



Handelshøyskolen BI

MAN 50391 Påvirkning og makt i lederrollen

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	30-08-2022 09:00 CEST	Termin:	202310
Sluttdato:	22-05-2023 12:00 CEST	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202310 10067 IN04 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Navn:

Eugenia Krogs vold, Carina Viken Munch

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Betydningen av lederstil i økonomiske krisesituasjoner		
Navn på veileder *:	Linda Lai		
Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:	Nei	Kan besvarelsen offentliggjøres?:	Ja

Gruppe

Gruppenavn:	(Anonymisert)
Gruppenummer:	16
Andre medlemmer i gruppen:	

Innhold

SAMMENDRAG	3
1 INTRODUKSJON	4
1.1 FORMÅLET MED STUDIEN OG BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA	4
1.2 PRESENTASJON AV PROBLEMSTILLINGEN	5
2 TEORIGRUNNLAG	6
2.1 KLASSISKE LEDERSTILER.....	6
2.2 HVA ER TILLIT?	6
2.3 HVORDAN KAN TILLIT OPPNÅS INNENFOR ET BEGRENSET TIDSPERSPEKTIV?	7
2.4 LEDERSTIL OG TILLIT.....	8
2.5 HVORDAN BØR EN LEDER KOMMUNISERE FOR Å OPPNÅ TILLIT I EN KRISESITUASJON?	9
2.6 VARME OG KOMPETANSE	10
2.7 KJØNNSSTEREOTYPIERING.....	10
2.8 KONSEPTUELL MODELL OG HYPOTESER	11
2.8.1 <i>Konseptuell modell</i>	11
2.8.2 <i>Hypoteser</i>	11
3 METODE	12
3.1 METODEVALG	12
3.2 DATAINNSAMLING.....	13
3.2.1 <i>Fremgangsmåte</i>	13
3.2.2 <i>Situasjonsbeskrivelser</i>	13
3.2.3 <i>Spørre batterier</i>	13
3.3 DATAANALYSE.....	14
4 RESULTATER	15
4.1 ANTALL DELTAKERE OG DEMOGRAFISKE VARIABLER	15
4.2 FAKTORANALYSE, RELIABILITETSANALYSE OG KORRELASJONSANALYSE	15
4.3 ANALYSER	18
4.3.1 <i>Analyserunde 1 (varme og kompetanse som avhengig variabel)</i>	18
4.3.2 <i>Analyserunde 2 (tillit som avhengig variabel)</i>	20
5 DISKUSJON	21
5.1 KOMPETANSE OG TILLIT	21
5.2 LEDERSTIL OG TILLIT.....	22
5.3 DEN DEMOKRATISKE LEDEREN BLE OPPFATTET SOM MER VARM	24
5.4 LEDERENS KJØNN	25
5.5 DELTAKERE MED PERSONALANSVAR VURDERTE DEN AUTOKRATISKE LEDEREN SOM MINDRE KOMPETENT	27
5.8 ETISKE VURDERINGER	28

5	KONKLUSJON OG FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	28
	REFERANSELISTE.....	30
	VEDLEGG 1	38
	INVITASJON TIL SPØRREUNDERSØKELSEN PÅ FACEBOOK OG LINKEDIN	38
	OPPDATERT INVITASJON FOR Å INKLUDERE FLERE SVAR OG TAKK FOR DELTAKELSE.....	39
	VEDLEGG 2	40
	INNLEDNING (LIK UNDER BEGGE VARIANTER).....	40
	SITUASJONSBEKRIVELSE MED AUTOKRATISK LEDERSTIL	40
	SITUASJONSBEKRIVELSE MED DEMOKRATISK LEDERSTIL	41
	VEDLEGG 3	43
	SPØRREBATTERIER.....	43
	<i>Tillit</i>	43
	<i>Varme</i>	43
	<i>Kompetanse</i>	43
	<i>Antatt kjønn på lederen</i>	44

Sammendrag

Formålet med denne studien har vært å undersøke i hvilken grad lederstil påvirker vurderingen av tillit i en økonomisk krisesituasjon. Gjennom et eksperiment ble deltakerne presentert for en leder med enten en autokratisk eller demokratisk lederstil. Resultatene viste ingen signifikante forskjeller i vurderingen av tillit til lederen i de to forskjellige gruppene. Imidlertid ble den demokratiske lederen oppfattet som mer varm enn den autokratiske lederen, og vi har foreslått at dette har sammenheng med den demokratiske lederens relasjonsorienterte lederstil. Videre viste studien at den autokratiske lederen ble oppfattet som mindre kompetent av deltakere med personalansvar. Kunnskap og erfaring med relasjonsorientert ledelse og ledereffektivitet blant deltakere med personalansvar er foreslått som mulige moderatorer for denne sammenhengen. Funnene i denne studien støtter også tidligere forskning som antyder at tillit og kompetanse er nært relaterte begreper.

1 Introduksjon

1.1 Formålet med studien og bakgrunn for valg av tema

Formålet med denne studien er å bidra til mer innsikt om hvilken lederstil som skaper mest tillit i krisesituasjoner, og dermed hvilken lederatferd som vil være mest egnet i kriserammede bedrifter. Dette er et svært aktuelt tema med tanke på at det er mange bedrifter som står overfor store økonomiske utfordringer som følge av økte råvarepriser og energikrise som preger verdensøkonomien etter flere år med pandemi og pågående krig i Ukraina.

Under økonomiske vanskelige tider kan det være nødvendig for bedrifter å gjennomføre umiddelbare tiltak for å sikre videre drift. Dette kan omfatte kollektive lønnskutt, permitteringer og oppsigelser, samt andre kostnadsbesparende tiltak. I en masteroppgave om ledere i omstillingsprosesser av Knutsen og Langholm (2017) brukte 25 prosent av intervjurespondentene kollektive lønnskutt som kostnadsbesparende tiltak under bedriftens omstillingsprosess. Studien viste at en autoritær lederstil er viktig under økonomiske kriser, men at det i en omstillingsprosess også er viktig å åpne opp for innspill fra de ansatte og ha god takhøyde slik at alle kan få si sin mening.

Olsen et al. (2020) undersøkte effekten av fire varianter av lederstil/personlighet på umiddelbar tillit til lederen. Studien tok for seg en akutt situasjon (bilulykke) med en fremmed person i lederrollen. I denne situasjonen skapte den autokratiske og stabile lederen mer tillit enn den demokratiske og stabile. Lederen i de to øvrige variantene (autokratisk/ustabil og demokratisk/ustabil) oppnådde lavest tillit.

Med utgangspunkt i ovennevnte undersøkelse av Olsen et al. (2020) ønsker vi å bidra til å belyse effekten av lederstil på tillit til lederen i en økonomisk krisesituasjon.

Vår studie undersøker en økonomisk krise i en bedrift, der lederen må kommunisere en vanskelig beskjed til de ansatte og innhente aksept for en midlertidig lønnsreduksjon. I situasjoner der bedrifter opplever økonomiske

vanskeligheter, kan en lønnsreduksjon være et alternativ til permittering når det er nødvendig å opprettholde aktiviteten. Før det kan gjennomføres en ensidig nedsettelse av lønnen er det nødvendig å innhente samtykke fra de ansatte basert på en frivillig avtale (Storeng et al., 2014). For å fremstille en realistisk situasjon, som gjenspeiler både usikkerhet og optimisme, har vi valgt en situasjon der lederen foreslår en midlertidig lønnsreduksjon i en e-post til de ansatte, med planer om å tilbakebetaling til de ansatte innen tre måneder.

I likhet med Olsen et al. (2020) har vi undersøkt en situasjon hvor det foreligger personlig risiko og et tilhørende behov for å redusere usikkerhet. I denne studien er usikkerheten knyttet til mulig konkurs hos arbeidsgiver og tap av arbeidsplasser. Vi har imidlertid valgt å undersøke en mindre akutt situasjon, med formål om å undersøke om varighet og akuttgrad kan ha betydning for hvilken lederstil som skaper høyest tillit.

1.2 Presentasjon av problemstillingen

Problemstillingen som ønskes belyst gjennom denne studien er hvilken lederstil som skaper mest tillit i krisesituasjoner. Er det den viljesterke og handlekraftige autoritære lederen, eller den åpne og inkluderende demokratiske lederen som gir mest tillit? Hva kan i så fall være årsakene til at den ene lederstilen er mer tillitsskapende enn den andre?

Vi ønsker å se nærmere på om den autokratiske lederen blir oppfattet som mer kompetent og mindre varm enn den demokratiske lederen, og om dette gir økt tillit i en krisesituasjon. Vi ønsker også å undersøke hvilken betydning deltakerens kjønn har, og deltakerens antakelser om lederens kjønn i en ellers kjønnsnøytral situasjonsbeskrivelse.

2 Teorigrunnlag

2.1 *Klassiske lederstiler*

En *lederstil* refererer til en preferanse for måten lederfunksjonen best kan utøves, og er uavhengig av lederens grunnleggende personlige egenskaper, men et bevisst valg av tilnærming til lederarbeidet (Grønhaug, 2001, s. 94). OHIO-studiene fra 1940- og 1950-tallet førte til klassifisering av lederatferd i to hovedkategorier; «consideration» (omtanke) og «initiation of structure» (strukturering).

Den ene kategorien er en *relasjonsorientert* lederatferd som handler om å vise omtanke gjennom å være inkluderende, støttende og hensynsfull.

Relasjonsorienterte ledere behandler medarbeiderne som likeverdige og lytter til dem. De er nøye med å skaffe aksept fra medarbeiderne før viktige beslutninger implementeres (Grønhaug, 2001, s. 95). Den andre kategorien er en *oppgaveorientert* lederatferd som handler om å skape struktur gjennom å organisere arbeidet for sine medarbeidere ved å definere og delegere oppgaver, sette tidsfrister og standarder, og kontrollere at de overholdes. Oppgaveorienterte ledere er opptatt av mål og resultater, og handler mer dirigerende enn konsulterende overfor sine medarbeidere (Grønhaug, 2001, s. 95).

En nyere metastudie har vist at relasjonsorientert lederatferd er sterkere relatert til ledereffektivitet enn oppgaveorientert lederatferd (Judge et al., 2004). Perspektivet har blitt kritisert for ikke å ta hensyn til situasjonsvariabilitet gjennom tilpasning av lederatferd til den situasjonen lederen står overfor (Martinsen, 2009, s. 121).

2.2 *Hva er tillit?*

Rousseau et al. (1998, s. 395) definerer tillit som følger:

“Trust is a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behavior of another.”

Med andre ord innebærer tillit å stole på andre ved å være villig til å akseptere egen sårbarhet overfor andres handlinger.

Tillit er primært aktuelt, og spesielt viktig, i situasjoner der det er fare for negative utfall og reduserte muligheter for kontroll (Julsrud, 2018, s. 25). Tillit kan også være en kostnads- og tidsbesparende strategi når det er mindre behov for kontroll (Alm et al., 2013, s. 27). Imidlertid kan det være utfordrende å etablere tillit mellom mennesker som ikke har en lang historie sammen. Den generelle tilbøyeligheten til å stole på andre vil da spille en rolle. Grunnlaget er personlige tendenser som får anvendelse på tvers av situasjoner (McKnight et al., 1998, s. 477). Hvor tillitsfull man er som person har sammenheng med individuelle erfaringer, og det kan diskuteres hvor grensen går mellom optimisme, generalisert tillit og tillit til fremmede (Grimen, 2009, s. 131). Tillit kan styrkes ved at den som mottar tillit viser dyktighet, velvilje og integritet (Alm et al., 2013, s. 27).

2.3 Hvordan kan tillit oppnås innenfor et begrenset tidsperspektiv?

En studie utført av Willis og Todorov (2006) har vist at mennesker danner seg inntrykk av andre personer, med hensyn til deres pålitelighet og kompetanse, etter kun 100 millisekunders eksponering. Førsteintrykk formes veldig raskt og ofte ubevisst (Kjellebold Olsen, 2018). Studier har også vist at førsteinntrykk har lang varighet og betydning for hvordan forholdet utvikler seg over tid (Sunnaf Frank & Ramirez, 2004). Videre kan automatiske evalueringer være vanskelig å forandre (Gawronski et al., 2010).

For at det skal være mulig å handle innenfor en begrenset tidshorisont i en situasjon med usikkerhet er det nødvendig med rask dømmekraft om andres pålitelighet (Meyerson et al. 1996). Heesch & Søreide (2018) undersøkte tillit innenfor en tidsramme på 60 sekunder og introduserte begrepet «umiddelbar tillit» («immediate trust») som et nyansert tillegg til det teoretiske rammeverket om «rask tillit» («swift trust») som hovedsakelig ble utviklet av Meyerson et. al (1996). Rask tillit kan skilles fra erfaringsbasert tillit ved at den ofte oppstår som et resultat av ubevisste antagelser basert på begrenset informasjon (Heesch & Søreide, 2018). Som beskrevet i Kahnemans teorier kan dette sammenlignes med det raske og intuitive system 1 fremfor det langsomme og reflekterende system 2.¹

¹ Tankesett introdusert av israelsk-amerikanske forskeren og nobelprisvinneren i økonomi Daniel Kahneman.

Situasjonen er preget av høy usikkerhet og begrenset med tid. Tidsperspektivet kan variere fra bare noen timer til flere uker (Heesch & Søreide, 2018, s. 15), og pågår derfor over lenger tid enn tidsrommet for det som Heesch & Søreide betegner som umiddelbar tillit. Ved umiddelbar tillit er det kun den første eksponeringen som danner grunnlaget for den kognitive kategoriseringsprosessen. Da kan tillit oppstå uten å vite hvorfor (Heesch & Søreide, 2018, s. 12).

2.4 Lederstil og tillit

Autokratisk ledelse kjennetegnes av sentralisering av beslutningstaking og makt hos én enkelt, dominerende leder (De Hoogh et al., 2015). Tidligere studier forklarer hvordan autokratisk ledelse under visse forhold kan bidra til å skape psykologisk trygghet hos ansatte (De Hoogh et al., 2015). Dette støttes av Foels et al. (2000), som påpekte at autokratiske ledere kan gi retning og klarhet, og dermed gi de ansatte en opplevelse av trygghet. Videre vil personer med tydelige dominante trekk oppleves som utadvendte, og ha en sikker og pågående adferd som igjen kan tolkes som et tegn på kompetanse (Anderson & Kilduff, 2009; Lord et al., 1986).

Selv om det kan være en sammenheng mellom dominans og oppfatning av kompetanse, og mellom kompetanse og tillit betyr det ikke nødvendigvis at en autokratisk lederstil vil føre til høyere nivåer av tillit i alle situasjoner. I den opprinnelige studien til Olsen et al. (2020) fant de støtte for hypotesen om at en autokratisk lederstil skapte størst tillit i en akutt krisesituasjon. Dette samsvarer med funnene til Mulders et al (1987), som fant at ledere som tar kontroll er mest effektive i ekstreme situasjoner.

I krisesituasjoner vil tillit ofte ha sammenheng med trygghet på andres kompetanse (Grimen, 2009, s. 14). Innenfor høyrisikomiljøer er lederens tilsynelatende kompetanse en kritisk suksessfaktor (Kolditz, 2007). Hannah et al. (2009) og Lapidot et al. (2007) har foreslått at en autokratisk leder blir oppfattet som «mer kompetent og egnet til å håndtere akutte situasjoner ved å redusere tvetydighet og stimulere følelsen av kontroll». En demokratisk leder som ber om forslag fra andre kan bli oppfattet som mindre kompetent (Heesch & Søreide,

2018, s. 19). Ved å oppføre seg på en måte som fremstår som mer kompetent kan en autokratisk leder bli vurdert som mer pålitelig (Heesch & Søreide, 2018, s. 20).

2.5 Hvordan bør en leder kommunisere for å oppnå tillit i en krisesituasjon?

En krise er en uforutsigbar og uønsket hendelse som kan medføre fysiske skader og tap av liv, men også større finansielle tap og alvorlig tap av omdømme (Aarset, 2010, s. 35). De mest vanlige krisene i næringslivet har grunnlag i kontroversielle beslutninger, slik som oppsigelser og endringer i organisasjonen (Brønn & Arnulf, 2014, s. 201).

I den forebyggende risikohåndteringsfasen er det viktig at kommunikasjonen involverer meningsutveksling og informasjonsdeling for å få en hensiktsmessig dialog mellom ledelsen og de som blir påvirket av krisen (Brønn & Arnulf, 2014, s. 209). Når krisen har inntrådt er det viktig å kommunisere at organisasjonen faktisk befinner seg i en krisesituasjon og vise medfølelse for de som har blitt rammet av den uønskede hendelsen. I denne fasen bør lederen være ærlig, konsistent, informativ og tydelig, samt instruerende når situasjonen krever det (Brønn & Arnulf, 2014, s. 215). Videre peker Brønn & Arnulf på at det er viktig å få frem at organisasjonen nå har tatt kontrollen tilbake og at noe lignende ikke vil skje igjen.

Ensidig argumentasjon bør unngås i en krisehåndteringssituasjon (Brønn & Arnulf, 2014, s. 213). Lederen kan anvende klassiske retoriske prinsipper som logos, etos og patos for å gjenopprette, etablere eller opprettholde tillit. I tillegg til å anvende logisk argumentasjon, er det viktig å bruke eksempler, ord og uttrykk innenfor kompetanseområdet til beslutningstakerne (Brønn & Arnulf, 2014, s. 213). Overbevisning kan også skje gjennom å appellere til følelsen av hva som er rett, som igjen avhenger av opplevelsen av hvilke alternativer som finnes (Graver, 2017).

2.6 *Varme og kompetanse*

Cuddy et al. (2008) beskriver varme og kompetanse som to universelle dimensjoner for kategorisering av mennesker. Av evolusjonære årsaker vurderer mennesker først om en person har gode intensjoner (varme), og deretter om vedkommende har evner til å handle i tråd med disse intensjonene (kompetanse).

Innen forskning på sosial persepsjon beskriver varmedimensjonen egenskaper relatert til oppfatninger av intensjoner, slik som vennlighet, hjelpsomhet, oppriktighet, pålitelighet og moral. Kompetansedimensjonen beskriver egenskaper som er knyttet til oppfatninger av en persons evne, slik som intelligens, ferdigheter, kreativitet og effektivitet (Fiske et al., 2007).

2.7 *Kjønnsstereotypisering*

Det er et velkjent fenomen at kvinner i mindre grad oppnår de samme lederposisjonene som menn i arbeidslivet. Forskning har blitt utført med det formål å undersøke årsakene bak dette fenomenet, og en av de faktorene som har blitt viet oppmerksomhet er forskjellene i lederstiler mellom kvinner og menn (Richardsen & Traavik, 2015).

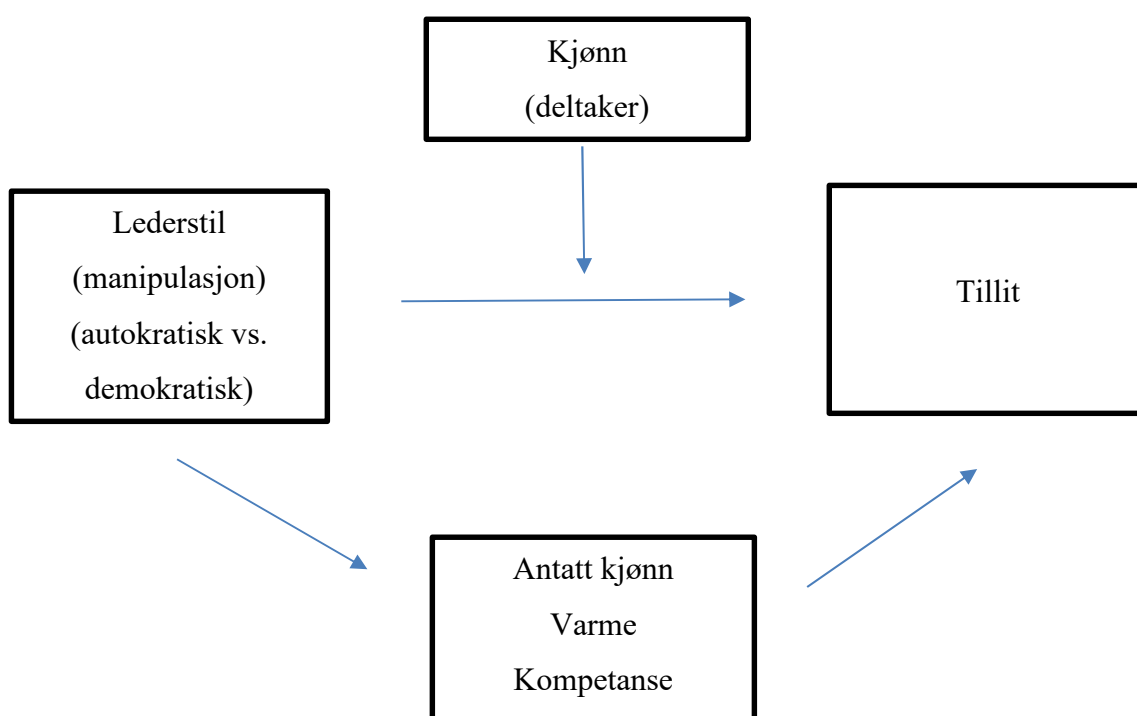
Tidligere studier innenfor feltet ledelse og kjønn har antydnet at det er forskjeller mellom mannlige og kvinnelige ledere og deres lederstil (Bye et al., 2022; Chaturvedi et al., 2012; Eagly et al., 1995, 2003; Schuh et al., 2014). Kvinnelige ledere har ofte blitt knyttet til en mer relasjonsorientert og demokratisk tilnærming til ledelse, hvor de vektlegger betydningen av å bygge sterke relasjoner og opprettholde et samarbeidsorientert miljø. Menn har tradisjonelt blitt assosiert med en mer oppgaveorientert og autokratisk lederstil, hvor fokus ligger på å oppnå mål og utøve autoritet (Bye et al., 2022; Eagly et al., 2003; Richardsen & Traavik, 2015).

2.8 Konseptuell modell og hypoteser

2.8.1 Konseptuell modell

Utgangspunktet for vår modell er i hvilken grad lederstil påvirker den ansattes opplevelse av tillit til lederen i en økonomisk krisesituasjon.

Figur 1 – Hypotesemodell



Figur 1 viser autokratisk og demokratisk lederstil som uavhengige variabler og tillit som avhengig variabel. Deltakerens kjønn er inkludert som en mulig moderator, mens varme, kompetanse og lederens antatte kjønn som mulige mediatorer.

2.8.2 Hypoteser

Hovedhypotese: I en økonomisk krisesituasjon vil en autokratisk lederstil skape mer tillit enn en demokratisk lederstil.

Mediatorhypotese 1: Vurdering av varme og kompetanse medierer sammenhengen mellom lederstil og tillit, og slik at den autokratiske lederen vil oppfattes som mer kompetent og mindre varm enn den demokratiske lederen.

Mediatorhypotese 2: Antatt kjønn på lederen medierer sammenhengen mellom lederstil og tillit, hvor den autokratiske lederen oftere vil oppleves som mann enn den demokratiske lederen.

Moderatorhypotese: Deltakerens kjønn modererer sammenhengen mellom lederstil og tillit, og slik at den demokratiske lederen vil oppnå høyere tillit hos kvinner enn hos menn.

3 Metode

3.1 Metodevalg

For å undersøke hvilken lederstil som skaper mest tillit i krisesituasjoner har vi valgt å gjennomføre et kvantitativt casebasert eksperiment. Gjennom manipulasjon av en identisk situasjon med forskjellig lederstil har vi undersøkt graden av samvariasjon mellom henholdsvis en autokratisk og demokratisk lederstil og tillit. Vi har samtidig undersøkt om kjønn på deltakeren påvirker graden av effekt (moderator). For å undersøke eventuelle effekter nærmere har vi videre inkludert varme, kompetanse og lederens antatte kjønn som mulige mediatorer i hypotesemodellen.

Eksperimentet ble gjennomført som en spørreundersøkelse hvor deltakerne ble delt inn i to eksperimentgrupper. Begge gruppene fikk forelagt hver sin situasjonsbeskrivelse hvor eneste forskjell var variabelen vi ønsket å måle effekten av (lederstil).

3.2 Datainnsamling

3.2.1 Fremgangsmåte

For å gjennomføre eksperimentet benyttet vi spørreundersøkelsesverktøyet Nettskjema, hvor tilordning til eksperimentgruppe var randomisert. Etter utarbeidelse av skjemaene sendte vi ut en pre-test til oss selv og to andre for å teste språk, tidsbruk og at randomiseringen fungerte.

Eksperimentet ble distribuert via Facebook og LinkedIn, hvor invitasjon til undersøkelsen er inntatt som vedlegg 1. I innleggene som ble lagt ut oppfordret vi venner, kolleger og bekjente til å besvare undersøkelsen og dele den videre. Vi måtte justere teksten i innleggene etter tilbakemelding fra venner som trodde at undersøkelsen kun var ment for ledere. Vi hadde et mål om å få minst 100 deltakere per eksperimentgruppe, noe vi oppnådde i løpet av perioden 11.01.2023-06.02.2023.

3.2.2 Situasjonsbeskrivelser

Innledningsvis ble deltakerne presentert for en situasjon som ansatte i et selskap med økonomiske utfordringer. Deretter ble de bedt om å lese gjennom en e-post fra enten en autokratisk eller demokratisk leder. Det var ingen forskjell i innholdet i e-posten i de to variantene utover lederstilen. Basert på de to klassiske lederstilene beskrevet under avsnitt 2.1 i teorikapitlet har vi tatt utgangspunkt i at den demokratiske lederen har en lederatferd som er relasjonsorientert, og at den autokratiske lederen er oppgaveorientert. Situasjonsbeskrivelsen med autokratisk og demokratisk lederstil er inntatt som vedlegg 2.

3.2.3 Spørrebatterier

Alle deltakerne besvarte spørsmål om demografi og generalisert tillit før de fikk presentert situasjonsbeskrivelsen med enten autokratisk eller demokratisk lederstil. Da de hadde lest e-posten fra lederen fikk de så spørsmål som omhandlet deres opplevelse av denne lederen. Alle spørrebatteriene, med unntak av demografi, ble besvart ved bruk av en 7-punkts Likert skala, der 1 = Svært uenig og 7 = Svært enig (Thrane, 2018).

3.2.3.1 Generalisert tillit

Deltakernes generelle tilbøyelighet til å stole på fremmede ble målt ved hjelp av spørsmålet: «I hvilken grad er du enig i at folk flest er til å stole på/har gode hensikter?». Dette spørsmålet baserer seg på Noelle-Neumann's standard spørsmål for å måle troen på menneskeheten og er bredt akseptert blant forskere (Delhey et al., 2011).

3.2.3.2 Tillit

Etter at deltakerne hadde blitt presentert for enten den demokratiske eller autokratiske lederstilen besvarte de to påstander for å måle om lederstilen skapte tillit. De to påstandene var: «jeg fikk tillit til denne lederen» og «jeg ville ha akseptert den midlertidige lønnsreduksjonen».

3.2.3.3 Varme og kompetanse

For å måle om de ulike lederstilene skapte divergerende opplevelse av varme og kompetanse benyttet vi standardiserte spørrebatterier utarbeidet av Lai (2023), som er bygget på Cuddy et al. (2008) sine beskrivelser av varme og kompetanse. Deltakerne besvarte fire påstander per dimensjon med utgangspunkt i trekkene omtalt under avsnitt 2.6 i teorikapitlet.

Spørrebatterier for tillit, varme og kompetanse fremgår av vedlegg 3.

3.3 *Dataanalyse*

Statistikkprogrammet SPSS er benyttet som analyseverktøy. Det er gjennomført faktoranalyse og reliabilitetsanalyse. Hypotesene ble testet ved hjelp av variansanalyse (ANOVA).

4 Resultater

4.1 *Antall deltakere og demografiske variabler*

Vårt utvalg bestod av 278 deltakere, hvorav 146 deltakere i eksperimentgruppe 1 (autokratisk lederstil) og 132 deltakere i eksperimentgruppe 2 (demokratisk lederstil). Det var en klar overvekt av kvinnelige deltakere med en kjønnsfordeling på 75,5 prosent kvinner og 24,5 prosent menn. Hovedandelen av deltakerne var i aldersgruppen 30-39 år (34,2 prosent), men det var også mange i aldersgruppen 40-49 (20,9 prosent) og 50-59 (24,8 prosent). For øvrig var det 12,9 prosent i aldersgruppen 60-69, og vi fikk også noen svar fra personer i aldersgruppen 20-29 (5 prosent) og 70-79 (2,2 prosent). Til sammen 91,8 prosent av deltakerne svarte at de hadde høyere utdanning, der henholdsvis 43,2 prosent hadde bachelorgrad og 48,6 prosent hadde mastergrad eller høyere. Deltakerne var relativt jevnt fordelt på privat og offentlig sektor (44,6 prosent jobbet i privat sektor og 49,6 prosent i offentlig sektor). En liten andel, 5,8 prosent, svarte at de ikke jobbet eller jobbet i ideell/politisk organisasjon. Blant deltakerne hadde 40,3 % en formell lederstilling med personalansvar.

4.2 *Faktoranalyse, reliabilitetsanalyse og korrelasjonsanalyse*

Før hypotesetestingen foretok vi en faktoranalyse for å utelukke testledd og variabler som ikke blir tilfredsstillende målt. Metoden som ble benyttet for validering av spørrebatteriene var en prinsippal komponentanalyse med Oblimin-rotasjon. Resultatet av analysen viser at tillit lader på samme faktor som kompetanse (se tabell 1 under). Det betyr at tillit og kompetanse ikke kan anses som separate variabler. Samtidig innebærer det at vi ikke kan teste om både varme og kompetanse medierer graden av tillit, og vi har derfor i stedet valgt å undersøke om lederstil har en direkte effekt på opplevelse av varme og kompetanse (se revidert hypotesemodell under).

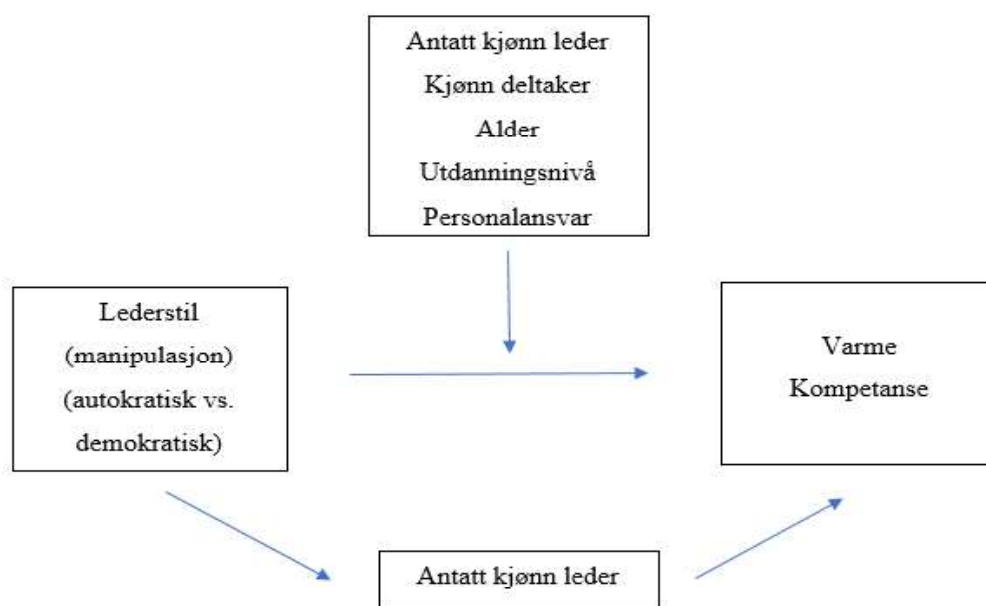
Tabell 1 - Faktoranalyse

		Komponent		
Testledd*		1	2	3
Tillit 1	Jeg ville ha akseptert den midlertidige lønnsreduksjonen	0,924		
Kompetanse 1	Lederen virker flink	0,752		
Kompetanse 2	Lederen virker dyktig	0,750		
Tillit 2	Jeg fikk tillit til denne lederen	0,739		
Kompetanse 3	Lederen virker kunnskapsrik	0,719	0,311	
Varme 1	Lederen virker å være en man kan stole på	0,509		0,449
Kompetanse 4	Lederen virker selvsikker		0,927	
Varme 2	Lederen virker varm og omtenkksom			0,932
Varme 3	Lederen virker imøtekommende og snill			0,928
Varme 4	Lederen virker vennlig			0,910

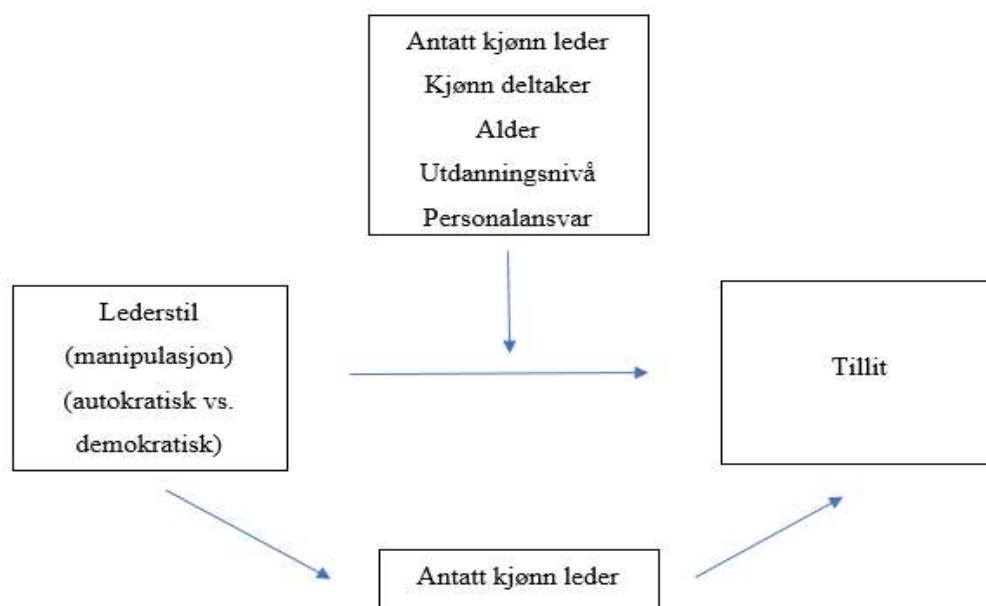
*Inkluderte testledd er uthevet i tabellen.

Faktoranalysen viser tilfredsstillende faktorladninger (>0,5) for de fleste testleddene og god struktur for tre av fire testledd for varme og kompetanse. Alle testledd for varme lader på samme faktor, men det ene testleddet har krysslading (>0,5), noe som er å anse for høyt til at det kan inkluderes. Videre lader det ene testleddet for kompetanse på en annen faktor enn de øvrige testleddene. To testledd totalt ble derfor ekskludert i den videre analysen, hvorav ett hver for hhv. varme og kompetanse. Begge testledd for tillit ble inkludert i en egen analyserende. Under fremgår revidert hypotesemodell for hhv. analyserunde 1 og analyserunde 2.

Figur 2 - Revidert hypotesemodell for analyserunde 1



Figur 3 - Revidert hypotesemodell for analyserunde 2



For hver variabel foretok vi en Cronbach's alpha-test, som viser tilfredsstillende reliabilitet for både varme og kompetanse (analyserunde 1) og tillit (analyserunde 2). Vi la til grunn en grenseverdi ($>0,7$), og verdiene fremgår i parentes av tabell 2 nedenfor sammen med korrelasjonsanalysen.

Tabell 2 - Deskriptiv statistikk og korrelasjon mellom variabler

Variabel	Snitt	SD	Testledd	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Lederstil				--								
2 Kompetanse	4,3405	1,31270	3	0,090	(0,950)							
3 Varme	3,7782	1,25873	3	,158**	,659**	(0,920)						
4 Tillit	3,6385	1,61772	2	-0,001	,683**	,651**	(0,794)					
5 Antatt kjønn leder				-0,024	,185**	,180**	,124*	--				
6 Kjønn deltager				-0,012	-0,052	-0,036	-,169**	-0,007	--			
7 Alder				0,005	,163**	0,115	,225**	0,090	-,118*	--		
8 Utdanningsnivå				0,066	0,070	0,073	,124*	0,041	-0,008	0,072	--	
9 Personalansvar				0,041	-0,096	-0,024	-0,066	-0,030	-0,044	0,087	0,068	--

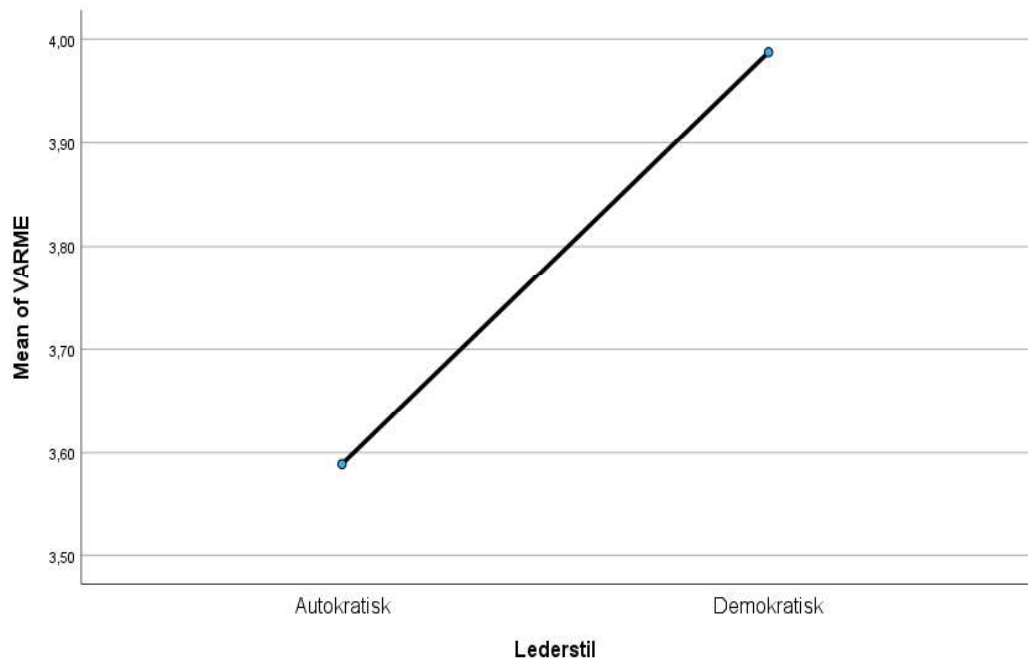
N = 278 (Kjønn = 278). Cronbachs alpha i parentes. *p<.05, **p<.01.

4.3 Analyser

4.3.1 Analyserunde 1 (varme og kompetanse som avhengig variabel)

Hovedhypotese

I første omgang ble det foretatt en enveis ANOVA for å teste om lederstil påvirker vurdering av varme og kompetanse hos lederen. Analysen viste signifikante forskjeller for varme ($F = 7,095$, $p = 0,008$), men ikke for kompetanse ($F = 2,257$, $p = 0,134$).



Figur A. Sammenhengen mellom lederstil og vurdering av varme hos lederen.

Figur A viser at den demokratiske lederen oppfattes som mer varm enn den autokratiske. Effektstørrelsen anses som lav, og utgjør 0,025 (2,5 prosent) ved bruk av η^2 innenfor 95 prosent konfidensintervall.

Konklusjon: Hovedhypotesen under analyserunde 1 får støtte for varme, men ikke kompetanse. Basert på signifikansnivå og effektstørrelse gir resultatene moderat støtte for at den autokratiske lederen oppleves som mindre varm enn den demokratiske.

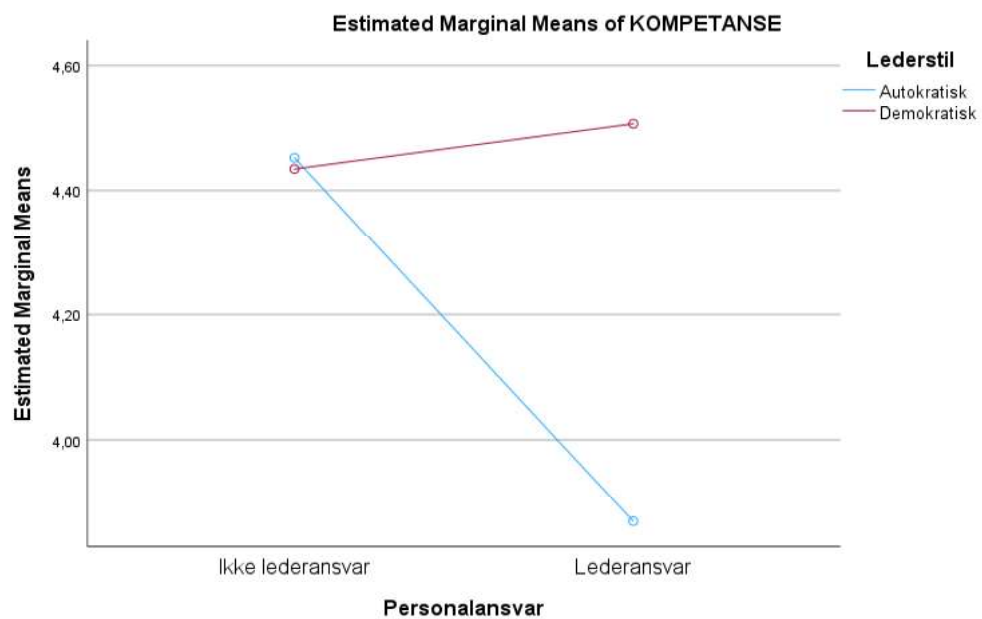
Mediatorhypotese

Videre ble det foretatt en enveis ANOVA for å teste om lederstil påvirker antatt kjønn på lederen ($F = 0,165$, $p = 0,685$).

Konklusjon: Resultatene gir ikke støtte for at antatt kjønn på lederen medierer for vurdering av varme og kompetanse hos lederen.

Moderatorhypotese

I neste steg ble det foretatt en toveis ANOVA for å teste potensielle moderatorer for vurdering av varme og kompetanse. Resultatene ga støtte for at personalansvar påvirker vurdering av kompetanse hos lederen ($F = 4,240$, $p = 0,040$).



Figur B. Sammenhengen mellom lederstil og vurdering av kompetanse hos lederen av deltakere med personalansvar.

Figur B viser at den autokratiske lederen blir oppfattet som mindre kompetent enn den demokratiske lederen av deltakere med personalansvar. Effektstørrelsen anses som lav, og utgjør 0,015 (1,5 prosent) ved bruk av η^2 innenfor 95 prosent konfidensintervall.

Konklusjon: Resultatene gir ikke støtte for at antatt kjønn på lederen eller deltakerens kjønn, alder eller utdanningsnivå modererer for vurderingen av varme og kompetanse, men sammenhengen mellom personalansvar og vurderingen av kompetanse hos lederen får svak støtte.

4.3.2 Analyserunde 2 (tillit som avhengig variabel)

Hovedhypotese

I andre omgang foretok vi en enveis ANOVA for å teste om lederstil påvirker tillit ($F = 0,000$, $p = 0,983$).

Konklusjon: Resultatene viste ingen forskjell mellom de to gruppene med tanke på tillit, og vi fikk derfor ingen støtte for vår hovedhypotese for analyserunde 2 om at lederstil påvirker tillit.

Mediatorhypotese

Da det ikke var signifikante resultater for sammenhengen mellom lederstil og tillit kan mediering utelukkes.

Moderatorhypotese

Det ble ikke gjort noen signifikante moderatorfunn.

Konklusjon: Resultatene gir ikke støtte for at antatt kjønn på lederen eller deltakerens kjønn, alder, utdanningsnivå eller personalansvar modererer sammenhengen mellom lederstil og vurderingen av tillit.

5 Diskusjon

Formålet med denne studien var å undersøke hvilken lederstil som skapte mest tillit i en økonomisk krisesituasjon. Til tross for at vår hovedhypotese ikke ble støttet, var det allikevel noen interessante funn som kan diskuteres ytterligere samtidig som vi ser om vi kan finne støtte i litteraturen.

5.1 Kompetanse og tillit

Vår hovedhypotese var at en autokratisk lederstil ville skape mer tillit enn en demokratisk lederstil i en økonomisk krisesituasjon. Vi ønsket samtidig å undersøke om opplevelsen av varme og kompetanse ville mediere sammenhengen mellom lederstil og tillit. I faktoranalysen fant vi imidlertid at kompetanse og tillit ladet på samme faktor. Det betyr at man kan se på kompetanse og tillit som to ulike aspekter ved hvordan vi vurderer andres evner og pålitelighet, men at begrepene er så nært knyttet sammen at de ikke kan betraktes som separate variabler.

At kompetanse og tillit har en sammenheng er beskrevet allerede i 1978 av forskeren John Gabarro. Gabarro (1978) undersøkte hvilke ulike faktorer som er nødvendige for å bygge tillit mellom ansatte og deres leder, og kompetanse, eller evne², ble identifisert som en viktig faktor. Dette understøttes av et stort antall andre forskere som har konkludert med det samme som Gabarro, men der kompetanse og evner benyttes som synonymmer. Sammenhengen mellom en persons evner og grad av opplevd tillit er diskutert av blant annet Cook & Wall (1980) og Sitkin & Roth (1993); mens Kee & Knox (1970), Butler (1991) og Rosen & Jerdee (1977) benyttet begrepet kompetanse.

Vi kan derfor argumentere for at dersom noen oppfattes som veldig kompetent i en gitt rolle eller situasjon, kan det altså gi andre en følelse av tillit til at personen vil utføre oppgavene på en god måte. En viktig forutsetning for at denne kompetansen eller ekspertisen medfører tillit hos andre, er at vedkommende samtidig oppfattes som pålitelig. En person som både ansees som ekspert og pålitelig har høy troverdighet. Troverdighet som baserer seg på kompetanse og pålitelighet kan utløse respekt og tillit (Lai, 2014). Dersom man snur på det kan en person som oppfattes som pålitelig og tillitsvekkende, gi andre en følelse av at personen har de nødvendige ferdighetene og kompetansen til å utføre oppgaven på en god måte. Så selv om tillit og kompetanse er forskjellige aspekter, er de likevel nært knyttet sammen.

5.2 Lederstil og tillit

Tidligere i oppgaven er det beskrevet hvordan autokratisk ledelse under visse forhold kan skape psykologisk trygghet og oppfatning av kompetanse (Anderson & Kilduff, 2009; De Hoogh et al., 2015). Studier har også funnet støtte for at autokratiske ledere oppnår høyere grad av tillit i akutte krisesituasjoner (Mulder et al., 1987; Olsen et al., 2020). Det er likevel viktig å understreke at en autokratisk lederstil ikke nødvendigvis vil føre til høyere grad av tillit i alle krisesituasjoner.

² I forskning som studerer sammenhengen mellom tillit og kompetanse, brukes begrepet kompetanse som en underkategori av evner, som inkluderer en persons ferdigheter og kunnskaper (Mayer & Gavin, 2005).

Da vi testet om lederstil hadde direkte effekt på tillit i en økonomisk krisesituasjon viste resultatene at det ikke var noen forskjell mellom de to gruppene. Årsaken til dette kan være at det er benyttet forskjellige metoder i de to studiene. Olsen et al. (2020) benyttet videovignetter i sin studie, mens vi i denne studien har brukt skriftlige vignetter for å måle tillit. I motsenning til Olsen et al. (2020) har vi også valgt å holde personlighet utenfor, da en skriftlig tekst vil være mindre egnet til å få personlighet på en hensiktsmessig måte. En skriftlig e-post kan underminere den implisitte tilliten som oppstår i ansikt-til-ansikt-kommunikasjon (Roghanizad & Bohns, 2017). Videre kan skriftlige ord skape større avstand, signalisere mer makt og fremstå som en mer autorativ kilde til informasjon (Amit et al., 2022; Corriveau et al., 2014). Dette støttes av Lai (1999, s. 104), som hevder at visuell informasjon vanligvis vil gjøre større inntrykk. Samtidig vil skriftlige vignetter ha potensial til å skape mer kontroll over presisjonen i situasjonsbeskrivelsene. Dette oppnås ved å presentere identiske situasjoner for de ulike eksperimentgruppene og eliminere kaotiske tilfeldigheter i respondentenes vurdering av pålitelighet som kan oppstå i ansikt-til-ansikt-situasjoner (Heesch & Søreide, 2018).

I tillegg til ulike metode er også selve situasjonene som presenteres i vignettene svært forskjellige, der den opprinnelige studien fokuserte på en akutt-situasjon med potensielt fatale utfall, mens vår krise hadde en lengre varighet og mindre alvorlige konsekvenser. Videre har vi i våre vignetter beskrevet den autokratiske og demokratiske lederen som like kompetente. Som tidligere diskutert er tillit og kompetanse nært beslektede begreper, så ved å ikke gi lederne ulike kompetanse kan dette også være en medvirkende årsak til at vi ikke fant signifikante funn da vi undersøkte om lederstil hadde en direkte effekt på tillit. Samtidig vil førsteinntrykket trolig kunne oppleves som mindre sterkt når en står overfor et skriftlig eksperiment fremfor en video eller ansikt-til-ansikt-situasjon, og dermed kunne gi mindre utslagsgivende resultater.

Knutsen og Langholm (2017) har gjort en studie på ledelse i en økonomisk krise, og intervjuet ledere som selv hadde erfart en slik krise. Denne studien har større likhetstrekk med våre situasjonsbeskrivelser og hadde, i likhet med oss, andre funn enn Olsen et al. (2020). De trakk frem at sosial kompetanse, evne til å formidle informasjon og kommunikasjon var de viktigste egenskapene ledere

måtte inneha for å oppnå tillit. Sosial kompetanse, eller prososial kompetanse, trekkes også frem av Bass og Stogdill (1990) som en viktig egenskap hos ledere. En prososial leder viser hensyn til de ansatte og oppnår på denne måten mer tilfredse ansatte. Hensyn kan vises gjennom å hjelpe, dele og samarbeide. Disse egenskapene kan man finne igjen i relasjonsorientert og demokratisk lederadferd som beskriver ledere som fokuserer på å skape gode relasjoner og involverer medarbeidere i beslutningsprosesser.

Våre resultater indikerer at det ikke kan fastslås at hverken en autokratisk eller demokratisk lederstil var foretrukket i krisen som ble beskrevet i vignettene. Likevel kan annen forskning antyde at den optimale lederstilen kan variere i henhold til krisens akuttgrad. I situasjoner med svært akutte kriser, kan en autoritær lederstil være nødvendig for raskt å ta beslutninger og gi klare direktiver for å håndtere situasjonen. I mindre akutte kriser kan derimot en mer demokratisk eller delegativ lederstil være mer passende, da det gir ansatte eller teammedlemmer muligheten til å bidra med ideer og ekspertise for å finne en løsning på problemet.

5.3 Den demokratiske lederen ble oppfattet som mer varm

I den reviderte hypotesemodellen var en av hovedantakelsene at lederstil ville påvirke deltakernes vurdering av lederens varme og kompetanse. I den opprinnelige modellen hadde vi også en teori om at den autokratiske lederen ville oppleves som mer kompetent og mindre varm, og at dette ville gi økt tillit i en akutt krisesituasjon. Våre funn gir delvis støtte til dette da variansanalysen viste signifikante forskjeller for varme, men ikke kompetanse. Den autokratiske lederen ble ikke oppfattet som mer kompetent enn den demokratiske lederen, men den autokratiske lederen ble oppfattet som mindre varm.

En demokratisk leder kan oppfattes som mer varm enn en autokratisk leder fordi demokratiske ledere vanligvis gir mer rom for deltakelse og medvirkning fra ansatte. De vil lytte til de ansattes meninger og ideer, og ta hensyn til deres synspunkter før de tar beslutninger. Denne atferden viser at lederen bryr seg om andres innspill og respekterer de ansattes meninger og følelser. Dette er igjen trekk som er forbundet med begrepet varme (De Hoogh et al., 2015).

Begrepet varme inneholder flere positive trekk, som vennlighet, omtenkksomhet, imøtekommende og snillhet, i tillegg til ærlighet, oppriktighet og godhet (Cuddy et al., 2008). Selv om varme i seg selv ikke nødvendigvis betyr at en leder er tillitsvekkende, kan trekk som beskriver varme sees i sammenheng med egenskaper som ofte beskriver en tillitsvekkende leder.

Gabarro (1978) undersøkte faktorer som var nødvendige for å bygge tillit mellom ansatte og deres leder. En viktig faktor var, som tidligere nevnt, kompetanse, men en annen viktig faktor var karakter. Karakter ble beskrevet som en konstruksjon som omfatter begreper som ærlighet, rettferdighet, åpenhet, omsorgsfulle motiver og intensjoner, samt forutsigbarhet. Mayer et al's modell deler karakter videre inn i to komponenter, velvilje («benevolence») og integritet («integrity»). Velvilje defineres som i hvilken grad en «trustee» (en person som ønsker å oppnå tillit) oppleves som en person som ønsker å gjøre noe godt for en annen. Velvilje beskrives her med synonymer som lojalitet, åpenhet, omsorg og støttende adferd (Derue et al., 2011; Mayer et al., 1995).

Gabarro (1978) og Mayers et al.s (1995) beskrivelser av begrepet karakter inneholder faktorer som har likhetstrekk med begrepene Cuddy (2008) bruker for å beskrive personer som oppleves som varme. Imidlertid har vårt utgangspunkt vært at opplevelsen av kompetanse har sterkere effekt enn opplevelsen av varme for den ansattes vurdering av tillit til lederen i en akutt krisesituasjon. Som tidligere omtalt og diskutert var det imidlertid ikke mulig å skille kompetanse fra tillit i analysene, og det ble ikke funnet signifikante sammenhenger mellom lederstil og kompetanse eller lederstil og tillit når variablene ble analysert hver for seg. Våre funn gir dog støtte for at lederstil påvirker opplevelsen av varme, og som diskutert over, kan dette ha sammenheng med den demokratiske lederens relasjonsorienterte lederatferd.

5.4 Lederens kjønn

I lys av tidligere forskning (Bye et al., 2022; Eagly et al., 2003) som har knyttet kvinnelige ledere til en mer demokratisk tilnærming til ledelse, mens menn ofte

blir assosiert med en mer autokratisk lederstil, hadde vi en hypotese om at den autokratiske lederen ville bli oppfattet som en mann.

Tidligere studier har undersøkt sammenhengen mellom lederstil og kjønn og funnet at kvinner oftere utviser en mer relasjonsorientert og demokratisk lederstil, mens menn i større grad viser tendenser til en mer oppgaveorientert og autorativ stil (Eagly et al., 2003). Vi fant derimot ingen signifikante funn i denne studien som støtter denne hypotesen. Dette kan tyde på at slike tradisjonelle oppfatninger ikke lenger er like tydelige i dagens samfunn.

Tradisjonelt har lederegenskaper blitt ansett som maskuline egenskaper i mange kulturer, og kvinner som inntar lederstillinger har derfor kunnet bli sett på som avvikende fra disse stereotypene. Forskning har videre vist at kvinnelige ledere som ikke demonstrerer typiske relasjonelle egenskaper i sin utøvelse av lederrollen blir dårligere likt og mindre ønsket som leder. Dette omhandler hvilke forventninger medarbeideren har til ledere som også er kvinner (Heilman & Okimoto, 2007). I en metaanalyse av Eagly et. al (1995) fant de at egenskaper som tillegges kvinnerollen ikke samsvarer med de egenskaper som tillegges lederrollen, mens de fant motsatt funn når det kom til menn. Dette kan være årsaken til at det er vanskeligere for kvinner å få lederstillinger og oppnå suksess i rollen (Richardsen & Traavik, 2015).

Til tross for de nevnte oppfatningene viser metaanalyser fra de siste 15 årene at kvinner ofte har en lederstil som er forbundet med høyere ledereffektivitet. Dette støttes av to store metaanalyser på feltet. Den ene indikerer at kvinner ofte utviser en lederstil og lederadferd som er forbundet med høyere ledereffektivitet (Eagly et al., 2003), mens den andre studien fant at kvinnelige ledere også blir vurdert som mer effektive enn mannlige når de blir vurdert av andre (Paustian-Underdahl et al., 2014). Disse konklusjonene er i tråd med nyere forskning som har vist at en relasjonsorientert lederatferd er sterkere relatert til ledereffektivitet enn oppgaveorientert lederatferd (Judge et al., 2004).

Likevel viser andre studier manglende konsensus når det gjelder sammenhengen mellom kjønn og ledereffektivitet, både generelt og i ulike situasjoner. Dette samsvarer med at vi i denne studien ikke fikk støtte for at den autokratiske lederen

ville oppfattes som en mann. Det er også viktig å merke seg at slike funn ofte er basert på generelle trender og at det er store variasjoner hos enkeltpersoner. I dagens samfunn kan både menn og kvinner utvise ulike lederstiler avhengig av konteksten og individuelle egenskaper.

5.5 Deltakere med personalansvar vurderte den autokratiske lederen som mindre kompetent

Den opprinnelige hypotesemodellen inkluderte en moderatorhypotese om at deltakerens kjønn kunne påvirke graden av sammenheng mellom lederstil og tillit. Vi var også interessert i å se om deltakerens antakelser om lederens kjønn kunne bidra til å forklare sammenhengen mellom lederstil og tillit, men vi fant ingen støtte for disse to hypotesene. I den reviderte hypotesemodellen testet vi i stedet andre potensielle moderatorer for opplevelsen av varme og kompetanse.

Det ble funnet svak støtte for at ledere med personalansvar oppfattet den autokratiske lederen som mindre kompetent enn den demokratiske lederen. Dette kan ha sammenheng med at ledere med personalansvar kan ha en annen forståelse og preferanse for hvordan lederrollen bør utøves. Samtidig vil preferansene variere ut ifra situasjon og individuelle erfaringer.

En person med personalansvar er ofte en mellomleder i en organisasjon, altså en person som har en lederrolle ovenfor sine ansatte, og samtidig et rapporteringsansvar til sin leder. Når det gjelder å vurdere en leder som kompetent eller ikke, kan en person med personalansvar trekke paralleller til både egen lederstil og lederstilen til sin overordnede. Hvis personen selv har en relasjonell lederstil vil de sannsynligvis se på den demokratiske lederstilen som mer kompetent, da den viser interesse for og involverer de ansatte i beslutninger og således skaper et arbeidsmiljø basert på respekt og omtanke (Grønhaug, 2001).

Dersom deltakeren samtidig har ledelsesutdanning kan det være mulig at vedkommende er klar over at *relasjonell* eller *omtankeorientert* ledelse er en populær ledelsesteori i vår tid, samt at denne lederatferden har positiv sammenheng med ekstrarolleadferd, medarbeidernes jobbtilfredshet og

vurderingen av ledereffektivitet (Judge et al., 2004; Martinsen, 2015). Dette er om mulig hvordan vedkommende selv, i sin rolle, også ønsker å bli behandlet og ansett. I denne studien ble det ikke undersøkt om deltakerne hadde studert ledelse. Imidlertid kunne sammenhengen mellom formell lederkompetanse og opplevd lederatferd vært interessant å undersøke nærmere i fremtidige studier.

På en annen side har vi tidligere argumentert for at en mer autoritær lederstil kan bli sett på som mer kompetent i noen situasjoner, da den gir tydelige instruksjoner og dermed en opplevelse av kontroll og orden (Mulder et al., 1987).

Selv om individuelle forskjeller og kontekstuelle faktorer vil kunne medføre at kompetanse vurderes svært ulikt, også av ledere med personalansvar, kan det være høyere kunnskap om ledelse og ledereffektivitet påvirker vurderingen av kompetanse.

5.8 Etiske vurderinger

Alle deltakerne i eksperimentet ble allerede i invitasjonen i sosiale medier gjort oppmerksomme på at deltakelsen var helt anonym. I velkomstteksten til undersøkelsen ble de også informert om at undersøkelsen var frivillig, at IP-adresse ikke ble registrert og at svarene ikke kunne identifisere enkeltpersoner. Vi presiserte også at de når som helst kunne trekke seg uten å oppgi grunn. Vi har dermed ingen etiske dilemmaer knyttet til oppgaven eller meldeplikt til Datatilsynet (Thrane, 2018).

5 Konklusjon og forslag til videre forskning

I denne studien har vi sett nærmere på betydningen av lederstil i en økonomisk krisesituasjon ved å undersøke vurderingen av varme, kompetanse og tillit til to ledere med ulik lederatferd. Vi har videre forsøkt å få en bedre forståelse av når og hvordan denne effekten oppstår, ved å undersøke potensielle faktorer som kan moderere eller mediere sammenhengen mellom lederstil og vurderingen av varme, kompetanse og tillit til lederen.

Deltakerne i eksperimentet ble presentert for enten en oppgaveorientert og autokratisk leder, eller en leder med relasjonsorientert og demokratisk tilnærming. Eksperimentet ble gjennomført som en spørreundersøkelse med validerte spørrebatterier for varme, kompetanse og tillit. Resultatene av undersøkelsen viser tre interessante funn.

For det første fant vi at tillit og kompetanse ikke kan anses som separate variabler i analysen av svarene. Vi har argumentert for at dette skyldes at tillit og kompetanse har en så nær tilknytning at det i realiteten må betraktes som to sider av samme sak. Tillit handler om å være villig til å gi fra seg kontroll over en oppgave eller situasjon til noen andre. Å vise slik sårbarhet forutsetter tro på at personen eller institusjonen har de nødvendige kunnskapene og ferdighetene til å håndtere situasjonen det på en god måte. Våre funn støtter denne sammenhengen mellom tillit og kompetanse.

Videre viste vår undersøkelse at den demokratiske lederen ble oppfattet som mer varm enn den autokratiske lederen, og vi har foreslått at dette har sammenheng med den demokratiske lederens relasjonsorienterte lederstil. Hvorvidt opplevelsen av varme påvirker vurderingen av tillit er imidlertid ikke undersøkt i denne studien, og med tanke på at tillit er noe vi bare ønsker å gi til personer som vi tror at vil oss vel, kan det være interessant å se nærmere på sammenhengen i senere forskning.

Det tredje funnet i denne undersøkelsen viste at ledere med personalansvar vurderte den demokratiske lederen som mer kompetent enn den autokratiske. Vi har foreslått at det kan skyldes deltakernes kunnskap og erfaring med relasjonsorientert ledelse og ledereffektivitet. I fremtidig forskning vil det derfor være interessant å undersøke i hvilken grad utdanning og erfaring innen ledelse påvirker sammenhengen mellom lederstil og vurderingen av kompetanse blant deltakere som selv er ledere.

Referanseliste

- Alm, K., Andersen, E. S., & Kvalnes, Ø. (2013). Tillit i prosjekter. *Magma*, *16*(3), 26-33. <http://hdl.handle.net/11250/93786>
- Amit, E., Danziger, S., & Smith, P. K. (2022). Medium is a powerful message: Pictures signal less power than words. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *169*, 104132. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2022.104132>
- Anderson, C., & Kilduff, G. (2009). Why do dominant personalities attain influence in face-to-face groups? The competence-signaling effects of trait dominance. *Journal of Personality and Social Psychology*, *96*(2), 491–503.
- Brønn, P. S., & Arnulf, J. K. (2014). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Fagbokforl. [https://www.nb.no/search?q=oaiid:"oai:nb.bibsys.no:991331789434702202"&mediatype=bøker](https://www.nb.no/search?q=oaiid:)
- Butler, J. K. (1991). Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory. *Journal of Management*, *17*(3), 643.
- Bye, H. H., Solianik, V. V., Five, M., & Agai, M. S. (2022). Stereotypes of Women and Men Across Gender Subgroups. *Frontiers in Psychology*, *13*. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.881418>
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, *53*(1), 39–52. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1980.tb00005.x>

- Corriveau, K. H., Einav, S., Robinson, E. J., & Harris, P. L. (2014). To the letter: Early readers trust print-based over oral instructions to guide their actions. *British Journal of Developmental Psychology, 32*(3), 345–358.
<https://doi.org/10.1111/bjdp.12046>
- Cuddy, A. J. C., Fiske, S. T., & Glick, P. (2008). Warmth and Competence as Universal Dimensions of Social Perception: The Stereotype Content Model and the BIAS Map. I *Advances in Experimental Social Psychology* (Bd. 40, s. 61–149). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(07\)00002-0](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(07)00002-0)
- De Hoogh, A. H. B., Greer, L. L., & Den Hartog, D. N. (2015). Diabolical dictators or capable commanders? An investigation of the differential effects of autocratic leadership on team performance. *The Leadership Quarterly, 26*(5), 687–701. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.01.001>
- Delhey, J., Newton, K., & Welzel, C. (2011). How General Is Trust in “Most People”? Solving the Radius of Trust Problem. *American Sociological Review, 76*(5), 786–807. <https://doi.org/10.1177/0003122411420817>
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology, 64*(1), 7–52.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x>
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin, 129*(4), 569–591. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>

- Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, *117*(1), 125–145. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.1.125>
- Fiske, S. T., Cuddy, A. J. C., & Glick, P. (2007). Universal dimensions of social cognition: Warmth and competence. *Trends in Cognitive Sciences*, *11*(2), 77–83. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2006.11.005>
- Gabarro, J. J. (1978). The development of trust, influence, and expectations. I A. G. Athos & J. J. Gabarro, *Interpersonal behaviors: Communication and understanding in relationships* (s. 290–303). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Gawronski, B., Rydell, R. J., Vervliet, B., & De Houwer, J. (2010). Generalization versus contextualization in automatic evaluation. *Journal of Experimental Psychology: General*, *139*(4), 683–701. <https://doi.org/10.1037/a0020315>
- Graver, H. P. (2017). Stolthet og fordom – til rettsretorikkens etos. *Kritisk juss*, *33*(4), 184–200. <https://doi.org/10.18261/ISSN2387-4546-2007-04-04>
- Grimen, H. (2009). Hva er tillit. I *Norbok*. Universitetsforl. https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2014061206034
- Grønhaug, K. (2001). *Ledelse i teori og praksis*. Fagbokforl. [https://www.nb.no/search?q=oaiid:"oai:nb.bibsys.no:999906859264702202"&mediatype=bøker](https://www.nb.no/search?q=oaiid:)
- Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B. J., & Cavarretta, F. L. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, *20*(6), 897–919. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.006>
- Heesch, P. C. N. van, & Søreide, C. (2018). *Cooperation in the Heat of the Moment: The Effect of Leadership Behavior on SwiftTrust* [Master thesis,

The University of Bergen]. <https://bora.uib.no/bora-xmlui/handle/1956/17821>

Heilman, M. E., & Okimoto, T. G. (2007). Why are women penalized for success at male tasks?: The implied communality deficit. *Journal of Applied Psychology, 92*(1), 81–92. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.81>

Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. *Journal of Applied Psychology, 89*(1), 36–51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.36>

Julsrud, T. E. (2018). *Organisatorisk tillit: Grunnlaget for samarbeid i nettverkens tid*. Fagbokforl. [https://www.nb.no/search?q=oaiid:"oai:nb.bibsys.no:999919917888402202"&mediatype=bøker](https://www.nb.no/search?q=oaiid:)

Kee, H. W., & Knox, R. E. (1970). Conceptual and Methodological Considerations in the Study of Trust and Suspicion. *The Journal of Conflict Resolution, 14*(3), 357–366.

Kjellevold Olsen, O. (2018). Chapter 21 Effective Cooperation Between Strangers in Unexpected and Dangerous Situations: A Matter of “Swift Trust”. *Interaction: «Samhandling» Under Risk*. <https://doi.org/10.23865/noasp.36.ch21>

Knutsen, M. M., & Langholm, K. (2017). Ledere i omstillingsprosesser: Endringsstrategier og lederkompetanse [Master thesis, Universitetet i Agder ; University of Agder]. I 68 s. <https://uia.brage.unit.no/uia-xmlui/handle/11250/2456957>

Kolditz, T. A. (2007). *In extremis leadership: Leading as if your life depended on it* (1st ed.). Jossey-Bass.

- Lai, L. (1999). *Dømmekraft*. Tano Aschehoug.
https://www.nb.no/items/URN:NBN:no-nb_digibok_2010021004055
- Lai, L. (2014). *Makt og påvirkningskraft: Hvordan få gjennomslag på jobb*. Cappelen Damm akademisk.
- Lai, L. (2023). The effects of social vs. Personal power on universal dimensions of social perception. *Frontiers in Psychology, 13*, 1050287.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1050287>
- Lapidot, Y., Kark, R., & Shamir, B. (2007). The impact of situational vulnerability on the development and erosion of followers' trust in their leader. *The Leadership Quarterly, 18*(1), 16–34.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.11.004>
- Lord, R. G., de Vader, C. L., & Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 402–410. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.402>
- Martinsen, Ø. L. (2009). *Perspektiver på ledelse* (3. utg.). Gyldendal akademisk.
[https://www.nb.no/search?q=oaiid:"oai:nb.bibsys.no:990929752914702202"&mediatype=bøker](https://www.nb.no/search?q=oaiid:)
- Martinsen, Ø. L. (2015). Lederstil. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (4. utg., s. 124–151). Gyldendal.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review, 20*(3), 709–734. <https://doi.org/10.2307/258792>
- Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). Trust in Management and Performance: Who Minds the Shop while the Employees Watch the Boss? *The Academy of Management Journal, 48*(5), 874–888.

- McKnight, D. H., Cummings, L. L., & Chervany, N. L. (1998). Initial Trust Formation in New Organizational Relationships. *Academy of Management Review*, 23(3), 473–490. <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.926622>
- Meyerson, D., Weick, K.E., and Kramer, R.M. (1996). “Swift trust and temporary groups”. I Kramer, R. and Tyler, T. (Red.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (s. 166-195). London, UK: Sage Publications Ltd.
- Mulder, M., de Jong, R. D., Koppelaar, L., & Verhage, J. (1987). Power, situation, and leaders’ effectiveness: An organizational field study. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 566. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.4.566>
- Olsen, O. K. (2018). “Effective Cooperation Between Strangers in Unexpected and Dangerous Situations – A Matter of “Swift Trust”. I G.-E. Torgersen (Red.), *Interaction: ‘Samhandling’ Under Risk. A Step Ahead of the Unforeseen* (s. 399-412). Oslo: Cappelen Damm Akademisk. <https://doi.org/10.23865/noasp.36.ch21>
- Olsen, O. K., Heesch, P. v., Søreide, C., & Hystad, S. W. (2020). Trust After Just 45 Seconds? An Experimental Vignette Study of How Leader Behavior and Emotional States Influence Immediate Trust in Strangers. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.02921>
- Paustian-Underdahl, S. C., Walker, L. S., & Woehr, D. J. (2014). Gender and perceptions of leadership effectiveness: A meta-analysis of contextual moderators. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1129–1145. <https://doi.org/10.1037/a0036751>

- Richardson, M. R., & Traavik, L. E. M. (2015). Kvinner og ledelse i Norge. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (4. utg., s. 200–218). Gyldendal.
- Roghanizad, M. M., & Bohns, V. K. (2017). Ask in person: You're less persuasive than you think over email. *Journal of Experimental Social Psychology*, *69*, 223–226. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2016.10.002>
- Rosen, B., & Jerdee, T. H. (1977). Influence of subordinate characteristics on trust and use of participative decision strategies in a management simulation. *Journal of Applied Psychology*, *62*(5), 628–631. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.5.628>
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not So Different After All: A Cross-Discipline View Of Trust. *The Academy of Management Review*, *23*(3), 393–404. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617>
- Sitkin, S. B., & Roth, N. L. (1993). Explaining the Limited Effectiveness of Legalistic «Remedies» for Trust/ Distrust. *Organization Science*, *4*(3), 367–392.
- Storeng, N. H., Beck, T. H., & Lund, A. D. (2014). *Arbeidslivets spilleregler* (3. utg.). Universitetsforl. [https://www.nb.no/search?q=oaiid:"oai:nb.bibsys.no:991418398214702202"&mediatype=bøker](https://www.nb.no/search?q=oaiid:)
- Sunnafrank, M., & Ramirez, A. (2004). At First Sight: Persistent Relational Effects of Get-Acquainted Conversations. *Journal of Social and Personal Relationships*, *21*(3), 361–379. <https://doi.org/10.1177/0265407504042837>
- Thrane, C. (2018). *Kvantitativ metode: En praktisk tilnærming*. Cappelen Damm akademisk.

[https://www.nb.no/search?q=oaiid:"oai:nb.bibsys.no:999919916101202202"&mediatype=bøker](https://www.nb.no/search?q=oaiid:)

Willis, J., & Todorov, A. (2006). First Impressions: Making Up Your Mind After a 100-Ms Exposure to a Face. *Psychological Science (0956-7976)*, 17(7), 592–598. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2006.01750.x>

Aarset, M. V. (2010). *Kriseledelse*. Fagbokforl.

[https://www.nb.no/search?q=oaiid:"oai:nb.bibsys.no:990902677294702202"&mediatype=bøker](https://www.nb.no/search?q=oaiid:)

VEDLEGG 1

Invitasjon til spørreundersøkelsen på Facebook og LinkedIn



Carina Viken Munch er sammen med Eugenia Krogs vold.

11. januar · 🌐



Hei,

Som ledd i et masterprogram på BI inviterer vi til en spennende spørreundersøkelse om ledelse i en økonomisk krisesituasjon. Det er ønskelig med besvarelse uavhengig om du selv er leder eller ikke.

Undersøkelsen er helt anonym og tar ca. 5-10 minutter. Din deltakelse betyr mye for oss, og vi setter stor pris på om du har mulighet til å bidra. Vi trenger mange svar, så del gjerne videre også.

Link til undersøkelsen:

<https://nettskjema.no/a/306497>

Tusen takk for hjelpen.

Med vennlig hilsen,

Eugenia og Carina Viken Munch

NETTSKJEMA.NO

Velkommen - Nettskjema



Eugenia Krogs vold · You

Statsautorisert revisor - Senior manager at Revisjonsfirmaet Flattum & Co AS

2mo · Edited · 🌐

Hei,

Som ledd i et masterprogram på BI inviterer vi til en spennende spørreundersøkelse om ledelse i en økonomisk krisesituasjon. Det er ønskelig med svar uavhengig av om du selv er leder eller ikke. Undersøkelsen er helt anonym og tar ca. 5-10 minutter.

Din deltakelse betyr mye for oss, og vi setter stor pris på om du har mulighet til å bidra. Vi trenger mange svar, så del gjerne videre også.

Link til undersøkelsen:

<https://lnkd.in/dFCQChFr>

Tusen takk for hjelpen.

Med vennlig hilsen,

Eugenia og Carina

Velkommen - Nettskjema

nettskjema.no

Oppdatert invitasjon for å inkludere flere svar og takk for deltakelse



Carina Viken Munch

27. januar · 🌐



Tusen takk til alle som har svart! Vi har fått inn alle svarene vi trengte og har lukket undersøkelsen.

Hei,
har du 3-4 minutter å avse?

Jeg tar et fag på BI der vi nå skriver en prosjektoppgave om ledelse i en krisesituasjon. Vi er helt avhengig av nok svar på undersøkelsen vår for å ha grunnlag for å skrive denne oppgaven. Jeg blir altså veldig takknemlig dersom flere har anledning til å svare.

Det spiller ingen rolle hvilket yrke du har eller om du selv er leder.

Undersøkelsen er helt anonym og tar, for de fleste, kun 4 minutter å gjennomføre. Jo flere svar vi får, jo bedre.

Link til undersøkelsen:
<https://nettskjema.no/a/306497>

Tusen takk for hjelpen.

Med vennlig hilsen,
Eugenia og Carina

NETTSKJEMA.NO

Velkommen - Nettskjema



Eugenia Krogs vold · You

Statsautorisert revisor - Senior manager at Revisjonsfirmaet Flattum & Co AS

2mo · 🌐

Hei,

Har du 3-4 minutter å avse?

Jeg tar et fag på BI der vi nå skriver en prosjektoppgave om ledelse i en økonomisk krisesituasjon. Vi er helt avhengig av nok svar på undersøkelsen vår for å ha grunnlag for å skrive denne oppgaven. Jeg blir altså veldig takknemlig dersom flere har anledning til å svare.

Det spiller ingen rolle hvilket yrke du har eller om du selv er leder.

Undersøkelsen er helt anonym og tar, for de fleste, kun 4 minutter å gjennomføre. Jo flere svar vi får, jo bedre.

Link til undersøkelsen:
<https://lnkd.in/dFCQChFr>

Tusen takk for hjelpen.

Med vennlig hilsen,

Eugenia og Carina

Velkommen - Nettskjema

nettskjema.no

VEDLEGG 2

Innledning (lik under begge varianter)

Forestill deg at du arbeider i et firma som er inne i en periode med økonomiske utfordringer. Du kjenner ikke til alvorlighetsgraden. De økonomiske utfordringene ble bare så vidt nevnt i forbindelse med den øverste lederens tale under fjorårets julebord i begynnelsen av desember. Talen bar preg av optimisme og fremtidstro. Den daværende lederen benyttet samtidig anledningen til å annonsere sin avgang, og kunne meddele at selskapet i januar ville få inn en ny leder som de hadde hentet inn eksternt for å dra selskapet i riktig retning.

Den nye lederen holdt en kort presentasjon av seg selv på et felles møte i begynnelsen av januar.

Kort tid etterpå mottok du så en mail fra den nye lederen med følgende ordlyd:

Situasjonsbeskrivelse med autokratisk lederstil

Til alle ansatte,

Som dere er kjent med overtok jeg rollen som administrerende direktør fra og med januar. Jeg er motivert for å gjøre en ordentlig innsats for selskapet. For å nå virksomhetens mål vil jeg ha fokus på å foreta forsvarlige vurderinger og gode beslutninger. Jeg vil videre følge opp at rutiner og fastsatte standarder overholdes.

Min første tid her i firmaet har medgått til gjennomgang av virksomhetens rutiner og prosesser sammen med økonomiansvarlig. Jeg har videre fått oversikt over selskapets økonomi og planer fremover. Selskapets finansielle situasjon er kritisk, og det må gjennomføres tiltak for å sikre videre drift.

Selskapet befinner seg i en akutt likviditetskrise, og vi er i forhandlinger med våre største leverandører om betalingsutsettelse. Ledelsen ser også på ulike løsninger for finansiering av selskapet gjennom lån i bank og/eller kapitalforhøyelser rettet mot nye og/eller eksisterende aksjonærer.

De tiltakene som til nå er gjennomført er imidlertid ikke tilstrekkelige. Budsjettet viser at vi kun har likviditet til å utbetale halv lønn i februar og mars. Dette gjelder alle ledere, mellomledere og medarbeidere. I påvente av en løsning på finansieringsutfordringene er det derfor nødvendig at alle ansatte aksepterer en

midlertidig lønnsreduksjon de kommende to månedene, som vil tilbakebetales i mai og juni når likviditeten tillater det.

Alle må bidra for å få selskapet gjennom denne vanskelige situasjonen. Alternativet er at det begjæres konkurs, og det er ikke ønskelig for noen parter.

Jeg og ledergruppen har sterk tro på at selskapet vil lykkes med iverksatte strategier, og at likviditetsproblemene ikke vil vedvare. Ordreserven er god, og vi har blant annet inngått en stor kontrakt med en kunde med oppstart i mars. Dette betyr at vi vil være i stand til å betale full lønn igjen fra og med april.

Jeg ber om at alle signerer vedlagte akseptskjema og returnerer til oss innen en uke.

Undertegnede kan kontaktes ved spørsmål.

Med vennlig hilsen,

Administrerende direktør

Situasjonsbeskrivelse med demokratisk lederstil

Hei alle sammen,

Som dere er kjent med overtok jeg rollen som daglig leder fra og med januar. Jeg er motivert for å gjøre en ordentlig innsats for selskapet, og ser frem til et godt samarbeid med dere.

Min første tid her i firmaet har medgått til gjennomgang av virksomhetens rutiner og prosesser sammen med økonomiansvarlig. Jeg har videre, med hjelp fra dere, fått oversikt over selskapets økonomi og planer fremover. Selskapets finansielle situasjon er kritisk, og vi ser at det er nødvendig å gjennomføre tiltak for å sikre videre drift.

Selskapet befinner seg i en akutt likviditetskrise, og vi er i forhandlinger med våre største leverandører om betalingsutsettelse. Ledelsen ser også på ulike løsninger for finansiering av selskapet gjennom lån i bank og/eller kapitalforhøyelser rettet mot nye og/eller eksisterende aksjonærer.

Til tross for gode innspill fra mange av dere ser vi at de tiltakene som til nå er gjennomført ikke er tilstrekkelige. Budsjettet viser at vi kun har likviditet til å utbetale halv lønn i februar og mars. Dette gjelder alle ledere, mellomledere og

medarbeidere. I påvente av en løsning på finansieringsutfordringene ber vi derfor om at alle ansatte aksepterer en midlertidig lønnsreduksjon de kommende to månedene, som vil tilbakebetales i mai og juni når likviditeten tillater det.

For å få selskapet gjennom denne vanskelige situasjonen er det nødvendig at alle sammen bidrar. Jeg og resten av ledelsen er selvfølgelig åpne for synspunkter og innspill, slik at vi sammen kan finne en løsning. I den forbindelse vil vi snart gjennomføre et felles møte, hvor vi vil gi mer informasjon, og hvor dere samtidig kan stille spørsmål og komme med innspill.

Vi i ledergruppen har sterk tro på at selskapet vil lykkes med iverksatte strategier, og at likviditetsproblemene ikke vil vedvare. Ordreserven er god, og vi har blant annet inngått en stor kontrakt med en kunde med oppstart i mars. Dette betyr at vi vil være i stand til å betale full lønn igjen fra og med april.

Vedlagt følger et akseptskjema, som trenger signatur fra alle ansatte som aksepterer forslaget.

Ta gjerne kontakt dersom dere har spørsmål.

Med vennlig hilsen,

Daglig leder

VEDLEGG 3

Spørre batterier

Tillit

Angi i hvilken grad du er enig i beskrivelsen under.

1. Jeg har tillit til denne lederen
 1. Svært uenig 2. Ganske uenig 3. Litt uenig 4. Hverken enig/uenig 5. Litt enig 6. Ganske enig 7. Svært enig
2. Jeg ville ha fulgt lederens instruksjoner og akseptert den midlertidige lønnsreduksjonen
 1. Svært uenig 2. Ganske uenig 3. Litt uenig 4. Hverken enig/uenig 5. Litt enig 6. Ganske enig 7. Svært enig

Varme

Angi i hvilken grad du er enig i følgende utsagn:

1. Lederen oppleves som vennlig
 1. Svært liten grad 2. Ganske liten grad 3. Litt uenig 4. Hverken enig/uenig 5. Litt enig 6. Ganske enig 7. Svært enig
2. Lederen oppleves som varm og omtenkksom
 1. Svært uenig 2. Ganske uenig 3. Litt uenig 4. Hverken enig/uenig 5. Litt enig 6. Ganske enig 7. Svært enig
3. Lederen oppleves som imøtekommende og snill
 1. Svært uenig 2. Ganske uenig 3. Litt uenig 4. Hverken enig/uenig 5. Litt enig 6. Ganske enig 7. Svært enig
4. Lederen oppleves som til å stole på
 1. Svært uenig 2. Ganske uenig 3. Litt uenig 4. Hverken enig/uenig 5. Litt enig 6. Ganske enig 7. Svært enig

Kompetanse

Angi i hvilken grad du er enig i følgende utsagn:

1. Lederen oppleves som kunnskapsrik
 1. Svært uenig 2. Ganske uenig 3. Litt uenig 4. Hverken enig/uenig 5. Litt enig 6. Ganske enig 7. Svært enig
2. Lederen oppleves som dyktig
 1. Svært uenig 2. Ganske uenig 3. Litt uenig 4. Hverken enig/uenig 5. Litt enig 6. Ganske enig 7. Svært enig
3. Lederen oppleves som flink
 1. Svært uenig 2. Ganske uenig 3. Litt uenig 4. Hverken enig/uenig 5. Litt enig 6. Ganske enig 7. Svært enig
4. Lederen oppleves som selvsikker
 1. Svært uenig 2. Ganske uenig 3. Litt uenig 4. Hverken enig/uenig 5. Litt enig 6. Ganske enig 7. Svært enig

Antatt kjønn på lederen

Hvilket kjønn forestilte du deg at denne lederen hadde?

1. Mann
2. Kvinne