



Handelshøyskolen BI - campus Bergen

BTH 14111

Bacheloroppgave - Human Resource
Management

Bacheloroppgave

En vignettstudie av spontan tillit og moral under kritiske
situasjoner.

Navn: Ana-Isabella Castillo Oen

Utlevering: 06.01.2020 09.00

Innlevering: 03.06.2020 12.00

Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI

En vignettstudie av spontan tillit og moral under kritiske situasjoner.

BTH1411- Human Resource Management

BI Bergen

Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen i BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket.

FORORD

Denne bacheloroppgaven er en avsluttende del av bachelorstudiet i Økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen BI Bergen, våren 2020. Oppgaven gjennomføres i siste semester av fordypningskurset Human Resource Management (HRM).

I starten av januar 2020, ble vi presentert for de ulike veilederne og deres hovedfelt. Jeg synes straks at ledelse og samhandling under kritiske situasjoner virket særlig interessant, og tok derfor kontakt med veileder Olav Kjellevold Olsen som hadde dette som sitt felt.

Interessen for ledelse og samhandling oppstod høsten 2019, da vi i HRM hadde forelesning om HMS og risiko. I samtale med veileder ble jeg veldig nysgjerrig og interessert i tillit som faktor for ledelse og samhandling. Valget falt derav på å studere spontan tillit nærmere. Å jobbe med oppgaven har vært veldig lærerikt, spennende og utfordrende. Læringskurven har vært bratt, og jeg har tilegnet meg mye ny kunnskap innenfor temaet.

En stor takk til forelesere som har vært svært engasjerte og inspirerende gjennom høsten 2019. Jeg ønsker spesielt å takke min veileder, første amanuensis Olav Kjellevold Olsen som hele tiden har vært tilgjengelig og utvist et særdeles engasjement for oppgaven. Olav har vært en god veileder under arbeidet med oppgaven, tusen takk. Jeg ønsker også å takke biblioteket ved Handelshøyskolen BI som har hjulpet med litteratursøk, kildehenvisning og tips.

Takk til alle deltagerne som var villig til å delta, uten dem hadde ikke jeg hatt mulighet til å skrive denne oppgaven.

Videre vil jeg takke min far og mor som har bidratt med korrekturlesing, motivasjon og stor støtte.

Jeg håper at du som leser denne oppgaven finner den interessant og lærerik.

(Bergen, mai 2020)

SAMMENDRAG

Tillit er i forskningslitteraturen vektlagt som en forutsetning for godt samarbeid i organisasjoner. Nyere tillitsforskning har blitt stadig mer opptatt av hurtig etablering av tillit. Dette kommer som følge av et arbeidsliv som i stor grad består av hurtige endringer og midlertidige grupper. Etablering av spontan tillit blir sett på som viktig, men det er lite forskning som studerer sammenhengen mellom lederatferd og spontan tillitsetablering. Dette er utgangspunktet for denne oppgaven. I denne vignettstudien studerer jeg tillitsvurderinger av leder i sammenheng med lederatferd og om trekket moralsk utkobling predikerer sammenheng mellom lederatferd og tillitsvurdering. Oppgaven tar derav for seg tematikken spontan tillit (i.e. Swift Trust). Mye forskning tyder på at etisk ledelse er tett relatert til tillit, men det kan likevel tenkes at uetisk ledelse er å foretrekke når det handler om kritiske situasjoner. Oppgaven ser derfor på hvilken lederatferd, da i form av enten moralsk eller umoralsk, som ville bidra mest til etablering av spontan tillit i en kritisk situasjon.

Det var totalt 230 deltagere i undersøkelsen. 214 av deltagerne var kvinner og 16 av deltagerne var menn i ulike aldersgrupper (spennvidde 15-59 år). Deltagerne ble presentert for to hypotetiske kandidater, begge var aktuell som ny administrerende direktør i en kritisk konkurranse situasjon. «Kandidat 1», ble beskrevet som snill, godt likt og med høy moralsk integritet. «Kandidat 2», ble beskrevet som krevende, handlingsorientert og med evne til å være kynisk og manipulerende. Deretter skulle man rangere og vurdere hvilken kandidat man stolte mest på, og tenkte var best egnet til å håndtere den kritiske situasjonen i organisasjonen.

I motsetning til moderne ledelsesteorier hvor involvering, moral og etisk ledelse er veldig aktuelt, antok jeg at individer i en presset og kritisk konkurranse situasjon ville etablere høyere grad av tillit til ledere som evner å gi konkurrenten «smak av sin egen medisin». Det overordnede forskningsspørsmålet for dette studiet var følgende:

«Hvilken lederatferd har mest effekt for etablering av spontan tillit i kritiske situasjoner, og predikerer personlighetstrekket moralsk utkobling sammenheng mellom lederatferd og tillitsvurdering?»

Resultatene fra studien viser at moralsk lederatferd bidrar mest til etablering av spontan tillit og at høyere grad av moralsk utkobling predikerer negativ tillit til moralsk lederatferd.

INNHOOLD

FORORD	II
SAMMENDRAG	III
INNHOOLD	IV
INTRODUKSJON	1
TEORI	3
SWIFT TRUST.....	3
PREDIKTORER FOR SWIFT TRUST.....	7
MORAL OG SWIFT TRUST.....	8
MORALSK UTKOBLING.....	11
PROBLEMFOKUS OG HYPOTESER	14
METODE	16
FORSKNINGPROSESS.....	16
VIGNETTMETODEN.....	17
UTVALG.....	17
MÅLEVERKTØY.....	18
STATISTIKK.....	20
RESULTAT	21
DESKRIPTIV DATA.....	21
ER DET SAMMENHENG I VARIABLENE?.....	22
PREDIKERER MORALSK UTKOBLING TILLIT?	22
T-TEST (MELLOMGRUPPE FORSKJELLER).....	23
DISKUSJON	24
SVAKHETER OG METODISKE BEGRENSNINGER	27
RELEVANS OG FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING.....	29
REFERANSER	31
VEDLEGG	36

INTRODUKSJON

Ledelse omfatter komplekse mellommenneskelige prosesser, som følge av dette har det meste av moderne ledelseslitteratur tillit som et fundament. Det som ofte er gjentakende for slik ledelseslitteratur er at tillit blir betraktet som en langvarig etableringsprosess. Blant andre hevder Filestad (2016) at tillit er komplekst og vanskelig å etablere. Einarsen (2017) hevder også at det tar lang tid å etablere tillit og at det derav ikke er noe ledere kan ta for gitt. Til tross for dette ser man likevel at tillit i enkelte situasjoner etableres spontant og hurtig. Kritiske situasjoner er et eksempel på akkurat dette. Under kritiske situasjoner og kriser er det svært vanlig at mennesker som til vanlig ikke arbeider sammen blir nødt til å samhandle og utvise hverandre tillit. Et aktuelt eksempel på dette er Covid-19 pandemien som rammet verden i år. H. M Kongen uttrykte i sin tale til folket i forbindelse med koronasituasjonen følgende: «Det er nå et særskilt behov for å vise hverandre tillit, både til at hver og en tar ansvar for å forhindre smitte og til at landets myndigheter tar de riktige beslutninger» (Kongehuset, 2020). Slik samhandling og tillit så vi også under terrorangrepet den 22. juli, 2011. Mennesker som ikke har kjent hverandre over flere år må samarbeide, samhandle og prestere når en krise først inntreffer, dette kom tydelig frem i H. M Kongens tale. H. M Kongen sa følgende i talen etter terrorangrepet: «Jeg vil takke alle hjelpere innenfor politiet, brannvesenet, helsevesenet, kirken og de religiøse miljøene, forsvaret, sivilforsvaret, frivillige organisasjoner- og alle dere som på egen hånd trådte til og bare måtte hjelpe» (Kongehuset, 2011). For at et slikt samarbeidet og samhandling skal fungere, er tillit helt essensielt. Uten tillit ville det oppstått usikkerhet og tvil. Usikkerhet og tvil er faktorer som kan føre til stor grad av vegring for å følge ordre og resultere i dårlig samhandling. I en kritisk situasjon, er dette faktorer som kan føre med seg fatale konsekvenser. Det kan blant annet være økonomisk konsekvenser, tap av organisasjoner eller i verste fall tap av menneskeliv.

Denne studien er en vignettstudie, hvor formålet er å undersøke hvilken lederatferd som bidrar mest til å etablere spontan tillit (heretter ST) i kritiske situasjoner. Det er mange ulike former for lederatferd som kunne vært relevant å studere nærmere i denne sammenheng. Blant annet har Olsen, Heesch, Søreide & Hystad (2020) studert styrende- og deltakende ledelse som påvirkning for etablering av ST. Hyllengren, Larsson, Fors, Sjöberg, Eid & Olsen (2011) har også studert demokratisk- og autoritær ledelse. I disse studiene har etablering av ST blitt

studert i kombinasjon med prediktorer som emosjonell stabilitet eller faglig dyktighet hos lederen.

I denne oppgaven vil det derimot ikke fokuseres på dette, denne oppgaven vil fokusere på lederatferd i form av enten moralsk eller umoralsk. Som nevnt tidligere, løftes etisk ledelse i stor grad frem som en viktig faktor og gjerne en forutsetning for tillit og samhandling. Likevel er det også noe ledelseslitteratur som løfter frem evnen til manipulasjon og aggressivitet som et viktig element i ledelse. Dette løftes da særlig frem i ledelseslitteratur som omhandler ledelse under kritiske situasjoner, et eksempel på slik ledelseslitteratur er operativ ledelse.

Det er til min kjennskap gjort lite forskning som studerer hvilke faktorer som bidrar mest til etablering av ST. Særlig da med fokus på hvordan lederatferd kan påvirke denne tillitsetableringen. Samtidig er det blitt et stadig større fokus i forskningslitteratur på spørsmålet om hvordan man kan danne ST i midlertidig grupper, blant individer som er fremmed for hverandre. De siste 15 årene har det også blitt et større fokus på mekanismer som forklarer og nyanserer sammenheng mellom prediktor og utfall. Da ofte med lederatferd som prediktor og tillit som utfall. Jeg vil derfor i denne studien også undersøke om en persons tilbøyelighet til moralsk utkobling (i.e. moral disengagement) kan predikere sammenheng mellom lederatferd og tillit. Det kan tenkes at lederatferd som er umoralsk, vil ha særlig sterk effekt på etableringen av ST for mennesker som har høyere grad av moralsk utkobling. Det overordnede målet med oppgaven er derfor både å gi et bidrag til ledelseslitteratur innen ST og til ledelsesforskning, samt spørsmålet om hvilken lederatferd som er best i situasjoner som oppleves kritiske.

TEORI

SWIFT TRUST

I situasjoner hvor man verken har tid eller mulighet til å etablere tillit basert på tidligere kjennskap eller erfaringer, kan det oppstå ST. Det er ingen klar definisjon på ST som skiller det fra andre former for tillit. Meyerson, Weick & Kramer (1996, s 167) har definert ST som «a unique form of collective perception and relating that is capable of managing issues of vulnerability, uncertainty, risk and expectations». Med denne definisjonen fremkommer at ST er en unik form for kollektiv oppfatning og forbindelse som håndterer usikkerheten, sårbarhet, risiko og forventninger. Det som skiller ST fra andre former av tillit er den tiden, da gjerne i form av hurtigheten, tilliten dannes over. En slik form for tillit er basert på vurderinger og oppfatninger som foretas hurtig og i fravær av historiske erfaringer sammen (Meyerson et al 1996). Dette gjør at individer må foreta en beslutning om å ha tillit til hverandre raskt, slike situasjoner preger arbeidslivet i større grad enn før som følge av midlertidige grupper. Som følge av at ST etableres spontant og hurtig, vil dette også påvirke hvilke faktorer som kommer i forhind av etableringen av ST i forhold til andre former for tillit. ST vil blant annet etableres som følge av raske persepsjoner (Olsen, 2018). Typisk for ST er at det også oppstår i midlertidige grupper eller under kritiske situasjoner. Studier har funnet at midlertidige grupper utviser atferd som forutsetter tillit, til tross for at de ikke har en fortid med tillitsetablering eller tillitsutvikling (Hyllengren et al., 2011). Som følge av at ST er et relativt nytt felt i ledelseslitteratur er det lite kunnskap om hvilken faktorer som bidrar til etablering av ST (Schilke & Huang, 2018). Slik man ser ut ifra definisjonen til Meyerson et al (1996), krever ST at man må gjøre seg selv sårbare. En slik sårbarhet er sentral når individer skal foreta tillitsvurderinger. Individer må foreta tillitsvurderinger uten noe form for kjennskap eller tid til å utvikle kjennskap, derav må de ta i bruk andre former for assosiasjoner for å foreta en slik vurdering (Schilke & Huang, 2018). Dette kan de blant annet gjør gjennom stereotyper, antagelser eller første inntrykk.

Noen studier hevder at etablering av ST i midlertidige grupper påvirkes av lederen. Enten i form av tilliten man har til leder, lederatferd, lederens omdømme og relasjonen til lederen. Et slikt eksempel er Dirks og Ferrin (2002), de hevder at dannelsen av ST i stor grad er avhengig av tilliten man har til gruppens leder. Andre har gjort funn som viste at lederatferd har en stor påvirkningskraft på gruppens funksjon, noe som også bidrar til å gi lederen for gruppen stor

betydning (Olsen, 2018). Videre hevder Meyerson et al (1996) at lederens omdømme er en sentral faktor i utviklingen av ST i midlertidig grupper. Dersom lederen har et godt omdømme, kan det i stor grad bidra til etablering av ST. Dette kan være som følge av at deltakerne i gruppen da vil ha høyere forventninger. Slike forventninger vil videre føre til at deltakerne går inn i gruppen med større grad av positivitet. Burke, Sims, Lazzara & Salas (2007) fant også sammenheng mellom lederens omdømme og tillit. Burke et al (2007) fant at lederens omdømme moderer forholdet mellom forutsetninger for tillit og tillit til ledelsen.

Hyllengren et al (2011) har videre gjort funn som tilsier at relasjonens kvalitet også har stor påvirkning for etableringen av ST. Samtidig fant Hyllengren et al (2011) at negative observasjoner hos lederen bidro til mangel av tillit til lederen. Et annet funn i studien var at respondenter som svarte at de møttes i gruppen en gang i uken eller mindre, i større grad hadde negative svar om lederen sin. Dette funnet kan ha sammenheng med aspektet man i andre studier har sett relatert til lederfravær. Lederfravær har nemlig tidligere vist seg å være tillitsødeleggende (Hyllengren et al 2011). Med bakgrunn i disse studiene er det tydelig at lederen spiller en viktig rolle for å etablere ST i midlertidig grupper. Dette betyr også at lederen kan bidra negativt, og derav fungere som en hindring for ST. Studier har sett på hvordan overnevnte faktorer kan bidra negativt og fungere tillitsødeleggende. Faktorer som negativt omdømme, lav tillitsoppfatning eller forhåndsdømming (for eksempel i form av stereotypi) kan få svært negative konsekvenser i en kritisk situasjon, da dette kan føre til at gode ressurser blir ignorert (Olsen, 2018). Som nevnt kan disse faktorene være tillitsødeleggende, noe som er svært uheldig, særlig i kritiske situasjoner. Ifølge Olsen (2018) kan det føre til passivitet eller flukt av personer som kunne ha vært av verdifull nytte for situasjonen.

For å kunne få en bedre forståelse av hva ST faktisk er, kan vi igjen se til Meyerson et al (1996) sin definisjonsavklaring. Meyerson et al (1996) har tatt i bruk tre aspekt ved tillit fra generelle tillitsteorier for å skape et tydeligere bilde av ST.

Det første elementet i ST er at man aksepterer sårbarhet ovenfor en mulig, men ikke forventet, manglende velvilje. Det andre elementet er at man i god tro tenker at når motparten har sjansen, ikke vil benytte den på en måte som skader oss. Tredje og siste aspekt, er risikoen og valget man tar ved å utsette seg for en mulig situasjon hvor mulig skade, potensielt er større enn forventet fordel. Dette stadfester det Popa (2005) også hevder. Popa (2005) hevder nemlig at ST ikke bare fungerer som en kognitiv prosess men også et individs vilje til å ta

risiko. Viljen til å ta risiko må også innebære selve handlingen av å ta risikoen. Et eksempel på dette kan være å sette seg selv i fare for å hjelpe noen ut av et brennende bygg, basert på fremmedes risikovurdering og avveininger.

Ettersom ST er en form for tillit som dannes spontant og hurtig, er det første møtet svært viktig for etablering av ST. Ved det første møtet forsøker man å lære hverandre å kjenne og tar en avgjørelse for hvordan man ønsker å forholde seg til hverandre videre. Tidligere forskning viser at førsteinntrykket er svært viktig og avgjørende for en relasjon.

Førsteintrykket dannes hurtig og det dannes som oftest ubevisst. Videre har forskning vist til at førsteinntrykket varer lenge og at det vil ha en avgjørende effekt på hvordan kommunikasjon og relasjoner utvikler seg over tid. Et eksempel på slik forskning er Sunnafrank & Ramirez (2004), som fant at førsteinntrykket dannet etter 3 minutter var avgjørende for etableringen av relasjonen. Dette betyr at førsteinntrykket er vanskelig å endre, det dannes hurtig og har en helt sentral betydning for relasjonens fremtid. «Predicted outcome value theory» altså forutsett verdiutfalls teori, ble introdusert i 1996 av Sunnafrank. Denne teorien hevder at individer forsøker å etablere relasjoner som vil være mest belønnende, og forsøker å avstå fra relasjoner som er mindre belønnende (Sunnafrank & Ramirez, 2004). Dette foregår også som oftest helt ubevisst. Det fører til at relasjoner som blir vurdert som lavt belønnende vil ha færre, om ikke ingen, forsøk på å opprettholde en relasjon eller kontakt. I begge vurderingene om enten høyt- eller lavt belønnende relasjoner vil man kommunisere og utvise en slik atferd som vil bevare førsteinntrykket og relasjonsvalget (Sunnafrank & Ramirez, 2004).

Ben-Shalom, Lehrer & Ben-Ari (2005) observerte to parallelle prosesser relatert til første inntrykk i midlertidige grupper. Disse var at medlemmene importerte forventinger om tillit fra historiske erfaringer. Dette gjorde medlemmene ved å ta i bruk stereotypiske inntrykk. På dette viset kan man skape antagelser om andre individer basert på tidligere erfaringer, og foreta tillitsvurdering relatert til disse antagelsene. Meyerson et al (1996) hevder at ukjente som tidligere ikke har hatt en form for tillitsetablering, enklere vil danne tillit til hverandre gjennom roller. Dette fordi det går forttere å danne tillit med å forholde seg til hverandre gjennom roller, fremfor personlige relasjoner. Dette som følge av at personlige relasjoner gjerne tar lengre tid å danne.

Enkelte studier har vist at den viktigste forutsetningen og faktoren for etablering av ST, faktisk er ledelse i seg selv. Da har man gjerne studert hvilken form for ledelse som mest bidrar til en slik tillitsetablering. Et eksempel er Harrison (2010) og Podsakoff (1996) som blant annet fant at transformasjonsledelse førte til høyere tillit hos medarbeiderne. Lester (2006) fant også at ledere som tar individuelle hensyn, og inkluderer gruppen i beslutningsprosesser har bidratt til etablering av ST i militære grupper. Videre hevdet Meyerson et al (1996) at lederens evne til å endre planer og legge til rette for gruppens deltakelse i beslutning bidro til etablering av ST. Hyllengren et al (2011) fant i samsvar med overnevnte at en demokratisk form for ledelse bidrar mest til etablering av ST.

Det er også studier som ser på ledelse i seg selv som den viktigste faktoren for etablering av ST, men som har fått motstridende funn enn overnevnte. Motstridende funn er gjort av blant andre Sweeney (2010). Sweeney (2010) fant at lederens kompetanse under kritiske situasjoner bidrar mest til etablering av ST, fremfor faktorer som involvering av gruppen og individuelle hensyn. Leester (2006) har gjort funn som viste at en leders rank bidro positivt til etablering av ST i militær kontekst. Dette kan være fordi rank er et symbol på kompetanse i militæret. Slike symboler kan også bidra til å fjerne sårbarhet og usikkerhet, som videre også kan bidra til å etablere ST. Lignende funn er gjort av Mulder, De Jong, Koppelaar & Verhage (1986), som fant at befalende ledere som tar kontroll over situasjonen, var bedre i kritiske situasjoner ved at de var mest effektive i ekstreme situasjoner. Hannah, Uhl-Bien, Avolio & Cavaretta (2009) hevder at mennesker i kritiske situasjoner i større grad aksepterer en direkte og autoritær ledelse. Dette som følge av at ledere som skaper en slik struktur kan bidra til å eliminere elementer som usikkerhet. Olsen et al (2020) fant i samsvar med overnevnte at en autoritær form for ledelse bidrar mest til etablering av ST.

Disse resultatene viser at tidligere forskning er motstridende, og at det fortsatt er et stort spørsmål hvilken ledelse og lederatferd som er best egnet for etablering av ST. Det er som følge av dette, i dag et stort spørsmål hvilken lederatferd som skal til for å etablere ST i kritiske situasjoner. Samtidig er det svært få studier, til min kjennskap, som har studert dette i sammenheng med utskiftning av leder i en kritisk situasjon.

Det er slik i dagens samfunn at når organisasjoner havner i kriser eller kritiske situasjoner, besluttes det ofte at man skal bytte ut lederen for å håndtere situasjonen. Ifølge Aarset (2019) kan en krise defineres som «tilstanden etter en uønsket hendelse som kan føre til eller har ført til(..) tap av viktig programvare eller prosedyre, finansielt tap, alvorlig tap av omdømme til

organisasjon». Når en kritisk situasjon oppstår og organisasjonen beslutter å bytte ut leder, vil det være helt essensielt at den nye ledelsen fungerer hurtig. Dette fører til at etableringen av ST vil være helt essensielt for organisasjonens overlevelse, som følge av at organisasjonen er avhengig av rask samhandling, samspill og tillit

PREDIKTORER FOR SWIFT TRUST

Ulike studier har studert ulike prediktorer for ST. Tidligere studier har blant annet sett på om emosjonell stabilitet og fagligdyktighet predikerer ST, altså «forutsier» etablering for ST. En slik studie er gjort av Hyllengren et al (2011). I denne studien viste funnene at etablering av ST til ledere i stor grad var avhengig av lederen evne til å utvise emosjonell stabilitet.

Emosjonell stabilitet, vises gjerne ved at man er rolig, samlet og pålitelig. Funnene til Hyllengren et al (2011) kan være som følge av at man vil oppfatte en emosjonelt stabil leder i større grad egnet til å håndtere utfordringer og ta gode beslutninger, selv under press. Larsson (2005) fant også at emosjonell stabilitet var en viktig prediktor for etablering av ST. Larsson (2005) fant at individer med høy emosjonell stabilitet har høyere sannsynlighet for å bli en god lagspiller i grupper, dersom de vurderer gruppens mål og verdier som akseptable. I motsetning, vil de holde avstand, evt forlate gruppen, dersom de mener målene og verdiene er uakseptable. Lav emosjonell stabilitet, kan på samme måte som høy emosjonell stabilitet føre til at individer aksepterer gruppens mål og verdier. Ved lav emosjonell stabilitet vil dette derimot være som følge av at de aksepterer det ukritisk på grunn av egen usikkerhet. Lav emosjonell stabilitet, som er karakterisert av skepsis, kan også føre til at individer holder avstand til gruppen og ikke vil la seg selv bli engasjert i gruppen. Emosjonell stabilitet kan også bli oppfattet som selvtillit, som derav kan stimulere tillit ved å redusere usikkerhet.

Kirkpatrick & Locke (1991) fant at en av de mest påvirkningsfulle trekkene ved ledereffektivitet er selvtillit. Olsen et al (2020) hevder at å opptre rolig, og emosjonelt stabil er svært viktig for å etablere ST fra sine følgere. Disse studiene finner altså at en emosjonelt stabil tilstand kombinert med autoritær ledelse er den beste prediktoren for etablering av ST.

Andre studier har fokusert på faglig dyktighet eller kompetanse som prediktor. Et slik eksempel er en tidligere studie av soldater i Irak (Sweeney 2010). Sweeney (2010) fant at evnen til å utnytte ferdigheter og faglig dyktighet under kritiske situasjoner, var den beste forutsetning for å etablere tillit blant amerikanske soldater. Altså at lederens kompetanse avgjorde i hvilken grad de etablerte tillit til lederen. Videre at å bli oppfattet som troverdig også var viktig for tillitsutvikling. Her ble det også gjort funn som tilsa at soldatene

revurderte sin tillit til lederen når de gikk fra fred til strid. Soldatene verdsatt i større grad relasjonsorientert ledelse under fred til å i større grad verdsette lederens taktiske og militære kompetanse under strid. Dette kan antyde at kritiske situasjoner krever en annen tilnærming til ledelse. Det kan derav tenkes at man under kritiske situasjoner i større grad er opptatt av målet fremfor tilnærmingen for å nå målet.

Lapidot, Kark & Shamir (2007) fant at lederens rank og status kunne bidra til å stimulere til ST, dette kan være som følge av at dette er symboler på kompetanse, ansvar og autoritet. Lapidot et al (2007) fant at underordnedes opplevelse av sårbarhet økt viktigheten av lederatferd som utviste sterke lederevner. Lapidot et al (2007) har tidligere også hevdet at en direkte og autoritær leder i større grad vil bli oppfattet som mer kompetent. Samtidig vil en slik leder, i større grad bli oppfattet som egnet til å håndtere pressende situasjoner ved å redusere tvetydighet. Ved å redusere tvetydighet i en situasjon, kan følelsen av kontroll stimuleres og usikkerhet reduseres og derav stimulere til etablering av tillit. Ben-Shalom et al (2005) fant også at enkle hverdagslige oppgaver utført av leder ble observert og vurdert opp mot lederens kompetanse. For eksempel hvordan en kommandør for tanks parkerte tanken på parkeringsplassen (Ben-Shalom, 2005). Meyerson et al (1996) fant også at ledere som er kompetente og kan improvisere bidro mer til etablering av ST. Det kan være fordi at lederen da vil bli oppfattet som handledyktig og besluttsom i usikre og endrende situasjoner.

MORAL OG SWIFT TRUST

I moderne ledelseslitteratur blir moral ofte fremhevet som en forutsetning for å oppnå en effektiv ledelse (Bass & Bass, 2008). Likevel er det noen studier som har motstridende funn, og derav ser på moral som en hindring for effektiv ledelse (Olsen, 2010). I tidligere avsnitt så vi at funn om prediktorer for etablering av ST, fra tidligere studier har vært motstridende. Noen studier så på emosjonell stabilitet som viktig for etablering av ST og andre studier så på faglig dyktighet som viktig. Videre er det noe forskning som hevder at demokratisk ledelse er best for etablering av ST og annen som hevder at autoritær ledelse er best for etablering av ST. I denne studien vil det imidlertid ikke fokuseres på demokratisk tilnærming eller autoritær tilnærming. Det vil i denne studien bli fokusert på moralsk og umoralsk lederatferd, og hvilken som mest bidrar til etablering av ST.

Noen studier hevder at moralsk lederatferd bidrar mest til effektiv ledelse, og at en god leder er en moralsk leder. Blant andre hevder Brown og Treviño (2006) at lederes moralske atferd er medvirkende for et effektivt samarbeid og en produktiv ledelse. Samtidig fant de videre at ledere som hadde en umoralsk lederatferd, skapte kontraproduktiv ledelse (Brown & Treviño, 2006). Brown, Treviño & Harrison (2005) fant også at lederens evne til å kommunisere viktigheten av moralsk standard og bruke insentiver var essensielt for produktiv ledelse. Moral og etisk ledelse har de siste 15 årene blitt stadig mer fokusert på som en avgjørende faktor for å etablere tillit samt det å oppnå gode prestasjoner i midlertidigrupper. Ifølge Brown et al (2005) er en god leder fremstilt som en moralsk person, som påvirker sine medarbeidere til å også handle moralsk. Disse funnene antyder at moral er en forutsetning for, og relatert til effektiv ledelse. Dette gir derav uttrykk for at effektiv ledelse er relatert til moral (Olsen, 2010), hvilket kan bety at opplevelsen av lederens moral kan være en faktor for etablering av ST.

Som nevnt tidligere har noen studier hevdet at transformasjonsledelse har bidratt til å etablere tillit hos medarbeiderne. Transformasjonsledelse som er en moderne form for tillitsbasert- og etisk ledelse har samtidig hatt et gjengående problem. Dette problemet har bestått av, i hvilken grad transformasjonsledere egentlig er manipulerende i sin idealiserte innflytelse eller om transformasjonsledere faktisk er moralsk orienterte. Ifølge Arnold et al (2016) har enkelte påstått at transformasjonsledelse kan ligne på kultledelse, da det ikke er bra at medarbeidere idealisere egen leder. Arnold et al (2016) hevder at å idealisere lederen sin, potensielt vil kunne heve lederen over en selv. Dette kan videre føre til at demokratiet i organisasjonen blir hemmet. Man ser altså en uenighet i hvilken grad man faktisk opptrer moralsk eller manipulerende. Dette har ledet frem til at enkelte forskere ser på moral som en hindring for effektiv ledelse. Moral som en hindring for ledelse kan man for eksempel se under situasjoner hvor ledere ikke kan ta hensyn til involvering, deltakelse og rettferdighet. Slike situasjoner kan oppstå som følge av at man havner i en situasjon hvor man bare må få jobben gjort (Bailey, 1988). Et slik eksempel er operativ ledelse. Ved operativ ledelse er det høy risiko, og man må potensielt lede med bruk av makt, trusler og manipulasjon for at folk skal sette seg selv i fare (Ledeen, 1999). Videre hevder Bailey (1988) at dersom en leder skal kunne håndtere det ukjente effektivt må lederen ta i bruk metoder som går utover de moralske normer. Ferris, Zinko, Brouer, Buckley og Harvey (2007) hevder også at aggressiv lederatferd kan fungere som en effektiv faktor for å oppnå organisasjonens mål. Samtidig hevder Ferris et al (2007) at negative emosjoner mot sine følgere og «strategisk mobbing» kan

fungere som en effektiv måte for å oppnå organisatoriske mål. I samsvar med dette er Conger & Kanungo (1988) som påstår at transformasjonsledelse faktisk lykkes som følge av manipulering og umoralsk atferd. Ved å vekke emosjoner, utvise selvtillit og fremstille et bilde av problemfri moral kan lederen overbevise sine medarbeidere til å opptre umoralsk. Martin & Sims (1956) uttalte at ledere må håndtere relasjoner av dominans og underkastelse. Gjennom historien har det vært mange mektige ledere som har oppnådd sine mål, like fullt kan det diskuteres i hvor stor grad de har opptrådd moralsk. Rosenthal & Pittinsky (2006) fant at narsissisme i form av arroganse og fiendtlighet er en egenskap man finner hos mange mektige ledere. Dette viser at moral ikke nødvendigvis er en forutsetning for effektiv ledelse, men faktisk kan fungere som nettopp en hindring. Det kan derav være grunn til å hevde at ledere som evner å opptre manipulerende og aggressivt utover moralske normer kan bidra til å skape ST i kritiske situasjoner.

Årsaken til variasjonen i funnen gjort under disse studien, kan ha sammenheng med situasjonen de er undersøkt og vurdert i. Flere studier har uttrykt at for å være effektiv, må ledelse tilpasses situasjonen (Avolio, 2007). Ifølge Jones (1991), vil individer tilegne moralsk atferd og moralske vurderinger større betydning i noen situasjoner fremfor andre situasjoner. Størrelsen av betydningen for moralsk atferd og moralske vurderinger, avgjøres ut ifra den moralske intensiteten i den gitte situasjonen. Moralsk intensitet kan avgjøres ut fra betydningen av konsekvensene handlingen vil medføre, etiske normer relatert til situasjonen, sannsynligheten for effekt av handlingen, og tidspresset i den gitte situasjonen (Brown & Treviño 2006). Situasjoner som er preget av lav moralsk intensitet vil utfordre evnen til å gjenkjenne moralske aspekt i krevende situasjoner, men situasjoner med høy moralsk intensitet vil utfordre moralsk karakter og evnen til å opptre i samsvar moralske normer (Jones, 1991). Som følge av disse studiene og de tidligere funnene kan det tenkes at man ved normale og stabile tider, i større grad vil være opptatt av moral. I normale tider vil man da gjerne i større grad foreta moralske vurderinger og generelt være mer etisk orientert. Det kan da også tenkes at man i motsetningen til dette, i større grad vil være mer opptatt av handling og å oppnå resultat på bekostning av tilnærming under kritiske situasjoner. I den forstand, at man da under kritiske situasjoner i mindre grad vil være opptatt av moral, moralske vurderinger og generelt være mindre etisk orientert. Det kan dermed tenkes at for å vinne tillit under en kritisk situasjon, må en leder kunne fremstå med evne til å opptre utover moralske normer, aggressivt og manipulerende. Dersom dette skulle vise seg å stemme, vil denne studien gi et bidrag til ledelseslitteraturen.

MORALSK UTKOBLING

Moderne ledelses forskning har de senere åren hatt større grad av fokus på mellomliggende mekanismer. I denne studien studeres det derfor om sammenheng mellom lederatferd og etablering av ST kan være påvirket av den enkeltes individs personlighetstrekk. Vil en slik tillitsetablering være påvirket av individets personlighet? Det kan tenkes at individets preferanser i lederatferd under en kritisk situasjon, faktisk er påvirket av individets personlighet, da i form av disposisjon for moralsk utkobling. Bass og Bass (2008) hevder at krisesituasjoner fordrer et spesielt lederskap. Dette er noe mange kan ha kjent på kroppen. I situasjoner preget av redsel, stress, usikkerhet eller et høyt trusselnivå vil nok mange ønske å komme seg ut av situasjonen, på bekostning av hvordan dette må gjøres. Mennesker kan ofte bli mindre moralsk orientert under kriser. Dette så vi under korona pandemien, hvor individer stjal hånddesinfeksjon og munnbind fra sykehus (Buggeland, 2020). Det kan derav tenkes at man i krisesituasjoner vil foretrekke en umoralsk ledeatferd, og at en umoralsk lederatferd da i større grad enn moralsk lederatferd vil bidra til etablering av ST. Dette som følge av at man blir mindre moralsk orientert, og i mindre grad preget av moralske dilemma.

Bandura (1999) presenterte moralsk utkobling som en forklaring på hvordan mennesker kan begå uetiske handlinger uten at det går utover deres egen selvrespekt. Moralsk utkobling innebærer ikke en endring av egen moralsk standard, men fungerer på en slik måte at man kan komme seg rundt egen moralsk standard. Blant forskere er det uenighet om hvordan moralsk utkobling skal måles og tolkes. Noen hevder det er en prosess, mens andre hevder det er et trekk. Empiriske undersøkelser har målt det som en disposisjon, altså et trekk (Selstø & Skotheimsvik, 2018). Denne besvarelsen vil måle og tolke moralsk utkobling som et trekk. Moralsk utkobling har i stor grad vært fokusert på innen sosialpsykologi, og blitt brukt som en forklaring eller tolkning av antisosial og umoralsk atferd (Selstø & Skotheimsvik, 2018). Forskning viser derimot at moralsk utkobling også kan fungere som forklaringsmekanisme for uetisk atferd i organisasjoner (Selstø & Skotheimsvik, 2018)

I sosial kognitiv teori blir moralske vurderinger overført til handlinger gjennom selvregulerende prosesser som er forankret i egen moralsk standard (Bandura, 1999). Individer unngår å handle på måter som går imot deres moralske standard, da det vil føre til selv fordømmelse (Bandura, 1999). Disse selvregulerende mekanismene vil derimot ikke fungere, med mindre de aktiveres. På samme vis som at de kan aktiveres, kan de også utkobles. Det er dette som er moralsk utkobling. Selektiv aktivering eller utkobling kan føre

til at individer som har den samme moralske standarden, likevel kan gjennomføre ulike handlinger ved like situasjoner (Bandura, 1999).

I denne studien vil jeg bruke moralsk utkobling som en prediktor. Bandura (1999) hevder at prosessene som er selvregulerende og styrer moralsk atferd er sårbare for deaktivering.

Bandura (2016) mente at moralsk utkobling består av åtte ulike mekanismer, delt opp i fire kategorier. Felles for disse er at de reduserer individets bevissthet over det etiske innholdet i beslutningen man tar.

Figur 1. Moralsk utkobling

1)Kognitiv rekonstruering	2)Minimering av eget ansvar	3)Rekonstruering av konsekvensene	4)Feilrepresentering av ofrene
Moralsk rettferdiggjøring	Spredning av ansvar	Minimere konsekvenser	Umenneskeliggjøring

I den første kategorien kalt «moralsk rettferdiggjøring», foregår det en kognitiv rekonstruksjon av selve atferden. Man endrer den skadelige atferden til å bli personlig verdsettende, eller gir den skadelige atferden et moralsk formål (Bandura, 1999). Dette gjør at individer kan opptre umoralsk og ha en skadelig atferd, men samtidig oppfatte seg selv som moralsk og handle i tråd med egen moralsk standard. Slike hurtige endringer i destruktiv atferd gjennom moralsk rettferdiggjøring er for det meste sett i militær kontekst (Bandura, 1999). Gjennom moralsk rettferdiggjøring av voldelig atferd, vil individer oppfatte seg selv som beskytter av sine verdier, en som kjemper mot undertrykkelse, bevarer av verdens fred etc. (Bandura, 1999). Den moralske rettferdiggjøringen kan også skje gjennom bruk av språket. Dersom vi fortsetter på eksempelet fra militæret, kan en slik rettferdiggjøring være når man benytter ord som «strategisk operasjon» fremfor «bombeangrep». I hverdagslig tale, kan det være å kalle en løgn for «en annen versjon av fakta» (Selstø & Skotheimsvik, 2018). En annen form for moralsk rettferdiggjøring, er at man tar i bruk en fordelaktig sammenligning. Det er slik at atferd eller handlinger blir ofte vurdert, eller formet av alternativet det sammenlignes med (Bandura, 1999). Dersom man bruker en fordelaktig sammenligning vil den umoralske eller skadelige atferden fremstilles bedre eller mindre umoralsk og skadelige enn hva den faktisk er.

Spredning av ansvar, kan foregå ved at man minimerer eget ansvar og skyld. En slik spredning av ansvar kan føre til at individer kan handle på måter de normalt ikke ville gjort, forutsatt at legitim autoritet aksepterer ansvaret for deres handling (Bandura, 1999). Man føler derav ikke eget ansvar for handlinger man begår. Et eksempel på dette, kan man se hos nazister under andre verdenskrig. Flere av nazistene fristilte seg selv for ansvar for sine umenneskelige handlinger, ved å begrunne handlingene med at de kun utførte en ordre (Bandura, 1999). En annen måte å spre ansvaret er ved å fordele opp arbeidsoppgaven, slik at hvert individ utfører en arbeidsoppgave som i seg selv virker harmløs (Bandura, 1999). Ved å fatte beslutninger i grupper kan man også minimere eget ansvaret, ved at alle er ansvarlig, da føler ingen særlig eget ansvar eller skyld (Bandura, 1999). Felleshandlinger er også en måte å minimere eget ansvar, skade gjort av en gruppe vil nesten alltid tilskrives de andres atferd (Bandura, 1999).

Ved å minimere konsekvenser, kan man enklere begå skadelig og umoralsk atferd. Når individer ikke kan se skaden de påfører andre, finner de det ofte enklere å skade dem (Bandura, 1999). Desto fjernere de skadelige sluttresultatene er, desto svakere blir tilbake holdningen av skadelig atferd (Bandura, 1999). Moralsk utkobling er lettere for mellommenn i hierarkiske system, de har verken ansvar for beslutningene som fattes og de må verken gjennomføre handlingen eller se skaden som blir gjort (Kilham & Mann, 1974).

Den siste kategorien er umenneskeligjøring av ofrene, det kan foregå ved at man fjerner individer for sine menneskelige kvaliteter. Når dette er gjort ser man ikke lengre på individet som en person med følelser, håp og bekymringer men som laverestående objekter (Bandura, 1999). Dersom det ikke er nok å fjerne individets menneskelige kvaliteter, kan man ved å tilføye de demoniske kvaliteter eliminere moralsk samvittighet og ansvar.

Moralsk utkobling fører derav til at individer reduserer eget moralsk ansvar ved å flytte det moralske ansvaret over på andre mennesker gjennom å fjerne menneskelige egenskaper hos offeret, og å klandre offeret for å selv være ansvarlig for omstendighetene (Huang et al., 2019). Som følge av at man ønsker å unngå selvførdømmelse og skyldfølelse vil individer aktivt forsøke å tilpasse sine handlinger slik at de kan beholde en positiv selvoppfatning (Huang et al., 2019). Individer kan derav tilpasse handlingene ved å løsrive seg selv fra, eller gå rundt, egen moralsk standard. Dette gir en psykologisk frihet til å handle og opptre umoralsk, uten å oppleve de psykologiske og emosjonelle effektene av slik atferd og handling (Huang et al., 2019). Dette gjør at atferd og handlinger de ellers ville opplevd som umoralsk

blir rekonstruert slik at de det blir moralsk akseptable, de forvrenger effektene og ringvirkningene ved å eliminere eget ansvar (Huang et al., 2019). Når individer er moralsk utkoblet vil de støtte grusomheter uten å være negativt berørt (Johnson & Connelly, 2016)

Etiske beslutningstaking er en vanskelig prosess, særlig i en organisatorisk kontekst (Johnson & Connelly, 2016). Organisatorisk moralsk utkobling er forbundet med uetiske handlinger og en tilnærming til at alt er akseptabelt for å oppnå suksess (Johnson & Connelly, 2016).

Ettersom at det er en sammenheng med ledelse og tillit, kan det tenkes at det er sammenheng mellom lederatferd og tillit. Derav kan det være at den sammenheng er påvirket av grad for moralsk utkobling. Med andre ord, det kan tenkes at grad av personlighetstrekket moralsk utkobling vil påvirke individets tillitsetablering ved vurdering av lederatferd. Det kan tenkes at individer som har høyere grad av moralsk utkobling, i større grad vil foretrekke en umoralsk lederatferd. Dette kan være fordi individer med høyere grad av moralsk utkobling generelt kan være mindre moralsk orientert. Det kan også tenkes at de som følge av moralsk utkobling, er mindre tynget av moralske dilemma og moralske vurderinger, og mer opptatt av å oppnå målet på bekostning av tilnærming. Med bakgrunn i dette kan det tenkes at individer som scorer høyt på moralsk utkobling i større grad vil få tillit til en leder som er umoralsk i kriser.

PROBLEMFOKUS OG HYPOTESER

Utgangspunktet for undersøkelsen var å finne ut om en umoralsk lederatferd ville bidra mest til å etablere ST under en kritisk situasjon, samt om personlighetstrekket moralsk utkobling predikerer sammenheng mellom tillitsvurdering og lederatferd. I ledelseslitteratur blir gode ledere ofte beskrevet med omsorg for sine medarbeidere, involverende, relasjonsorientert og demokratisk. Likevel finner man gode ledere som ikke nødvendigvis passer denne beskrivelsen. Dette ser man særlig i operativ ledelseslitteratur, hvor ledere står ovenfor kritiske og høyrisiko situasjoner. Her blir gode ledere beskrevet med ord som kompetent, kommanderende og autoritær. Forskjellen her er gjerne at man ved operativ ledelse står ovenfor kritiske situasjoner som krever hurtig handling, kommando og kontroll.

Basert på det teoretiske rammeverket som vi har sett på, er spørsmål man kan stille seg: Hvilken lederatferd stimulerer til dannelse av ST? Vil man, i motsetning til hva det meste av moderne ledelsesteori hevder, foretrekke en leder som evner å opptre umoralsk dersom situasjonen krever det? Kan moralsk utkobling forklare preferansene i individers vurdering av

moralsk kontra umoralsk lederatferd? På bakgrunn av det teoretiske rammeverket som er blitt benyttet tar oppgaven for seg det overordnede problemfokuset:

«Hvilken lederatferd har mest effekt for etablering av spontan tillit i kritiske situasjoner, og moderer personlighetstrekket moralsk utkobling sammenheng mellom tillitsvurdering og lederatferd?»

Dette bidro til spørsmålet om man i organisasjoner, lettere ville etablere ST til en leder som viste seg å være kynisk, handlingsorientert, til og med umoralsk under en kritisk situasjon.

Bass & Bass (2008) mener det er enighet om at krisesituasjoner fordrer et spesielt lederskap.

Med bakgrunn i dette problemfokuset, ble det utviklet to hypoteser:

H1: Individuer vil under en kritisk situasjon lettere etablere ST til en umoralsk lederatferd.

H2: Individuer med høyere grad av tilbøyelighet for moralsk utkobling vil i større grad danne ST til en umoralsk lederatferd.

METODE

I dette kapittelet vil metode, forskningsprosess og utvalget for oppgaven belyses. Metode handler i følge Sucarrat (2017) om hvordan man går frem for å skaffe seg kunnskap. Innenfor metode skiller man mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Det er i denne oppgaven blitt tatt i bruk kvantitativ metode for å fremskaffe empirisk data. Dette innebærer bruk av kvantitative teknikker, da gjerne statistikk (Sucarrat, 2017). Målet med kvantitativ metode er å generalisere kunnskap, altså få innsikt om noe som gjelder for mange (Sucarrat, 2017). Problemstilling vil til en viss grad påvirke metodevalget. I følge Sucarrat (2017) kan man forenklet si at kvantitativ metode forsøker å forklare, mens kvalitativ metode forsøker å forstå.

FORSKNINGPROSESS

Problemstilling til denne studien ble identifisert i samråd med veileder. Forskningsprosessen hadde et eksperimentelt design og ble gjennomført for å finne ut om deltakerne raskere ville etablere ST til en umoralsk leder under en kritisk situasjon. Denne studien baserer seg på data som er fremskaffet ved hjelp av spørreskjema. Det ble utviklet et spørreskjema med bruk av standardisert måleverktøy. Undersøkelsen ble gjort i regi av Handelshøyskolen BI Bergen og UiB, og ansvarlig for undersøkelsen er min veileder Olav Kjellevold Olsen. Datainnsamling ble gjort gjennom den digitale plattformen, Survey Xact. Deltagerne fikk tilsendt en lenke, de kunne gjennomføre undersøkelsen på PC, nettbrett og mobil. Når de trykket seg inn på lenken kom de til en introduksjon, hvor det ble oppgitt informasjon om undersøkelsen og deltagerne måtte gi sitt informerte samtykke til å delta. I denne informasjonen fremkom hensikten med studiet og kontaktinformasjon. Det ble gjennomført en purrerunde for undersøkelsen.

Deltagerne er i hovedsak medstudenter men består også av bekjente, venner og familie. Målet var å få rundt 120 deltagere. Ettersom hensikten med studiet var å belyse om man raskere etablerte ST til en moralsk eller umoralsk leder, var den manipulerede variabelen: moralsk- vs umoralsk leder. Studiet er balansert, da det var variert hvilken leder som ble presentert først. Omtrent 50% fikk en moralsk leder presentert først, og resterende 50% fikk en umoralsk leder presentert først. Dette ble gjort for å kontrollere for «common method bias», altså rekkefølge effekter. I følge Podsakoff, MacKenzie & Lee (2003) er de fleste forskere enig om at «common method bias», altså varians som kan tilskrives målemetoden fremfor variablene som blir målt, et problem i atferdsforskning. Rekkefølge effekter blir et problem fordi det potensielt kan bli en hovedkilde til målefeil, og derav påvirke studiets validitet. Rekkefølge effekter oppstår når det første alternativet blir vurdert annerledes enn den andre.

VIGNETTMETODEN

Det er i denne oppgaven brukt vignettstudie i kombinasjon med spørreskjema. I følge Atzmüller & Steiner (2010) kombinerer vignettmetoden ideer fra klassisk eksperiment og spørreundersøkelse, dette gjør at vignettmetoden kansellerer ut svakhetene fra klassisk eksperiment og spørreundersøkelse. En kvantitativ vignettmetode består av to komponenter, herunder et vignetteeksperiment og en spørreundersøkelse. En vignett er en kort, nøye konstruert beskrivelse av en person, situasjon eller kombinasjon av karakteristika (Atzmüller & Steiner, 2010). I kvantitativ forskning brukes vignettstudie sammen med en spørreundersøkelse for å undersøke deltagerens tanker, holdninger og vurderinger (Atzmüller & Steiner, 2010). Vignettene bør i størst mulig grad være realistisk, på dette viset kan deltagerne gjøre seg opp en mening om konteksten, hendelsen og personen samt forstå situasjonen man prøver å konstruere. Ettersom det er konstruert beskrivelse er det viktig å ha i tankene at mennesker kan vurdere situasjonen ulikt enn hvordan de faktiske hadde handlet dersom de havnet i den gitte situasjonen.

UTVALG

Jeg har i størst mulig grad hatt fokus på å invitere deltagere i ulike alder og kjønn for å sikre et representativt utvalg. Det er et tilfeldig valgt utvalg. Invitasjon til eksperimentet ble sendt til medstudenter, familie, venner og bekjente som igjen har fått tillatelse til å dele lenken videre. Målet var 120 deltagere, men det endte til slutt opp med hele 230 deltagere totalt. Invitasjonen lød som følger:

«Hei! Jeg skriver bacheloroppgaven min som en avsluttende del av studiet i økonomi og administrasjon denne våren. Hadde satt stor pris på om du kunne svart på denne undersøkelsen for meg. Jeg samler inn data som en del av kartleggingen til oppgaven min om tillit og ledelse. Den tar rundt 5 minutter å gjennomføre, og kan gjennomføres på PC, mobil og nettbrett. Legger ved linken dersom du ønsker å delta!»

De som mottok invitasjonen direkte fra meg, ble gitt tillatelse til å dele den videre. Det ble ikke utdypet i invitasjonen at man undersøkte tillitsvurderinger i sammenheng med moral, da det er tenkelig at en slik bevisstgjøring kunne påvirket deltagerens vurderinger.

MÅLEVERKTØY

Det ble utviklet et spørreskjema med bruk av standardisert og etablerte måleverktøy.

Formålet med spørreskjemaet var å få innsikt i hvilken grad deltagerens vurdering av leder sin moral ville påvirke etableringen av ST, og i så tilfelle om deltagerens grad av moralsk utkobling har sammenheng med deres tillitsvurdering knyttet opp mot lederatferd.

Spørreskjemaet startet med en instruks. Deltagerne ble da presentert for følgende instruks:

«Forestill deg at du er rådgiver i personalavdelingen (HR) i en bedrift som konkurrerer i et stadig mer krevende internasjonalt marked. Særlig en konkurrent har vist seg svært aggressiv, og det er brukt midler som korrupsjon, trusler og svertekampanjer for å presse dere ut av markedet. Noe de også synes å lykkes med, da flere viktige kunder har nå gått over til konkurrenten siste tiden – og andre hintet om at de vil følge. Det er også frustrasjon blant de ansatte. Flere opplever ledelsen som fraværende, og mer opptatt av å framstå politisk korrekt, enn å gjøre grep som kan få stoppet denne kyniske konkurrenten. I denne krevende situasjonen forventer styret i din bedrift radikale og umiddelbare tiltak for å kunne møte konkurransen – innbefattet ny administrerende direktør. I utvelgingsprosessen for nye direktør, står bedriften nå igjen med to gode, men ulike kandidater. Som et bidrag til utvelgingen er du nå bedt om å komme med dine vurderinger i forhold til hvem av disse to bedriften bør satse på i denne vanskelige situasjonen.

Oppgaven din er å vurdere og rangere de to kandidatene, en etter en, basert på beskrivelsene du vil få underveis.»

Spørreskjemaet tok så for seg 3 demografiske variabler. Disse var spørsmål om deltageren som kjønn, alder og eventuelt studiested. Dette er variabler som søker å gi et inntrykk av utvalget.

Deltagerne ble så presentert for «Kandidat 1» eller «Kandidat 2» først. Beskrivelsen av «Kandidat 1» lød som følger:

«Mann, 56 år, med relevant leder- og bransjeerfaring. Faglig dyktig, med analytiske evner, og gode resultat å vise til. Han har ord på seg for å være en hyggelig og snill mann, som involverer de ansatte i beslutningsprosesser og verdsetter prosess og medvirkning. Han setter moral og verdier i fokus for lederskapet sitt, og er kjent for høy moralsk integritet. Godt likt av sine medarbeidere og kollegaer. Ord på seg for å være noe forsiktig men respektfull i konfliktsituasjoner. En pådriver i utvikling av retningslinjer for bærekraftig virksomhet, og opptatt av miljø og klimaspørsmål.»

Beskrivelsen av «Kandidat 2» lød som følger:

«Mann, 54 år, med relevant leder og bransjeerfaring også han. Han har ord på seg for å være handlingsorientert og krevende, og kan vise til gode resultater. Han blir også sett som en som kan gå utenfor etablerte spilleregler for å oppnå resultat, og sett som noe kynisk og manipulerende – og tøff i konkurransesetting. Skyr få midler for å nå sine mål. Kjent for en noe krevende lederstil, med høye krav. Han har vært tiltalt for trusler mot konkurrenter, men blankt frifunnet. Er en person som er respektert, og kanskje litt fryktet. Beskrevet som en person du ønsker å «ha med deg og ikke mot deg».

Videre skulle de vurderer i hvilken grad de hadde tillit til kandidaten. Dette ble målt med bruk av en fem punkt likert skala, hvor det gikk fra «helt uenig» til «helt enig». Deltagere skulle så gjengi i hvilken grad påstandene stemte for dem. Påstandene var som følger «Jeg stoler på denne kandidaten i denne situasjonen», «Jeg ville fulgt denne kandidatens instruksjoner i denne situasjonen» og «Jeg stoler ikke på denne kandidaten i denne situasjonen». På den siste påstanden om tillitt måtte skalaen reverseres under behandling av dataen.

Når de da trykte seg videre, ble de presentert for den motsatte kandidaten. De skulle så gjengi i hvilken grad påstandene stemte for dem. Påstandene og skalaen var lik som ved den første kandidaten de fikk presentert.

Deltagerne skulle så, med utgangspunkt i situasjonen bedriften stod i, rangere de to kandidaten som de ville hatt til stillingen.

Videre kom de til «litt om deg som person». Her skulle deltagerne gjengi i hvilken grad påstanden passet dem som person, på en fem likert skala hvor 1=Helt uenig, 3=en del enig, og 5=helt enig. Påstanden lød som følger «Jeg er enig i at folk flest generelt sett kan stoles på». Nedenfor var det 8 påstander deltagerne skulle ta stilling til ifht. hva som passet best for dem. Her ble grad av moralsk utkobling målt ved hjelp av en validert skala som er utviklet av Moore et al (2012). Skalaen skal representere Bandura (1999) sin teori for moralsk utkobling. Det er en fem punkts likert skala, hvor 1= aldri og 5=alltid. Deltagerne skulle ta stilling til påstander som for eksempel «det er greit å spre rykter for å forsvare de som du bryr deg om» (moralsk rettferdiggjøring) og «personer som blir behandlet stygt har vanligvis gjort noe selv som har utløst det» (minimering av eget ansvar).

STATISTIKK

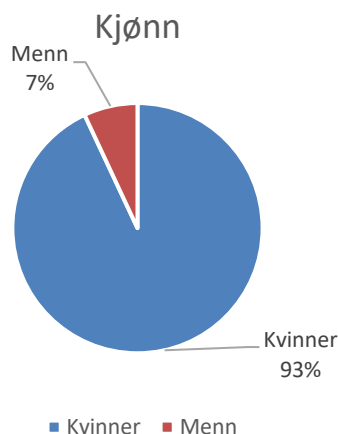
SPSS ble brukt som statistikkprogram for å hente ut data, i tillegg til Survey Xact som ble brukt til datainnsamling. De statistiske analysene som ble anvendt er: Deskriptiv analyse, korrelasjon, regresjon og t-test.

RESULTAT

I dette kapitlet vil statistiske analyser og funn gjort i disse statistiske analysene fremkomme. Jeg vil først ta for meg deskriptiv data. Her gis det i hovedsak en oversikt over demografiske variabler som kjønnsfordeling og aldersspenn blant deltagerne. Videre vil jeg se på resultatene av korrelasjonsanalysen og fremstille dette i en korrelasjonsmatrise. Korrelasjonsmatrisen gir en oversikt over hvor sterk sammenheng det er mellom variablene. Det er også kjørt to enkle regresjoner, en enkel regresjon som tester om moralsk utkobling predikerer tillit for moralsk lederatferd, og en enkel regresjon som tester om moralsk utkobling predikerer tillit for umoralsk lederatferd. Til slutt er det gjennomført en parert t-test, for å sjekke om det er statistisk signifikant forskjell på gjennomsnittet av de to variablene (Pallant, 2016).

DESKRIPTIV DATA

Figur 1. Kjønnsfordeling



Det er en tydelig overvekt av kvinner i studiet. Av de 230 deltagerne var det en kjønnsfordeling på totalt 214 kvinnelige (93%) og 16 mannlige (7%) deltagere som vist i figuren.

I hovedsak består utvalget av unge deltagere med en snittalder på 21,4 år (SD= 5,01) det var en spennvidde i alder på 15-59 år. Deltagerne bestod i hovedsak av studenter.

ER DET SAMMENHENG I VARIABLENE?

For å studere om det var noe sammenheng mellom variablene, foretok jeg en korrelasjonsanalyse. Ved hjelp av korrelasjoner kan man se hvor høyt de ulike variablene er korrelert og finne om det er sammenhenger. Korrelasjonsanalyse er brukt til å beskrive styrken og retningen av det lineære forholdet mellom variabler (Pallant, 2016). Forholdet mellom tillitsvurderinger og lederatferd ble studert ved bruk av Pearson R. Pearson R kan bare få verdi mellom -1 til +1, mens en korrelasjon på 0 indikerer at det ikke er noe sammenheng mellom de to variablene (Pallant, 2016). Her viser resultatene at tillit til moralsk lederatferd og umoralsk lederatferd er negativt korrelert ($r = -.162$, $n = 220$, $p < 0,05$). Videre er det negativ korrelasjon mellom tillit til moralsk lederatferd og moralsk utkobling ($r = -.228$, $n = 203$, $p = < 0,01$). Tillit til umoralsk lederatferd og moralsk utkobling er positivt korrelert, men denne er ikke signifikant ($r = .134$, $n = 202$, $p > 0,05$).

Figur 2. Korrelasjonsmatrise

	1	2	3
1. Tillit moralsk leder			
2. Tillit umoralsk leder	-.162*		
3. Moralsk utkobling	-.228**	.134	

* $P < .05$; ** $P < .01$

PREDIKERER MORALSK UTKOBLING TILLIT?

Det ble gjennomført to enkle regresjoner for å undersøke om grad av moralsk utkobling predikerer tillit. En regresjonsanalyse viser sammenheng mellom avhengige og uavhengige variabler. Når man først ser på om moralsk utkobling predikerer tillit til moralsk lederatferd, ser man at moralsk utkobling forklarer 5,2 % av variansen i tillitsetablering til moralsk lederatferd ($R^2 = .052$, $p < .001$). Sammenheng er relativt svak, men signifikant. Man ser videre at moralsk utkobling bidro signifikant til å predikere negativ tillit til moralsk lederatferd ($Beta = -.228$, $p < .001$).

Det ble så gjennomført en enkel regresjon for å se om moralsk utkobling predikerer tillit til umoralsk lederatferd. Man ser da at moralsk utkobling forklarer 1,8 % av varians i tillitsetablering til umoralsk lederatferd ($R^2 = .018$, $p > .05$). Denne sammenheng er derimot ikke signifikant. Man ser da kun tendenser for at moralsk utkobling bidro til å predikere tillit til umoralsk lederatferd, men dette er ikke signifikant ($Beta = .134$, $p > .05$).

T-TEST (MELLOMGRUPPE FORSKJELLER)

Det er brukt parett t-test, dette brukes når det er et utvalg og man samler inn data fra dem for to ulike forhold, i dette tilfellet moralsk og umoralsk lederatferd (Pallant, 2016). Hensikten med t-testen var å undersøke hva som gir mest tillit, da i form av enten moralsk lederatferd eller umoralsk lederatferd. Moralsk lederatferd ($M=4,0652$, $SD=0,74112$) skapte signifikant mer tillit, enn umoralsk lederatferd ($M=3,0273$, $SD=0,84175$), $t(219)=12,739$, $p < 0,01$ (halesannsynlighet). Snittet i tillit hadde en nedgang på 1,0379 med et 95% konfidensintervall fra 0,8773 til 1,19845.

DISKUSJON

Hensikten med studiet var som nevnt å se hvilken lederatferd, da i form av moralsk eller umoralsk, som ville bidra mest til etablering av ST i en kritisk situasjon. I lys av problemstillingen ble det først kartlagt hvilken lederatferd som har mest effekt for å etablere ST i kritiske situasjoner, for så å undersøke om personlighetstrekket moralsk utkobling predikerer sammenheng mellom tillitsvurderinger og lederatferd. Videre i oppgaven vil jeg diskutere funn og resultat samt dataen som er samlet inn. Innsamlet data ga til dels andre resultat enn forventet.

Vil individer lettere etablere ST til en umoralsk leder under en kritisk situasjon?

Som man ser utfra H1 var det forventet at en umoralsk lederatferd ville bidra mer til etablering av ST, når organisasjonen stod ovenfor en kritisk situasjon. Som nevnt tidligere fremkom det at kritiske situasjoner fordrer en spesiell ledelse, dette bidro til grunnlaget for denne forventning. Grunnlaget for denne forventingen er også begrunnet i at individer ofte vil foretrekke en ledelse som oppnår resultat på tross av tilnærming under en kritisk situasjon og at individer har tendens til å være mindre opptatt av etikk og moral under slike omstendigheter. Årsaken til at individer blir mindre moralsk orientert i slike kritiske situasjoner kan komme som følge av at risikoen, trusselen og usikkerhet er høy. Disse faktorene kan bidra til økt redsel, og derav føre til at man blir mindre moralsk orientert slik vi så i eksempelet med korona pandemien. Tidligere forskningslitteratur har også vist at moral faktisk kan fungere som en hindring for effektiv ledelse. Dette spesielt i kritiske situasjoner, hvor man potensielt må bruke makt og manipulasjon (Ledeen, 1999). Det er også slik at for at en leder skal kunne håndtere det ukjente, må det tas i bruk metoder som går utover moralske normer (Bailey, 1988). Slik forskningslitteratur bidro til å legge grunnlag for antagelsen om at man vil foretrekke en umoralsk leder i kritiske situasjoner, og derav lettere etablere ST til en slik umoralsk lederatferd. Denne antagelsen bidro videre til å legge grunnlag for hypotesen. Funnene i denne studien avdekker derimot at denne antagelsen og hypotesen ikke stemmer. Funnene tilsier nemlig at det er en moralsk lederatferd som vil ha størst effekt i å bidra til etablering av ST i kritiske situasjoner. Det ble altså i denne studien funnet at en moralsk lederatferd skapet signifikant mer tillit enn en umoralsk lederatferd. De statistiske analysene fant derav ikke statistisk signifikant støtte for H1.

Funnene i denne studien viser med dette da at «kandidat 1», som ble beskrevet som en leder med høy moralsk integritet bidro mest til etablering av ST. «Kandidat 1» ble i vignetten beskrevet med ord som «hyggelig og snill», «godt likt», «høy moralsk integritet» og «verdsetter medvirkning». Det kan tenkes at «kandidat 1» bidro mest til etablering av ST som følge av at dette er egenskaper man ofte vektlegger hos en leder. Det kan også tenkes at som følge av at ordene brukt for å beskrive kandidaten er svært positivt ladet, at det bidro til å skape et generelt godt inntrykk av kandidaten.

Disse funnene stemmer overens med tidligere forskning, som for eksempel Meyerson et al (1996) som hevder at lederens evne for å legge til rette for gruppens medvirkning i beslutninger bidro til ST. Meyerson et al (1996) fant også at lederens omdømme er en viktig faktor for etablering av ST. I denne studien ble «kandidat 1» og beskrevet med et godt omdømme. Årsaken til at omdømme til leder kan ha en påvirkning for etablering av tillit er fordi man generelt vil gå inn, i for eksempel en gruppe, med mer positivitet og høyere forventninger. Lignende funn er også gjort av Brown og Treviño (2006) som fant at moralsk lederatferd skapte et produktivt lederskap, mens umoralsk lederatferd skapte et kontraproduktivt lederskap. Ledere som utviser misbrukende atferd vil oppleves fiendtlig og skadelig (Tepper, 2000). Slike observasjoner av negativ atferd hos leder kan føre til en negativ vurdering av lederen, og medføre nedsatt tillit til leder (Morrison & Robinson, 1997). Brown et al (2005) hevder at en leder må kommunisere viktigheten av moralsk standard, og at dette vil bidra til en effektiv ledelse og etablering av ST. Videre hevder Brown et al (2005) at en god leder er en moralsk person som også påvirker sine medarbeidere til å opptre moralsk. Som nevnt tidligere har etisk ledelse fått større betydning i organisasjoner og ledelseslitteratur de siste 15 årene. Funnene i denne studien samsvarer med funn gjort i tidligere studier. Dette gir inntrykk for at moralsk lederatferd er viktig for å etablere ST og skape en god ledelse.

Vil individer som har høyere grad av moralsk utkobling i større grad danne ST til en umoralsk lederatferd?

Grunnlaget for denne antagelsen var at individer som har høyere grad av moralsk utkobling, i større grad vil kunne unngå egen moralsk standard. Ved å gjøre nettopp dette kan individer med høyere grad av moralsk utkobling foreta umoralske handlinger uten å føle på skyld eller selvførdømmelse. På bakgrunn av dette var det mulig at individer som hadde høyere grad av moralsk utkobling, ville i mindre grad være «plaget» av moralske dilemma og i større grad være opptatt av «å gjøre det som må gjøres».

Det kunne tenkes at individer med høyere grad av moralsk utkobling, som derav kan gå utenfor moralske normer, ville føle seg mer sikker og mindre sårbar i en kritisk situasjon hos en leder som også aktet å gå utenfor moralske normer. Dette fordi disse individene antagelig da ville oppleve en umoralsk lederatferd som mer effektiv og som bedre lederskap. I denne studien fant jeg en tydelig og signifikant sammenheng mellom grad av moralsk utkobling og mindre tillit til moralsk leder. Som nevnt predikerte faktisk høyere grad av moralsk utkobling en negativ tillit til moralsk lederatferd. Individer som derav i større grad kan gå rundt egne moralske normer, vil i større grad oppleve mindre tillit til en leder som ikke evner det samme. Funnene viste også tendenser for at individer med høyere grad av moralsk utkobling ville etablere mer tillit til en umoralsk leder. Det ble altså funnet en sammenheng mellom grad av moralsk utkobling hos individer og ST til en umoralsk lederatferd, men denne sammenheng er bare nesten signifikant, men den er altså ikke signifikant. Sammenheng indikerer likevel tendenser.

Det som er særlig interessant av funnene her, er at høyere grad av moralsk utkobling predikerer en negativ tillit til en moralsk lederatferd. Det kan være mange årsaker til dette, men det kan tenkes at det er som følge av at individer med høyere grad av moralsk utkobling i større grad vil foretrekke ledelse som oppnår resultat på bekostning av tilnærming. Det kan også tenkes at de derav kan oppfatte en moralsk lederatferd som «forsiktig» og uegnet under en krisesituasjon. Tidligere så vi at Ferris et al (2007) hevdet at aggressiv atferd kunne fungere effektivt for å oppnå organisasjonens mål.

Som nevnt tidligere innebærer moralsk utkobling tilbøyelighet for å endre skadelig atferd til et moralsk formål. Dette kan man gjøre gjennom moralsk rettferdiggjøring. Moralsk rettferdiggjøring kan føre til at individer oppfatter seg som organisasjonens beskytter. Det kan derav tenkes at individer med høyere grad av moralsk utkobling, endrer umoralsk atferd til et moralsk formål og selv opplever at dette er eneste måten å sikre organisasjonens overlevelse. Moralsk utkobling innebærer også at individer minimere ansvar. I dette tilfelle kan det gjøres ved å gi konkurrerende virksomheten selv skylden, ved at «de får en smak av egen medisiner». På dette viset endrer individer den umoralske atferden slik at den oppfattes moralsk. Det kan med bakgrunn i dette tenkes at individer som har høyere grad av moralsk utkobling vil predikere negativ tillit til moralsk lederatferd som følge av at de mener den moralske lederen er ut av stand til å håndtere krisesituasjonen, og i dette tilfelle den truende konkurrenten.

Det er også mulig at individer som har lavere grad av moralsk utkobling i større grad er moralsk orientert, og derav i større grad foretar moralske avveininger. Som følge av dette kan det hende at individer med lavere grad av moralsk utkobling vil vektlegge moral og i større grad være preget av moralske dilemma.

Rook (1998) hevdet at sammenheng mellom en positiv prediktor og et positivt utfall vil være sterkere enn sammenhengen mellom en negativ prediktor og et positivt utfall. Dette er hypotesen om «the outcome specific effect», altså utfallsspesifikk effekt. Dette samsvarer med funnene i denne studien. Altså at sammenhengen mellom moralsk lederatferd (positiv) og tillit (positiv), er sterkere enn sammenhengen mellom umoralsk lederatferd (negativ) og tillit (positiv).

SVAKHETER OG METODISKE BEGRENSNINGER

ST er et relativt nytt forskningsfelt. Som nevnt tidligere er det ingen klar definisjon som skiller ST fra andre former av tillit. I dette studiet er det brukt definisjonen til Meyerson et al (1996) som lyder: «a unique form of collective perception and relating that is capable of managing issues of vulnerability, uncertainty, risk and expectations». Dette kan potensielt være en svakhet med tanke på sammenligningsgrunnlag som følge av at det kan være ulike definisjoner og avgrensninger innenfor begrepet. En annen svakhet kan også være tidsaspektet. Som følge av at definisjonen ikke er klart avgrenset og at man ikke er samlet om en definisjon, kan ulike definisjoner bruke ulike tidsaspekt for ST. Noen studier kan vurdere ST over timer, uker eller måneder. Dette kan være en svakhet når man skal sammenligne funn med andre studier, da det kan være ulike tidsspenn når man ber individer vurderer etablering av ST. I denne studie måtte deltagerne etter bare et par minutter gjengi hvilken kandidat de hadde etablert mest tillit til.

En annen svakhet for studien kan være kjønnsfordelingen i studiet. Studiet har en svært skjev kjønnsfordeling. Studien kunne i større grad vært representativ hadde det vært en jevnere kjønnsfordeling. Den skjeve kjønnsfordelingen, med en hovedvekt av kvinner kan derav påvirke resultatet. Tidligere forskning viser at kvinner i ledelse i større grad enn menn er opptatt av deltagelse, individuelle hensyn og har en mer demokratisk lederatferd (Arnold et al, 2016). Slik lederatferd har vist seg å være mindre fordelsfull i enkelte sektorer som for eksempel militæret (Arnold et al, 2016). Studier har også funnet at moralske vurderinger er ulike mellom kjønn. Det er blant annet gjort funn som tilsier at under følelsespregede

situasjoner vil menn i større grad enn kvinner foreta hensiktsmessig beslutninger på bekostning av å sette andre i fare (Fumagalli et al., 2010). Det kan også tenkes at det er ulikhet i konkurranseinstinktet hos kjønnene. Da kan det tenkes at menn er mer preget av konkurranseinstinkt enn kvinner. Menn og kvinner responderer ulikt til et konkurranse preget miljø, hvor kvinner ofte skygger vekk fra konkurranse (Niederle et al., 2013). Det er gjort funn som tilsier at dersom man får valget mellom en konkurransepreget situasjon og ikke-konkurranse preget situasjon vil 73% av menn velge en konkurransepreget situasjon, mens kun 35% av kvinner vil velge en konkurransepreget situasjon (Böheim et al., 2017).

Gjennomsnittsalderen kan også tenkes å være en potensiell svakhet. Dersom studien hadde hatt en annen alderssammensetning kunne resultatet i større grad vært generaliserbart. Med en gjennomsnittsalder i studien på 21, 4 (SD 5,01) består deltagerne i undersøkelsen av et svært ungt utvalg. Det kan også tenkes at det er ulikhet i moralsk orientering basert på alder. Kanskje vil yngre være mer moralsk orientert i studien. Dette kan påvirke resultatet i studien i form av at flertallet er studenter, og derav har mindre kjennskap til arbeidslivet samt mindre arbeidserfaring. Dette kan gjøre at situasjonen som ble fremstilt i vignettene er vanskelig å forestille seg og sette seg inn i for deltagerne. Det gjør at deltagerne i større grad må forestille seg hva de potensielt ville gjort, hvordan de virkelig ville ha handlet i den gitte situasjonen kunne vært annerledes. Kanskje førte dette til at de ikke forstod hvor kritisk situasjonen som ble fremstilt var, eller ikke oppfattet den kritisk.

Denne svakheten kan også kobles til svakheter med vignettmetoden. Som følge av at vignetter er fabrikkerte og konstruerte kan det tenkes at individer vil vurdere situasjonen ulikt enn hva de faktiske ville, dersom de stod i situasjonen. Med vignettstudie må deltagerne forestille seg hvordan de potensielt ville handlet, og dette kan påvirkes både av hvordan man ønsker man skulle handlet og at man ikke opplever presset fra å faktisk være i situasjonen. En annen potensiell svakhet er at deltagerne i stor grad er medstudenter på en handelshøyskole. Som det er nevnt, har ledelseslitteratur i stor grad fokusert på etisk ledelse og viktigheten av medvirkning. Det kan tenkes at som følge av at deltagerne da ikke har vært i arbeidslivet og har studert ledelse, er «formet» til å være i favør for en moralsk lederatferd som verdsetter medvirkning.

RELEVANS OG FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING

ST er svært viktig, det bidrar til samhandling og er helt nødvendig for å redusere usikkerhet, og tvil. I situasjoner som er kritiske hvor tempoet og trusselen er høyt, er det helt kritisk at man kan etablere tillit hurtig. Slik spontan tillit bidrar til at mennesker som ikke har historiske erfaringer sammen eller en tidligere tillitsetablering, kan utvise hverandre tillit, samhandle og koordinere. Funnene i denne studien viser hvilken lederatferd som bidrar mest til etablering av slik tillit. Slik vi så har tidligere studier sett på demokratisk og autoritær ledelse, og det er blitt brukt både fagligdyktighet og emosjonell stabilitet som prediktor for ST. I denne studien har jeg derimot studert moralsk og umoralsk lederatferd, og moralsk utkobling som prediktor. Med dette mener jeg at denne studien kan fungere som et bidrag til ledelseslitteratur om ST. Studien har kommet med interessante funn, og viser at moralsk lederatferd bidrar mest til etablering av ST i en kritisk situasjon. Disse funnene er viktig, dette kan bidra til litteratur om hvilken lederatferd man bør ha i kritiske situasjoner. Dette er av særlig relevans for ledelsesforskning og i et organisasjonspsykologisk perspektiv. Samfunnet og organisasjoner er i dag i stadig endring. Spesielt i organisasjoner ser man stadig større bruk av midlertidig grupper og prosjektarbeid hvor det er viktig at man kommer fort i gang, og får rask samhandling. I slike situasjoner er ST avgjørende for effektivitet og produktivitet, denne studien viser at ledere som utviser en moralsk lederatferd lettere vil bidra til etablering av ST i gruppen. Slik vi så er ledere svært avgjørende for gruppens funksjon og effektivitet. Denne studien er også relevant i et arbeidspsykologisk perspektiv hvor man søker å bytte ut ledelsen i en kritisk situasjon og trenger at den nye ledelsen fungerer raskt.

Helt avslutningsvis ønsker jeg å komme med forslag til videre forskning innenfor ST. Fremtidige studier oppfordres til å forske videre på, og undersøke ST. Det er et felt som er relativt nytt og som følge av det er lite forsket på. På bakgrunn av dette har feltet et stort potensial for videre forskning. I denne studien har vi sett på hvilken lederatferd som bidrar mest til å etablere ST. Det som kan være interessant å studere videre da er tillits nøyaktighet (i.e trust accuracy). Dette handler om evnen til å beslutte hvem man kan stole på, og hvor nøyaktig eller «korrekt» den er. Altså om man etablerer tillit, til dem man burde etablere tillit til. Relatert til ST hadde det vært særlig interessant og studert videre om man danner spontan tillit til dem man burde danne spontan tillit til. Med bakgrunn i denne studien, hvor det var en relativ skjev kjønnsfordeling pirret det også interessen for om det er forskjell på tillits nøyaktighet hos de ulike kjønnene. Vil for eksempel kvinner ha større grad av tillits

nøyaktighet enn menn? Altså om kvinner er bedre til å stole på «de rette» folkene enn menn, eller omvendt? Dette synes å være svært interessant å forske mer på. Ledelseslitteratur har lenge argumentert for de positive effektene av tillit, likevel kan tillit også ha en dysfunksjonell effekt dersom det ikke gis med omhu (Böheim et al., 2017).

Helt til slutt ville det også vært ønskelig om fremtidig forskning innen feltet samler seg om en definisjon av ST. Slik at det danner bedre grunnlag for sammenlikning av empiriske funn. Når det gjelder tillit er det fundamentet i alle mellommenneskelige prosesser. Slik vi har sett påvirker det hvordan man oppfatter hverandre, samhandler, kommuniserer og hvordan man forholder seg til relasjoner. Det er særlig viktig i ledelse, og ST vil ha stor betydning for organisasjoner fremover som følge av større bruk av midlertidige grupper. Denne studien belyser problemstillingen om moralsk eller umoralsk lederatferd bidrar mest til etablering av spontan tillit og om personlighetstrekket moralsk utkobling predikerer tillit. Ifølge mine funn vil moralsk lederatferd bidrar signifikant til etablering av ST under kritiske situasjoner og trekket moralsk utkobling vil predikere en negativ tillit til moralsk lederatferd. Funnene strider dermed imot antagelsene og hypotesene, men underbygger moderne ledelseslitteratur som fremhever moralsk atferd som viktig for god ledelse og hevder den gode leder er den moralsk leder. Denne studien retter fokuset mot at organisasjoner bør prioritere og fremme moralsk atferd, for å skape god ledelse.

REFERANSER

- Aarset, M. V. (2019). Krisekommunikasjon. I P.Brønn & J.K Arnulf (Red.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (s.204-222). Bergen: Fagbokforlaget.
- Arnold,J., Randall, R., Patterson, F., Silvester, J., Roberston, I., Cooper,C., Burnes,B., Harris.,D &Axtell, C.(2016). *Work Psycholohy. Understanding Human Behaviour in the workplace*. (6.utg.).Storbritannia: Pearson Education
- Atzmüller, C., & Steiner, P. M. (2010). Experimental vignette studies in survey research. *Methodology: European Journal of Research Methods for the Behavioral and Social Sciences*, 6(3), 128–138. <https://doi.org/10.1027/1614-2241/a000014>
- Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American Psychologist*, 62(1), 25–33. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.25>
- Bandura, A. (1999). Moral Disengagement in the Perpetration of Inhumanities. *Personality and Social Psychology Review*, 3(3), 193–209. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0303_3
- Bass, B.M., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership (4 ed)*. New york: Free Press
- Bandura, A. (2016) *Moral disengagement: How people do harm and live with themselves*. New york, NT : Worth
- Ben-Shalom, U., Lehrer, Z., & Ben-Ari, E. (2005) Cohesion During Millitary Operations: A field Study om Combat Units in the al-Aqsa Intifada. *Armed Forces and Society*, 32 (1), s 63-79.
- Böheim, R., Grübl, D., & Lackner, M. (2017). Gender Differences in Competitiveness. *DICE Report; Munich*, 15(2), 13–17.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Buggeland, S. (2020, 04.04). Munnbind stjålet fra rikshospitalet. *Verdens gang*. Hentet fra: <https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/rAJWke/munnbind-stjaalet-fra-rikshospitalet>

- Burke, C., Sims, D., Lazzara, E & Salas, E. (2007). Trust in leadership: a multi-level review and integration. *The leadership Quarterly*. 18(6), 32-606.
- Conger, J.A & Kanungo, R. N (1998). *Charismatic leadership in Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications
- Dirks, K & Ferrin, D. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*. 87(4), 28-611.
- Einrasen, S. (2017). Mellommenneskelig atferd og samspill på arbeidsplassen. I S. Einarsen, Ø.L Martinsen & A. Skogstad (Red.). *Organisasjon og ledelse* (s260-263). Oslo: Gyldendal Akademisk
- Ferris, G. R., Zinko, R., Brouer, R. L., Buckley, M. R., & Harvey, M. G. (2007). Strategic bullying as a supplementary, balanced perspective on destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 195–206. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.004>
- Filestad, C.(2016). *Organisasjonslæring-fra kunnskap til kompetanse*.(2.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Fumagalli, M., Ferrucci, R., Marni, F., Marcegaglia, S., Mrakic-Spota, S., Zago, S., Lucchiari, C., Consonni, D., Nordio, F., Pravettoni, G., Cappa, S., & Priori, A. (2010). Gender-related differences in moral judgments. *Cognitive Processing*, 11(3), 219–226. <https://doi.org/10.1007/s10339-009-0335-2>
- Hannah, S.T, Uhl-Bien, M., Avolio, B.J & Cavarretta, F.L. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *Leadershi. Q.* 20, s 897-919. Doi: 10.1016/j.leaqua.2009.09.006
- Harrison, C.W. (2010). *Transformational leadership and its relationship to trust and behavioral integrity*. Saybrook Graduate School and Research Center, San Francisco, CA.
- Huang, Y.-S. (Sandy), Greenbaum, R. L., Bonner, J. M., & Wang, C. S. (2019). Why sabotage customers who mistreat you? Activated hostility and subsequent devaluation of targets as a moral disengagement mechanism. *Journal of Applied Psychology*, 104(4), 495–510. <https://doi.org/10.1037/apl0000359>
- Hyllengren, P., Larsson, G., Fors, M., Sjöberg, M., Eid, J & Olsen, O.K (2011). Swift Trust in leaders in temporary military groups. *Team Perform.* 17, s.354-368. Doi: 10.1108/13527591111182625

- Johnson, J. F., & Connelly, S. (2016). Moral disengagement and ethical decision-making: The moderating role of trait guilt and shame. *Journal of Personnel Psychology*, 15(4), 184–189. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000166>
- Kilham, W., & Mann, L. (1974). Level of destructive obedience as a function of transmitter and executant roles in the Milgram obedience paradigm. *Journal of Personality and Social Psychology*, 29(5), 696–702. <https://doi.org/10.1037/h0036636>
- Kongehuset (2011). *Nasjonal minnemarkering: Kongens tale*. Hentet fra:
<https://www.kongehuset.no/tale.html?tid=93376&sek=26947&scope=27247>
- Kongehuset (2020). *Koronasituasjonen*. Hentet fra:
<https://www.kongehuset.no/tale.html?tid=182568&sek=26947&scope=0>
- Kirkpatrick, S.A & Locke, E. A. (1991) Leadership: do traits matter? *Executive* 5, s 48-60.
Doi: 10.5465/ame.19914274679
- Lapidot, Y., Kark, R & Shamir, B. (2007). The impact of situational vulnerability on the development and erosion of followers trust in the leader. *The leadership quarterly*. 18, s 16-34.
- Larsson, G. (2005). *Snabb tillit: den nye fremgångsfaktorn?*. I G. Larsson (Red). *9 noter om NBF*. The Swedish national Defence College, Stockholm(s61-74).
- Ledeen, M.A. (1999). *Machiavelli on Modern Leadership: Why Machivellis Iron Rules are as Timely and Important today as Five Centuries Ago*. New York: Truman Talley Books
- Lester, P.B. (2006). *Swift trust: Examining the Development and Acceleration of Follower Trust in Leaders in a Temporary Group Context*. University of Nebraska, Lincoln.
- Martin, N.H & Sims, J.H. (1956). Thinking Ahead: power tactics. *Harvard Business Review*, 34(6), 25-36.
- Meyerson, D., Weick & Kramer, R. (1996). Swift Trust and Temporary groups. I Kramer, R & Tyler, T(red.), *Trust in organizations: Frontiers of Theory and Research* (s 95-166). Thousand Oaks: SAGE publications.
- Moore, C., Detert, J.R., Treviño, L.K., Baker, V.L., & Mayer, D.M. (2012). Why employees do bad things: Moral disengagement and unethical organizational behavior. *Personel Psychology*, 69(1). doi: 10.1111/peps.12137
- Morrison, E. W. & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of management Review*, 22(1), s226- 256.
- Mulder, M., De Jong, R:D, koppelaar, L & Verhage, J. (1986). Power, situation and leaders

effectiveness: an organisational field study. *J.appl. Psychol.* 71, s 566-570. Doi: 10.1037//0021-9010.71.4.566

- Niederle, M., Segal, C., & Vesterlund, L. (2013). How Costly Is Diversity? Affirmative Action in Light of Gender Differences in Competitiveness. *Management Science*, 59(1), 1–16. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1120.1602>
- Olsen, O.K. (2010). *Are good leaders moral leaders?* (Doktoravhandling). Universitet i Bergen, Bergen.
- Olsen, O.K. (2018). Effective Cooperation Between Strangers in Unexpected and Dangerous situations-A Matter of “Swift Trust”. In G.-E. Torgersen (Ed), *interaction: “Samhandling” Under Risk. A step Ahead of the Unforeseen*(s. 399-412). Oslo: Cappelen Damm Akademisk. Doi: <https://doi.org/10.23865/noasp.36.ch.21>
- Olsen, O. K., Heesch, P. V, Søreide, C & Hystad, S.W (2020). Trust after just 45 seconds? An experimental Vignette Study of How leader Behaviour and Emotional States Influence Immediate trust in Strangers. *Frontiers in Psychology*. doi: 103389/fpsyg.2019.02921
- Pallant, J. (2016) . *SPSS survival manual* (6. Utg.). Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B & Bommer, W.H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust and organizational citizenship behaviors. *Journal of management*. 22(2) s98-259.
- Popa, C.L. (2005). *Initial Trust Formation in Temporary Small Task Groups: Testing a Model of Swift Trust*. (Doktoravhandling). Kent State University, G.L (2007). The Essence of Military Group Cohension. *Armed Forces & Society*. 33(2), s286-295
- Rook, K. S. (1998). Investigating the positive and negative sides of personal relationships: Through a lens darkly?
- Rosenthal, S.A & Pittinsky, T.L. (2006) Narcissistic Leadership. *The Leadership Quarterly*, 17, 617-633.
- Schilke, O., & Huang, L. (2018). Worthy of swift trust? How brief interpersonal contact affects trust accuracy. *Journal of Applied Psychology*, 103(11), 1181–1197. <https://doi.org/10.1037/apl0000321>
- Selstø, M & Skotheimsvik, T. (2018). Daglig sammenheng mellom passiv-unnvikende ledelse og sviktende sikkerhetsetterlevelse: Den modererende rollen til moralsk utkobling og intoleranse for usikkerhet (Masteroppgave). Universitetet i Bergen, Bergen.

- Sucarrat, G. (2017). *Metode og økonometri en moderne innføring (2. utg.)*. Bergen: Fagbokforlaget
- Sunnafrank, M & Ramirez, A. (2004). At first sight: Persistent relational effects of get-acquainted conversations. *Journal of Social and Personal Relationships Copyright*. 21, 361-379. doi: 10.1177/0265407504042837
- Sweeney, P.J. (2010). Do soldiers reevaluate trust in their leaders prior to combat operations? *Military psychology*, 22(1). S70-88. Doi: 10.1080/08995601003644312
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal*, 43(2), 178-190.

VEDLEGG

Vedlegg 1: Vignetter

Instruks

Forestill deg at du er rådgiver i personalavdelingen (HR) i en bedrift som konkurrerer i et stadig mer krevende internasjonalt marked. Særlig en konkurrent har vist seg svært aggressiv, og det er brukt midler som korrupsjon, trusler og svertkampanjer for å presse dere ut av markedet. Noe de også synes å lykkes med, da flere viktige kunder har nå gått over til konkurrenten siste tiden – og andre hintet om at de vil følge. Det er også frustrasjon blant de ansatte. Flere opplever ledelsen som fraværende, og mer opptatt av å framstå politisk korrekt, enn å gjøre grep som kan få stoppet denne kyniske konkurrenten.

Situasjonen er nå at din bedrift har mistet flere viktige kunder til denne konkurrenten siste tiden – og andre hintet om at de også vil følge etter.

I denne krevende situasjonen forventer styret i din bedrift radikale og umiddelbare tiltak for å kunne møte konkurransen – innbefattet ny administrerende direktør. I utvelgingsprosessen for nye direktør, står bedriften nå igjen med to gode, men ulike kandidater. Som et bidrag til utvelgingen er du nå bedt om å komme med dine vurderinger i forhold til hvem av disse to bedriften bør satse på i denne vanskelige situasjonen.

Opgaven din er å vurdere og rangere de to kandidatene, en etter en, basert på beskrivelsene du vil få underveis.

Kandidat 1:

Mann, 56 år, med relevant leder- og bransjeerfaring. Faglig dyktig, med analytiske evner, og gode resultat å vise til. Han har ord på seg for å være en hyggelig og snill mann, som involverer de ansatte i beslutningsprosesser og verdsetter prosess og medvirkning. Han setter moral og verdier i fokus for lederskapet sitt, og er kjent for høy moralsk integritet. Godt likt av sine medarbeidere og kollegaer. Ord på seg for å være noe forsiktig men respektfull i konfliktsituasjoner. En pådriver i utvikling av retningslinjer for bærekraftig virksomhet, og opptatt av miljø og klimaspørsmål.

Kandidat 2:

Mann, 54 år, med relevant leder og bransjeerfaring også han. Han har ord på seg for å være handlingsorientert og krevende, og kan vise til gode resultater. Han blir også sett som en som kan gå utenfor etablerte spilleregler for å oppnå resultat, og sett som noe kynisk og manipulerende – og tøff i konkurransesetting. Skyr få midler for å nå sine mål. Kjent for en noe krevende lederstil, med høye krav. Han har vært tiltalt for trusler mot konkurrenter, men blankt frifunnet. Er en person som er respektert, og kanskje litt fryktet. Beskrevet som en person du ønsker å «ha med deg og ikke mot deg».

Vedlegg 2: Spørreskjema**A. Kjønn**

Mann

Kvinne

B. Alder

C. Eventuelt studiested

BI

UiB

NHH

Annet

D. Jeg stoler på denne kandidaten i denne situasjonen

(Likert, helt ueng-helt enig, 5 kategorier)

E. Jeg ville fulgt denne kandidatens instruksjoner i denne situasjonen

(Likert, helt uenig-helt enig, 5 kategorier)

F. Jeg stoler ikke på denne kandidaten i denne situasjonen

(likert, helt uenig-helt enig, 5 kategorier)

G. Med utgangspunkt i den krevende situasjonen bedriften står oppi nå: Hvem av disse to kandidatene vil du rangere som nr 1 til stillingen

Kandidat nr 1 (den snille)

Kandidat nr 2 (de krevende)

H. Ta utgangspunkt i kandidatrangeringen din over: Hvor viktig er følgende forhold for din rangering på en skala fra 1-5

- A. Faglig dyktighet
- B. Medmenneskelighet
- C. Evne til å involvere
- D. Internasjonal erfaring
- E. Teknisk erfaring
- F. Tøffhet
- G. Nådeløshet i konkurranse
- H. Moralsk integritet
- I. Evne til å manipulere
- J. Kynisme og hardhet
- K. Agressivitet

I. Ta utgangspunkt i en skala fra 1 til 5, der 1=helt uenig og 5= helt enig (og 3= en del enig): I hvilken grad passer følgende påstand på deg som person: jeg er enig i at folk flest generelt sett kan stoles på

(1-5)

J. Nedenfor er det 8 påstander du skal ta stilling til. Svar på hvert spørsmål ved å krysse av for det svaralternativet (fra 1=aldri til 5=alltid) som passer best for deg:

1. Det er greit å spre rykter for å forsvare de som du bryr deg om
2. Det er greit å ta noe uten at eieren har gitt lov til det så lenge du bare låner det
3. Når en tar i betraktning at folk i stor grad gir et uriktig bilde av seg selv, er det nesten ikke en synd å overdrive sine egne referanser litt
4. Folk kan ikke få skylden for å gjøre noe som teknisk sett er feil når alle deres venner gjør det samme
5. Å ta æren for ideer som ikke er dine er ikke noe å gjøre et stort nummer ut av
6. Noen mennesker må behandles tøft siden de mangler evnen til å bli såret
7. Personer som blir behandlet stygt har vanligvis gjort noe selv som har utløst det