nå ikke prestere som ønsket på de fysiske testene og hvilke konsekvenser dette måtte medføre for tjenesten videre”.

Overgang: ”Ta frem penn og svar på skjemaet som ligger foran dere. Når dere er ferdige snur dere arket og venter på at dette blir samlet inn”.

VEDLEGG 4**DEBRIEFING** (gjelder den gruppen som fikk negativ semantisk priming)

Dere har nå gjennomført fysiske tester.

Dere har samtidig vært med på en UNDERSØKELSE, som ser på hvordan FORSKJELLIG type informasjon kan påvirke ytelse. Kompaniet ble delt inn i tre grupper, den ene gruppen fikk motiverende påvirkning, den neste gruppen fikk ingen påvirkning.

Den tredje gruppen, som er dere, fikk det vi kan kalle en negativ påvirkning. JEG ønsker DERFOR at DERE ser bort fra alt det jeg SA til dere før dere gjennomførte testene.

Enkelte vil hevde at denne type påvirkning ikke betyr noe som helst, mens andre tror at det kanskje kan påvirke resultatene.

Vi kjenner ikke til om min samtale med dere tidligere har hatt innvirkning på deres fysiske ytelse under testen. Det er derfor AVTALT med kompanisjef at RESULTATENE av deres tester IKKE får betydning for deres videre tjeneste, stilling eller avdeling i førstegangstjenesten.

SAMTIDIG er det også avtalt at hvis ENKELTE av dere ønsker å ta denne testen om igjen FOR deres EGEN del, så kan det gjennomføres i de to neste ukene. Ta kontakt med ... her.

Hvis dere tenker tilbake til min samtale med dere før den fysiske testen, så la jeg vekt på mange negative faktorer. IGJEN vil JEG at DERE skal se bort fra alt som ble sagt. Nå skal jeg gå gjennom den positive tilnærmingen som den andre gruppen fikk, som også gjelder dere:

GJENNOMGANG POSITIV TILNÆRMING (som gruppe 1 fikk)

HUSK at blant dagens ungdom er dere er ansett som de mest motiverte og som holder et høyt nivå når det kommer til kunnskap og ferdigheter! NYT tiden dere har fremfor dere - den kommer dere ALDRI til å glemme.

DERE kommer til å knytte VENNSKAP som dere vil få STOR GLEDE av også etter førstegangstjenesten! Lykke til - stå på - vær positive - og støtt hverandre!

Hvis det er noen av dere som føler for å sitte igjen eller har noen oppklarende spørsmål så er det mulig. Takk for deres tid!"

Ansattnummer/ID : _____

VEDLEGG 5

Kjønn: K M

SPØRRESKJEMA - *Hvordan rangerer du deg selv sammenlignet med andre soldater i kompaniet?*
 Svar på alle spørsmål, vi ber deg krysse av på kun **ETT** av alternativene.

1) Hvordan vurderer du din fysiske form generelt?

Betydelig under gjennomsnittet	Under gjennomsnittet	Litt under gjennomsnittet	Gjennomsnittlig	Litt over gjennomsnittet	Over gjennomsnittet	Betydelig over gjennomsnittet
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2) Hvilket resultat tror du at du kommer til å oppnå på 3000 m?

Betydelig under gjennomsnittet	Under gjennomsnittet	Litt under gjennomsnittet	Gjennomsnittlig	Litt over gjennomsnittet	Over gjennomsnittet	Betydelig over gjennomsnittet
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3) Hvilket resultat tror du at du kommer til å oppnå på medisinball støt?

Betydelig under gjennomsnittet	Under gjennomsnittet	Litt under gjennomsnittet	Gjennomsnittlig	Litt over gjennomsnittet	Over gjennomsnittet	Betydelig over gjennomsnittet
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4) Hvilket resultat tror du at du kommer til å oppnå på stille lengde?

Betydelig under gjennomsnittet	Under gjennomsnittet	Litt under gjennomsnittet	Gjennomsnittlig	Litt over gjennomsnittet	Over gjennomsnittet	Betydelig over gjennomsnittet
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5) Hvilket resultat tror du at du kommer til å oppnå på pull-ups?

Betydelig under gjennomsnittet	Under gjennomsnittet	Litt under gjennomsnittet	Gjennomsnittlig	Litt over gjennomsnittet	Over gjennomsnittet	Betydelig over gjennomsnittet
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>