



# Handelshøyskolen BI

## MAN 50391 Påvirkning og makt i lederrollen

Term paper 60% - W

### Predefinert informasjon

**Startdato:** 31-08-2021 09:00      **Termin:** 202210  
**Sluttdato:** 20-05-2022 12:00      **Vurderingsform:** Norsk 6-trinns skala (A-F)  
**Eksamensform:** P  
**Flowkode:** 202210||10125||IN04||W||P  
**Intern sensor:** (Anonymisert)

### Deltaker

**Navn:** Hans-Kristian Buer, Marte Ruud og Karina Haukland

### Informasjon fra deltaker

**Tittel \*:** I hvilken grad påvirker makt seluledelse?  
**Navn på veileder \*:** Linda Lai

**Inneholder besvarelsen** Nei      **Kan besvarelsen** Ja  
**konfidensielt**      **offentliggjøres?:**  
**materiale?:**

### Gruppe

**Gruppenavn:** (Anonymisert)  
**Gruppenummer:** 18  
**Andre medlemmer i gruppen:**

Prosjektoppgave  
Executive Master of Management  
ved Handelshøyskolen BI

*I hvilken grad påvirker makt selvledelse?*

2021H EMM - Påvirkning & makt i lederrollen

Høst 2021 / Vår 2022

---

## **Forord**

Vi vil starte med å takke Handelshøyskolen BI, Professor Linda Lai og alle våre medelever på Makt og Påvirkning i lederrollen for et spennende og lærerikt semester. Fagstoffet, presentasjonene og diskusjonene vi har hatt i klasserommet har gitt oss masse faglig påfyll vi kommer til å få mye bruk for i vårt arbeidsliv.

For to av oss som står bak denne oppgaven er dette det siste faget vi har for å få graden Executive Master of Management, og nå gleder vi oss til å fortsette arbeidslivet med en mastergrad på våre CV-er. For den tredje av oss så har dette faget gitt masse motivasjon og pågangsmot for å fortsette studiene hos Handelshøyskolen BI, og er klar for å ta fatt på et nytt fag fra høsten av.

Vi er veldig takknemlige for de støttespillerne vi har på våre hjemmebaner, uten deres motiverende ord og sparring, så hadde vi ikke kommet frem til denne oppgaven som vi er så stolt av. Vi vil også takke våre arbeidsgivere som har lagt til rette for, og hatt god forståelse, for oss i denne tiden.

Til slutt vil vi igjen takke Professor Linda Lai for uvurderlig veiledning. I starten var vi litt rådville og vi brukte god tid på å finne hvilket tema vi skulle velge, men heldigvis, og takket være Professor Linda Lai kom vi frem til temaene makt, selvledelse og mestringstro. For oss var det viktig at vi skrev en oppgave som vi lærte ting vi selv kunne få bruk for i våre arbeidsliv, og det er ikke noe tvil om at vi flere ganger kommer til å gå tilbake til denne oppgaven og ta med oss viktige ting vi har lært.

---

## **Sammendrag**

I denne oppgaven har vi belyst vår problemstilling: "I hvilken grad påvirker makt selvledelse?" Vi har gått i dybden på personlig og sosial makt, og effektene makt har på de ulike dimensjonene for selvledelse. I tillegg har vi sett på mestringstro som en mediator, fordi vi var nysgjerrige på om mestringstro kunne være en mulig forklaring på sammenhengen mellom følelse av makt og evne til selvledelse. Vi ønsket også å undersøke om vi kunne se noen forskjeller mellom kjønn, alder og mengde relevant arbeidserfaring, og har tatt med disse som moderatorer.

Vi har gjennomført en spørreundersøkelse, med validerte spørrebatterier for sosial makt, personlig makt, selvledelse og mestringstro. Ved å analysere dataene vi mottok, kom vi frem til flere interessante funn. Vår undersøkelse viser at det er en sammenheng mellom makt og selvledelse.

På bakgrunn av undersøkelsen som er gjort, kan det tyde på at grad av makt påvirker selvledelse, og at personer som føler en høy grad av makt, også kan ha en bedre evne til å suksessfullt drive med selvledelse. Videre har vi gjort funn som tilsier at denne sammenhengen kan forklares med mestringstro. Det vil si at mennesker med en høy følelse av makt, ofte føler en høy mestringstro, som igjen påvirker evnen til selvledelse.

---

## **Innholdsfortegnelse**

<b>1. Introduksjon</b>	<b>1</b>
<b>2. Teorigrunnlag</b>	<b>3</b>
2.1 Makt	3
2.2 Selvledelse	5
2.3. Mestringstro	7
<b>3. Metode</b>	<b>10</b>
3.1 Undersøkellesdesign	10
3.2 Spørre batteriene	10
3.3 Utvalg og datainnsamling	11
3.4 Reliabilitet	13
3.5 Validitet	14
<b>4. Resultater</b>	<b>17</b>
4.1 Faktoranalyse, Cronbach's alpha og korrelasjonsanalyse	17
4.2 Hierarkisk multippel regresjonsanalyse - hypotesetesting	18
4.3 Hypotese 1 (H1)	18
4.4 Hypotese 2 (H2)	20
4.5 Mediatorhypotese	20
4.6 Moderatorhypoteser	21
<b>5. Funn og drøfting</b>	<b>21</b>
5.1 Innledning	21
5.2 H1 - Personer med en høy opplevelse av makt har bedre evne til selvledelse	21
5.3 H2 - Sammenhengen mellom maktopplevelse og selvledelse vil være sterkere for personlig makt enn sosial makt	28
5.4 MED1 - Sammenhengen mellom makt og selvledelse vil medieres av mestringstro	30
5.5 Moderatorhypoteser	32
<b>6. Konklusjon og veien videre</b>	<b>35</b>
<b>7. Referanseliste</b>	<b>37</b>

---

## 1. Introduksjon

Denne prosjektoppgaven handler om makt, selvledelse og påvirkning. Den er skrevet på Executive Master Of Management ved Handelshøyskolen BI, ved programmet Påvirkning og makt i lederrollen. Bakgrunnen for denne oppgaven er knyttet til vår nysgjerrighet rundt individets påvirkningsevne over sine egne tanker, følelser og handlinger i ulike situasjoner. Vi var interessert i å se nærmere på hvordan menneskets opplevelse av makt påvirker eget atferdsmønster. Samtidig ønsket vi å se om høy grad av maktfølelse har betydning for individets egen evne til å påvirke seg selv.

Mange opplever en hektisk hverdag, med en følelse av å ikke strekke til på flere plan. Tidsklemmen er blitt en del av hverdagen, og man løper fra det ene møtet til det andre, og kalenderen er det viktigste hjelpemiddelet i hverdagen for å holde styr på alle oppgavene. Det er høye forventninger på flere plan - ikke bare på arbeidsplassen, men i samfunnet som helhet, og det er forventet at man skal prestere. Hvorfor er det slik at noen i større grad er bedre på å ha flere baller i luften samtidig? Vår hverdag er en kamp mot vårt eget atferdsmønster og kognitive prosesser, der vi må håndtere alle arbeidsoppgavene våre. Vi tror mange kjenner seg igjen i denne beskrivelsen, og derfor ble vi sittende med spørsmål om hvorfor noen mennesker mestrer mer enn andre, og hvorfor de er bedre på å påvirke seg selv?

Maktbegrepet kom tidlig opp, og vi ble nysgjerrige på om dette kunne være en faktor for hvordan vi leder oss selv. Vi ble sittende og fundere på effekten opplevelsen av makt har på mennesker, og om det påvirker oss i ulike situasjoner. Vi satt med en forestilling om at personer som har høy maktopplevelse, også har bedre evne til å lede seg selv, basert på de ulike effektene følelsen av makt har. Vi vet at mennesker som opplever å ha makt ofte endrer perspektiv på seg selv og andre (Lai, 2014, s.57). Videre var det interessant å se på skillet mellom personlig og sosial makt. Vi definerer *personlig makt* som hvilken frihet individet har fra andre, altså opplevelsen av å ha kontroll over sitt eget liv og ikke la seg påvirke av

andre (Lai, 2014, s.21). *Sosial makt* defineres som muligheten til å påvirke andre mennesker (Weber, 1978). Kan effekten makt har på mennesker være en avgjørende faktor for hvordan mennesker evner å lede seg selv? Er opplevelsen av å ha makt nok til å påvirke egen atferd, handlinger og følelser?

Ikke alle mennesker er like gode på å lede seg selv. Vi har alle møtt noen, eller er en slik person selv, som prokrastinerer, mangler struktur og sliter med organisering av hverdagen. Hva skiller mennesker som er gode, og de som er dårlige på selvledelse? Det var ved disse spørsmålene vi begynte å snakke om selvledelse og de ulike strategiene noen mennesker bruker for å lede seg selv, med utgangspunkt i å oppnå det de ønsker i livet. Selvledelse er et mye omtalt emne og handler om å påvirke egne tanker, følelser og handlinger for å nå egne mål (Bryant & Kazan, 2013). Vi reflekterte mye rundt hvilke faktorer som kan ha effekt på denne påvirkningsprosessen. Hva er det som gjør at noen personer klarer å identifisere, korrigere og endre måte de tenker, føler og handler på?

Noen mennesker går i kjelleren hvis de opplever motgang, og de får problemer med å gjennomføre oppgaver og vil i mange tilfeller gi opp. Som motsetning finnes det andre som ser lyst på selv de mest strevsomme oppgavene. Hva er det som gjør at noen mennesker klarer å tenke positivt selv i krevende situasjoner? Dette spørsmålet ledet oss inn på mestringstro. Mestringstro defineres som menneskers egen evne til å sette konkrete mål, med en klar forventning om å kunne prestere og gjennomføre sine mål (Bandura, 1997). Det kan tenkes at personer som føler høy mestringstro, også vil ha en selvsikker innstilling, selv for krevende utfordringer, fordi de genuint tror at de vil lykkes. Det ble derfor veldig interessant å se på forholdet mellom følelse av makt, mestringstro og selvledelse.

Er det slik at følelse av makt er avgjørende for om man er god på selvledelse? Hvilken effekt har følelse av makt på mestringstro, og vil troen på egen mestring påvirke effekten av makt på selvledelse?

Formålet med denne oppgaven ble derfor å belyse hva som gjør at noen mennesker i høyere grad evner å ta i bruk strategiene innenfor selvledelse. Vi ønsket å se på sammenhengen mellom sosial og personlig makt på den ene siden, og selvledelse på den andre siden, og om en eventuell sammenheng kan forklares av mestringstro. Derfor er problemstillingen for vår prosjektoppgave følgende;

«I hvilken grad påvirker opplevelsen av personlig og sosial makt selvledelse?»

## **2. Teorigrunnlag**

I dette kapittelet tar vi for oss relevant teori knyttet til vår problemstilling. Her løfter vi frem teori om personlig og sosial makt, selvledelse og mestringstro.

### **2.1 Makt**

Makt er et stort begrep, og det finnes flere definisjoner ut fra hvilke teorier de ulike forskerne og filosofene har lagt vekt på. I vår oppgave benytter vi de sentrale kildene til maktbegrepet knyttet til vår problemstilling og hypotese. Makt avhenger av hvordan de involverte menneskene oppfatter hverandre i en gitt situasjon. Derfor er makt sterkt knyttet til påvirkning, og vi ser det derfor relevant å greie ut maktbegrepet i kontekst av dette.

Makt er potensial for påvirkning, det vil si en mulighet for å oppnå det man ønsker gjennom å kunne ha en effekt på andres atferd, tanker eller følelser (Lai, 2014, s.21). Max Weber definerte makt som muligheten til å kontrollere andre mennesker og få gjennom sin vilje til tross for motstand (Weber, 1978). Noen mennesker har et dominerende perspektiv på makt, og tenker primært på at makt er noe man har over andre mennesker eller organisasjoner (Lai, 2014). Videre skiller vi mellom sosial og personlig makt, før vi legger frem teori om hvilken effekt makt har på individer.



### **Sosial og personlig makt**

Sosial makt er muligheten til å påvirke hva andre tenker, føler og gjør (Lai, 2014, s.21). For eksempel har en direktør i et selskap muligheten til å delegere oppgaver og ansvar, og besitter derfor sosial makt. Personlig makt handler om hvilken frihet man har i forhold til andre, altså det å ha kontroll over sitt eget liv og ikke la seg påvirke av menneskene rundt seg (Lai, 2014, s.21). Dette kan for eksempel være en idrettsutøver som selv styrer og organiserer sitt eget treningsopplegg, for å optimalisere sin egen prestasjon.

Personlig og sosial makt differensieres ved at personer som føler høy grad av personlig makt, er uavhengig av andre, mens personer som føler høy grad av sosial makt, er gjensidig avhengig av andre (Lammers et. al, 2009). Det er derfor viktig å skille disse begrepene. Sosial og personlig makt henger i noen tilfeller sammen. Personer som opplever personlig makt har ofte stor tro på at de kan påvirke andre, fordi de regner med å få det slik de ønsker, og de oppnår dermed sosial makt (Lai, 2014, s.22).

### **Effekter av å oppleve makt**

En av sidene ved å oppleve makt er hvordan makt påvirker dem som har den. Det er gjort flere studier knyttet til dette. Tidligere studier viser hvordan makt korrupperer og endrer mennesker på både negative og positive måter. Det er blant annet vist tendenser til at mennesker med høy følelse av makt, utnytter makten de har og velger harde påvirkningsteknikker (Kipnis, 1972).

Forskning har lagt vekt på fem selvforsterkende effekter i forbindelse med følelse av sosial makt (Lai, 2014, s.57).

1. Økt handlingsorientering og positiv affekt.
  - Studier viser at en person som har følelse av makt opplever proaktivitet, men man kan også bli for modig og få en urealistisk oppfatning av sin egen kontroll.

2. Økt målorientering og mer instrumentell atferd.
  - Man blir mer fokusert på å nå de målene man har satt seg, og hvordan man skal nå dem.
3. Større grad av selvorientering og hemningsløs atferd.
  - Man blir mer selvsentrert og bryr seg mindre om andres synspunkter.
4. Større grad av stereotypisering av andre
  - Økt følelse av makt fører til at man ofte stereotypiserer andre og raskere trekker egne konklusjoner ut fra sine egne oppfatninger.
5. Større grad av psykologisk distanse og abstrakt tenkning.
  - Personer som føler en høy grad av makt har lettere for å se det store bildet og henger seg ikke opp i detaljer. De vil oppleve større distanse og et mindre personlig forhold til problemstillinger som skal løses.

Dette betyr at personer som har en høy følelse av makt, vil oppleve noen eller samtlige av disse fem selvforsterkende effektene i ulik grad. Noe som fører til endringer hos personen selv og påvirke hvordan individet oppfører seg. Noen av effektene kan sees på som negative konsekvenser av følelse av makt, mens andre kan sees på som positive (Lai, 2014, s.72).

## ***2.2 Selvledelse***

Mange forskere deler teori om selvledelse i tre dimensjoner, dette har vi også valgt å gjøre, hvor vi kaller disse Selvledelse 1, 2 og 3; *Atferdsfokuserte strategier (Selvledelse 1)*, *Belønningsstrategier (Selvledelse 2)* og *kognitive strategier (Selvledelse 3)*. Hva som inngår i de ulike dimensjonene, presiserer vi under.

Selvledelse handler om hvordan man kan påvirke sine egne tanker, følelser og handlinger for å nå de målene man har satt seg (Bryant & Kazan, 2013). Det

handler om å ha forståelse for sin egen atferd, og kunne ta i bruk ulike strategier for å blant annet lede seg selv mer effektivt (Glasø & Thompson, 2018, s.61).

***Atferdsfokusede strategier (Selvledelse 1)*** gir spesifikke tilnærminger for å identifisere ineffektiv atferd og erstatte dem med mer effektiv atferd. Målet atferdsfokusede strategier har, er å øke individets selvbevissthet og høyne egenkontrollen av egen atferd ved hjelp av prosesser med selvobservasjon, selvmålsinnstilling, selvbelønning, selvkorrigerende tilbakemelding og selvkorrigering (Neck & Houghton, 2006).

***Belønningsstrategier (Selvledelse 2)*** har som mål å bygge inn elementer i arbeidsoppgavene, slik at de oppleves som positive og belønnende. Naturlige belønningsstrategier gjør det mulig for enkeltpersoner å finne glede i en gitt oppgave eller aktivitet, noe som fører til en økt følelse av kompetanse, selvkontroll og oppnåelse av formål (Deci & Ryan, 1985). Har man skrevet en bok, gjennomført et krevende prosjekt eller løst en utfordring, vil man oppnå en følelse av mestring og mening, og det vil gi følelse av at man har utrettet noe meningsfullt. Å gi seg selv ytre, mentale og indre belønninger har vist seg å være nyttig for å opprettholde motivasjon og innsats.

***Kognitive strategier (Selvledelse 3)*** har som mål å omforme spesifikke mentale prosesser for å tilrettelegge for et mer positivt og optimistisk tankemønster. Disse kognitive prosessene kan ha en betydelig innvirkning på individuell ytelse, (Neck & Houghton, 2006; Neck & Manz, 1992, 1996) og bygger på teori innen kognitiv atferdsterapi (Berge og Repål, 2015). De kan bidra til å skape positive tankemønstre, samt unngå negative og for kritiske selvinstruksjoner (Glasø & Thompson, 2018, s.76). Mer presist handler kognitive strategier om å benytte måter å regulere egne tanker på, noe som også kan beskrives som mental motstand (Glasø & Thompson, 2018, s. 62-63). De kognitive strategiene inkluderer å identifisere og eliminere dysfunksjonelle trosoppfatninger og antakelser om seg selv. De har som mål å engasjere seg i positivt selvsnakk og konstruktive mentale bilder. Dysfunksjonelle trosoppfatninger og antakelser resulterer ofte i negative

tankeprosesser, noe som kan føre til depresjon, nedstemthet og personlig ineffektivitet (Burns, 1980; Ellis, 1977). Gjennom en prosess med å identifisere og endre disse forvrengte trosoppfatningene kan enkeltpersoner minimere negative tankeprosesser og engasjere seg i mer rasjonelle og effektive kognitive prosesser (Burns, 1980, Ellis, 1975). Ulike teknikker, som visualisering, positivt selvsnakk og bruk av verdier, kan føre til at man opplever økt mestringstro (Neck & Houghton, 2006). Personer som altså tenker positivt og tar på seg nye oppgaver med et positivt sinn, har også mer tro på seg selv, og har en større sannsynlighet for å lykkes med oppgaven.

### ***2.3. Mestringstro***

Mestringstro er menneskets evne til selvkontroll og definerer egen evne til å kunne mestre krevende utfordringer (Bandura, 1994). Mestringstroen påvirker menneskets motivasjon, tankemønstre, kognitive prosesser, fysiologiske emosjoner, handlingsvalg og synet på kontroll over egen fremtid og hverdag (Bandura, 1997). Den påvirker dermed individets handlingsforløp, og hvilke valg som tas, og bestemmes av individets nivå av innsats, utholdenhet og motstandskraft (Bandura, 2006). Mestringstroen definerer menneskets evne til å sette konkrete handlingsmål, samt en klar forventning om å kunne prestere og gjennomføre sine mål (Bandura 1997). Den er grunnleggende for individets evne til å utføre en bestemt atferd i en spesifikk situasjon, samt menneskets tro på egne ferdigheter til å gjennomføre ulike situasjoner (Bandura, 1997).

Hvor stor mestringstro individer har, er individuelt. Dette vises ved hvilke handlinger og holdninger den enkelte evner å uttrykke i ulike situasjoner. Individer med lav mestringstro har en tendens til å senke forventninger og innsats. De gir også lettere opp når utfordringene oppleves som krevende. De velger ofte å unngå situasjonen, og fokuserer kun på det negative (Bandura, 1997). Personer med høy mestringstro har fokus på gjennomføring når de møter utfordringer og ser løsninger fremfor begrensninger. De konsentrerer seg om å håndtere utfordringene de står overfor, fremfor å se på disse som problemer. De vil heller

doble innsatsen i møte med hindringer og motstand for å gjenopprette sin selvsikkerhet etter et tilbakeslag (Bandura, 2006).

## **2.4 Hypoteser og undersøkelsesmodell**

Tidligere har vi gått gjennom bakgrunnen for oppgaven, samt lagt frem relevant teori knyttet til vår problemstilling. Videre i dette kapittelet skal vi belyse våre hypoteser, samt legge frem vår undersøkelsesmodell for oppgaven.

Vi har en hypotese om at mennesker med høy følelse av makt i større grad lykkes med selvledelse. Blant annet ser vi at den selvforsterkende effekten av makt gir både økt handlingsorientering og positiv affekt (Lai, 2014, s.57). Den gir også økt målorientering og mer instrumentell atferd (DeWall et. al, 2011), samt større grad av psykologisk distanse og abstrakt tenkning (Fujita et al.,2006). Vi er derfor av den oppfatning at personer med høy følelse av makt vil kunne regulere og påvirke egne atferdsmønstre og kognitive prosesser bedre enn personer med lav følelse av makt. Personlig makt defineres av at personen føler kontroll over eget liv og ikke påvirkes av andre, og derfor antar vi at personer som opplever høy grad av personlig makt, vil ha en bedre evne til selvledelse enn personer med høy grad av sosial makt. På bakgrunn av dette har vi kommet frem til følgende hypoteser:

***H1: Personer med en høy opplevelse av makt har bedre evne til selvledelse.***

***H2: Sammenhengen mellom maktopplevelse og selvledelse vil være sterkere for personlig makt enn sosial makt.***

Videre ønsket vi å undersøke om effekten av makt kan knyttes til økt mestringstro. Mestringstro er menneskets evne til selvkontroll og definisjon av egen evne til å mestre ulike utfordringer (Bandura, 1994). Som følge av at mestringstro blant annet påvirker menneskets tankemønstre, kognitive prosesser og handlingsvalg, tror vi at effekten av makt på selvledelse medieres av mestringstro.

**MED1: Sammenhengen mellom makt og selvledelse vil medieres av mestringstro.**

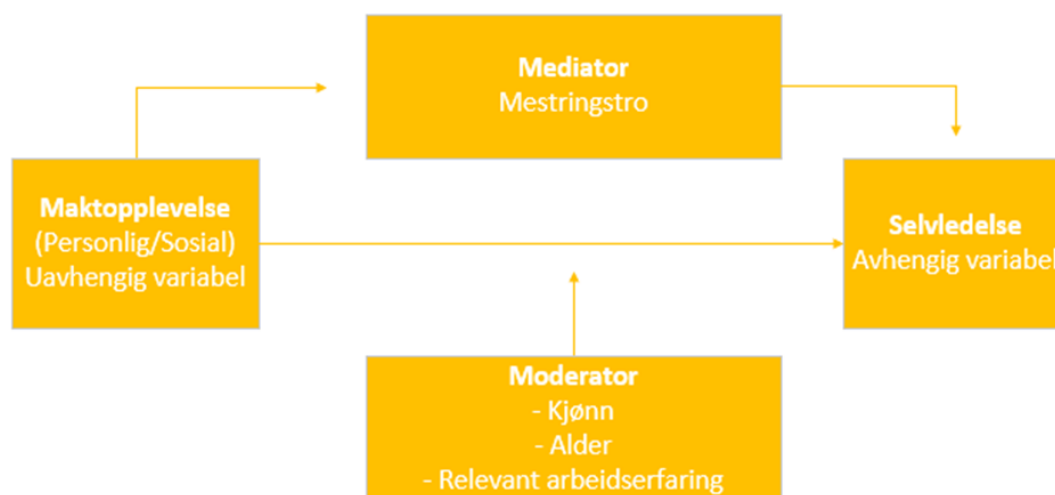
Basert på tidligere studier (Schuh et. al, 2014) kan det se ut som om menn har høyere grad av motivasjon for makt enn kvinner. Vi synes derfor det er interessant å se om effekten modereres av kjønn. I tillegg kan det antas at personer med ulik relevant arbeidserfaring vil kunne ha forskjellig utslag grunnet erfaring og kompetanse. Vi ønsket derfor å se på om effekten av makt vil modereres av mengde relevant arbeidserfaring. Videre kan det tenkes at ulik alder kan moderere effekten av makt på selvledelse på bakgrunn av modenhet og livserfaring. Vi har derfor valgt følgende moderatorhypoteser:

**MOD1: Effekten av makt på selvledelse vil modereres av kjønn.**

**MOD2: Effekten av makt på selvledelse vil modereres av mengde relevant arbeidserfaring.**

**MOD3: Effekten av makt på selvledelse vil modereres av alder.**

På bakgrunn av våre valgte hypoteser har vi kommet frem til følgende undersøkelsesmodell. Det undersøkes her i hvor stor grad følelse av makt (uavhengig variabel) påvirker selvledelse (avhengig variabel). I tillegg har vi lagt inn mestringstro som mediator. Kjønn, alder og relevant arbeidserfaring har vi lagt inn som moderatører.



### **3. Metode**

I dette kapittelet skal vi redegjøre for hvilke valg vi har gjort knyttet til metodene vi har brukt for å kunne teste våre hypoteser.

#### **3.1 Undersøkellesdesign**

Vi ønsket å se på sammenhenger mellom ulike fenomener på et gitt tidspunkt for et gitt utvalg, og i tillegg sikre muligheten til å generalisere resultatene fra utvalg til populasjon (Johannessen, et al. 2010). Vi valgte derfor kvantitativ metode, herunder tverrsnittsundersøkelse for denne oppgaven. Undersøkelsen ble gjort ved at alle deltakerne fikk samme spørsmål, med standardiserte svaralternativer, noe som gjorde at vi kunne se variasjoner og likheter i respondentenes svar. Spørreundersøkelsen vi har gjennomført er ikke meldepliktig til NSD - Norsk Senter for Forskningsdata, da vi ikke har lagret noen personopplysninger fra respondentene, og det er ikke mulig å spore svarene tilbake til noen.

Utgangspunktet for utformingen av spørreskjemaet er å belyse problemstillingen og hypotesene vi har valgt. Vi har hatt særlig fokus på at påstandene i spørreskjemaet er utformet på en slik måte at de gir tilstrekkelig gode svar. Konkrete og korrekte påstander samt formuleringer er derfor viktig for å sikre at vi får svar på nøyaktig det vi spør etter. For å oppnå dette valgte vi å ta i bruk validerte spørrebatterier fra tidligere publiserte studier. Vi unngikk å ha med åpne spørsmål, fordi de kan gi et generaliseringsproblem, og man har ikke mulighet til å generalisere på samme måte som på prekodete påstander.

#### **3.2 Spørrebatteriene**

Basert på vår problemstilling og hypoteser har vi fire fenomener vi ønsket å ha med i undersøkelsen: Følelse av personlig makt, følelse av sosial makt, mestringstro og selvledelse. Vi fant tidligere brukte validerte spørrebatteri for alle

fire fenomener. Tre av disse er oversatt til norsk i tidligere studier, mens ett er oversatt til norsk fra engelsk av oss.

Følelse av sosial makt har vi målt ved å ta utgangspunkt i spørrebatteriet utviklet av Anderson et al. (2011). Spørrebatteriet ble oversatt til norsk og tilpasset en jobbsituasjon. Spørrebatteriet inneholder 8 påstander.

For å måle personlig maktopplevelse tok vi utgangspunkt i et spørrebatteri som er utviklet av Lammers et al. (2009) og senere benyttet av Mayiwar og Lai (2019). Spørrebatteriet ble tilpasset en jobbsituasjon og inneholder i alt syv påstander.

Videre har vi målt mestringstro ved å bruke et spørrebatteri utviklet av Gilad et al. (2001, «New General self-efficiency scale»). Dette spørrebatteriet er oversatt til norsk av Bård Kuvaas, Robert Buch og Anders Dysvik (2019), og inneholder åtte påstander.

For å måle evne til selvledelse har vi brukt et spørrebatteri utviklet av Houghton et al. (2012). Dette spørrebatteriet er på engelsk, men er oversatt til norsk av oss som står bak denne oppgaven.

I alle fire spørrebatterier ble det benyttet syv-punkts Likert-skala hvor svaralternativene var: Svært enig, enig, litt enig, nøytral, litt uenig, uenig og svært uenig.

### **3.3 Utvalg og datainnsamling**

Undersøkelsen ble gjennomført med verktøyet Nettskjema. Se vedlegg 1 for fullstendig kopi av spørreundersøkelse og invitasjonsbrev. Først fikk respondentene informasjon om personvern, hvordan svarene på undersøkelsen skal brukes, samt takk for at de satte av tid til å svare. Undersøkelsen lå ute i januar og februar 2022.



Vi gjorde en grundig gjennomgang av hvilke begreper og formuleringer som skulle brukes i invitasjonsteksten og beskrivelsen av undersøkelsen. Dette gjorde vi for å forsikre oss om at respondentene skulle forstå hvordan de skulle utføre spørreundersøkelsen, og at den skulle besvares med utgangspunkt i egen jobbsituasjon. Deretter skulle respondentene oppgi opplysninger om kjønn, alder og arbeidserfaring. Til slutt kom påstandene fra spørrebatteriene.

Rekkefølgen på spørsmålene i en slik undersøkelse er viktig. Vi var bekymret for at spørsmålene knyttet til følelse av makt kunne gi en primingeffekt på de etterfølgende spørsmålene og gi feilaktige svar. For å redusere en eventuell «rekkefølgeeffekt» valgte vi derfor å sette opp spørrebatteriene i følgende rekkefølge:

1. Selvledelse
2. Mestringstro
3. Personlig makt
4. Sosial makt

Før vi ferdigstilte spørreundersøkelsen, gjorde vi en pretest for å kontrollere at undersøkelsen ikke hadde mangler eller uklarheter. Vi gjennomførte testen ved å sende undersøkelsen ut til fem forskjellige personer. Disse personene ble bedt om å gi tilbakemeldinger, spesielt knyttet til oppsett, utforming, forståelse av spørsmålene og eventuelt andre tilbakemeldinger. På bakgrunn av dette fikk vi ryddet opp i noen språkfeil og uklare formuleringer, og vi fikk også verifisert at undersøkelsen var lett å gjennomføre.

Undersøkelsen ble delt elektronisk på sosiale medier, fordi dette er en svært effektiv måte å nå ut til mange mennesker i ulike aldersgrupper og yrkesgrupper på. Spørreundersøkelsen ble delt på Facebook og Instagram av flere mennesker i ulik alder, samt på intranettet Workplace i DNB og Kidplan i Child Planet AS. Med linken til undersøkelsen lå det en invitasjonstekst hvor vi presiserte at vi kun

ønsket at yrkesaktive svarte på undersøkelsen. Vi oppfordret også andre til å dele undersøkelsen på sosiale medier, slik at vi skulle nå ut til flest mulig, men med et krav om at de da benyttet samme invitasjonstekst som vi brukte i vårt originale innlegg. I tillegg presiserte vi at ingen aspekter rundt undersøkelsen skulle kommenteres på innlegget. Det var fordi vi ønsket å unngå at respondentene skulle påvirke hverandre med sine analyser og refleksjoner. Vi purret i flere omganger på ulike arenaer og avsluttet undersøkelsen da den ble besvart av til sammen 405 personer. Alle respondentene var selvrekrutterte gjennom sosiale nettverk eller egen arbeidsplass.

Etter at spørreundersøkelsen var avsluttet, oppdaget vi at en påstand fra spørrebatteriet personlig makt ikke hadde kommet med. Påstanden det gjelder lød: «Jeg føler meg fri til å gjøre det jeg ønsker på jobb». Det er en svakhet at denne påstanden ikke kom med, og man kan spørre seg om resultatene hadde blitt annerledes dersom den var med. Likevel ser vi at vi har fått tydelige resultater, og mener at de resterende påstandene for personlig makt er tilstrekkelig dekkende for variabelen. På bakgrunn av tidsfrist for innlevering av oppgaven, og sterke funn i dataene vi har innhentet, gjennomførte vi ikke studien på nytt.

### **3.4 Reliabilitet**

Reliabilitet handler om forskningsresultatets konsistens og troverdighet. Reliabilitet betyr pålitelighet og knyttes til nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som benyttes, måten den samles inn på og hvordan den bearbeides. I praksis betyr dette at ved en reproduksjon av undersøkelsen på et annet tidspunkt, av andre forskere, skal resultatene fortsatt vise det samme, med små variasjoner rundt gjennomsnittet.

Det er ulike måter å teste reliabilitet på. En måte er at flere forskere undersøker samme fenomen, og dersom de kommer frem til like resultater, gir dette en indikasjon på høy reliabilitet. Dette kalles «inter-rater-reliabilitet» (Johannessen & Tufte, 2002, s 42). I vår undersøkelse har vi brukt validerte spørrebatterier fra

tidligere studier tilpasset vår problemstilling. Tre av disse er oversatt til norsk, og brukt i tidligere undersøkelser. Dog er spørrebatteriene videreutviklet fra originalmaterialet, og inter-reliabiliteten vil av den grunn svekkes noe. Spørrebatteriet knyttet til selvledelse er ikke brukt på norsk tidligere, og det vil derfor være noe usikkerhet til om spørsmålene måler det samme når de er oversatt på norsk. Vi kunne testet dette ved å foreta en test-retest-reliabilitet. Det betyr å gjenta testen med samme utvalg på to forskjellige tidspunkt (Johannessen & Tufte, 2002, s 42). Dog er denne testen krevende og vanskelig å gjennomføre. På grunn av tidsbegrensing for oppgaven og et anonymisert utvalg, spredd på sosiale medier, er ikke dette gjennomført for denne studien. I forbindelse med testingen av undersøkelsen i forkant av utsendelse, fikk vi indikasjoner på at spørsmålene likevel var enkle å forstå, og at det var en generell lik tolkning blant testrespondentene. Vi kan derfor anta at spørrebatteriene har tilstrekkelig inter-rater-reliabilitet og måler det vi ønsker å måle.

I analysen av innhentede data har vi gjort en faktoranalyse og testet for reliabilitet ved å vurdere reliabilitetskoeffisienten ved bruk av Cronbach's alpha. I løpet av disse analysene så vi blant annet at variablene knyttet til selvledelse ladet på de samme dimensjonene som det opprinnelige spørrebatteriet på engelsk, noe som kan tilsi tilstrekkelig reliabilitet.

### **3.5 Validitet**

Validitet handler om hvorvidt en metode undersøker det den er ment å undersøke, altså i hvilken grad våre observasjoner reflekterer de fenomener som vi ønsket å vite noe om (Kvale & Brinkmann, 2009). Vi kan skille validitet inn i tre undergrupper: Begrepsvaliditet, intern validitet og ekstern validitet (Cook og Campbell 1979).

### *Begrepsvaliditet*

Begrepsvaliditet handler om relasjonen mellom fenomenet som skal undersøkes og de innhentede dataene (Johannessen & Tuft, 2002, s. 67). I undersøkelsen vår har vi brukt validerte spørrebatterier brukt i tidligere studier, tilpasset vår undersøkelse, se delkapittel 3.2. De har derfor blitt validert i ulike sammenhenger. På bakgrunn av dette antar vi at det er tilfredsstillende begrepsvaliditet i denne studien.

### *Intern validitet*

Intern validitet betyr i hvilken grad forslag til årsakssammenhenger støttes i en studie i en bestemt retning. Vi har sett hvordan de ulike faktorene korrelerer i forbindelse med faktor- og korrelasjonsanalysene i SPSS. I tillegg har vi med noen kontrollvariabler (alder, kjønn og arbeidserfaring) for å se om relasjonen mellom de ulike variablene er kausale. Utvalget er et tilfeldig utvalg fra sosiale medier og intranett i to ulike bedrifter, og det er nok respondenter i hver kategori når det gjelder alle de tre kontrollvariablene. På bakgrunn av dette antar vi at den interne validiteten er tilfredsstillende.

### *Ekstern validitet*

Ekstern validitet gjelder hvorvidt årsakssammenhenger også holder mål i andre settinger, det vil si muligheten til å generalisere (Ryen, 2002).

<b>Kjønn</b>		
	Antall	Prosent
Mann	125	30,9
Kvinne	278	68,6
Annet/Vil ikke svare	2	0,5
<b>Total</b>	<b>405</b>	<b>100,0</b>

<b>Alder</b>		
	Antall	Prosent
Under 20 år	3	0,7
20-29 år	87	21,5
30-39 år	150	37,0
40-49 år	60	14,8
50-59 år	74	18,3
60-69 år	31	7,7
<b>Total</b>	<b>405</b>	<b>100,0</b>

<b>Mengde arbeidserfaring</b>		
	Antall	Prosent
0-3 år	23	5,7
4-9 år	103	25,4
10 år eller mer	279	68,9
<b>Total</b>	<b>405</b>	<b>100,0</b>

*Tabell 1, utvalgsfordeling*

Som vi ser i tabell 1, er det en større andel av respondentene som er kvinner (69 %). I tillegg har vi en større andel respondenter i alderen 30-39 (37 %) enn i de andre kategoriene, samt en større andel respondenter med 10 år eller mer (69 %) arbeidserfaring. Dette er med på å redusere den eksterne validiteten. Det kan spørres om vi ville fått andre svar dersom fordelingen mellom menn og kvinner var mer lik, eller om vi hadde en overvekt av menn. Det samme gjelder alder og arbeidserfaring. Dog er det et tilstrekkelig antall respondenter i de andre kategoriene til at det gir et representativt utvalg.

Undersøkelsen er utelukkende delt ut til respondenter i Norge. I Norge er vi prisgitt et samfunn basert på likestilling, personlig frihet og mange muligheter. Vi vet blant annet at det er liten maktavstand og mye flat struktur (<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/norway/>). Dette kan bety at ved å foreta samme undersøkelse i et land med stor maktavstand og store

sosiale forskjeller, kunne gitt andre resultater. Videre ser vi at vi har en stor andel kvinnelige respondenter, i tillegg til en stor andel med 10 år eller mer arbeidserfaring. Dette kan tyde på at de fleste kvinnene har hatt et langt arbeidsliv. På bakgrunn av dette kan vi trekke den samme parallellen om at vi muligens hadde fått ulike svar dersom undersøkelsen ble foretatt på et tidspunkt eller i et land hvor det ikke er like vanlig med kvinner i arbeid.

## 4. Resultater

I dette kapittelet skal vi presentere resultatene fra analysen. Vi har først sett på faktoranalyse, Cronbach's alpha og korrelasjonsanalyse.

### 4.1 Faktoranalyse, Cronbach's alpha og korrelasjonsanalyse

I første omgang gjorde vi en faktoranalyse for å kontrollere spørrebatteriene for konvergent og diskriminant validitet, samt en Cronbach's alpha-test (skala-reliabilitet) for hver faktor. Vi har brukt grenseverdiene for faktorladning ( $>0,5$ ), kryssladning ( $<0,35$ ) og cronbach's alpha ( $CA > 0,7$ ). Påstander som ikke oppnår disse grenseverdiene, er tatt ut i den videre analysen. Se vedlegg 2 og tabell 2 for korrelasjonstabell.

	Snitt	SD	Testledd	Korrelasjon									
				1	2	3	4	5	6	7	8		
1 Personlig makt	2,95	1,14	3	(0,69)									
2 Sosial makt	3,26	0,94	6	,480**	(0,877)								
3 Mestringstro	2,30	0,84	8	,462**	,537**	(0,922)							
4 Selvdelse 1 (mål)	2,30	1,04	3	,315**	,332**	,569**	(0,848)						
5 Selvdelse 2 (visualisering)	2,94	1,31	2	,239**	,264**	,393**	,483**	(0,745)					
6 Selvdelse 3 (kognisjon)	2,60	1,12	3	,269**	,281**	,374**	,390**	,368**	(0,714)				
7 Kjønn	1,69	0,46		0,049	0,032	0,026	-0,039	,110*	-0,040				
8 Alder	3,51	1,25		-0,054	-,121*	-0,081	-,106*	0,024	-,164**	0,047			
9 Arbeidserfaring	2,63	0,59		-,098*	-,106*	-,151**	-,155**	-0,038	-,101*	-0,042	,589**		

N=405 (Kjønn=403, 2 svar; annet/ønsker ikke svare tatt bort). Cronbachs alpha i parentes. \* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$ . Kontrollvariabler er målt på intervallnivå.

Tabell 2: Korrelasjonstabell (også lagt ved i vedlegg 3)

For faktoren selvledelse oppdaget vi at påstandene ladet på tre forskjellige dimensjoner, og kan se ut til å tilsvare dem som kommer frem i tabellen til Houghton et al. Disse dimensjonene blir dermed tre avhengige variabler som analyseres separat. De tre dimensjonene er atferdsfokuserede strategier (selvledelse 1), belønningsstrategier (selvledelse 2) og kognitive strategier (selvledelse 3). For de kognitive strategiene (selvledelse 3) blir CA høyere ved fjerning av en påstand. Vi har derfor valgt å ta ut en påstand fra denne dimensjonen.

Videre ser vi at personlig makt lader på to ulike faktorer. Vi testet begge for CA, hvorav den ene går ut på grunn av lav verdi (CA=,579). Den andre inneholder tre testledd og beholdes til tross for noe lave verdier (CA=,69), og den ble heller ikke høyere av å ha fjernet et eller flere elementer.

#### **4.2 Hierarkisk multippel regresjonsanalyse - hypotesetesting**

Hypotesene ble testet ved en hierarkisk multippel regresjonsanalyse i analyseverktøyet SPSS. Vi har først sett på direkte og medierte effekter fordelt på de tre avhengige variablene. Til slutt har vi sett på moderatoreffekten.

Hypotesetestingen gav oss disse signifikante funnene:

1. Personer med en høy opplevelse av makt har en bedre evne til selvledelse.
2. Sammenhengen mellom makt og mestringstro medieres av mestringstro

#### **4.3 Hypotese 1 (H1)**

*“Personer med en høy opplevelse av makt har bedre evne til selvledelse.”*

Ved hjelp av en regresjonsanalyse så vi først på direkte effekt av personlig og sosial makt på de tre avhengige variablene, atferdsfokuserede strategier (selvledelse 1), belønningsstrategier (selvledelse 2) og kognitive strategier (selvledelse 3).

Resultatene viser en direkte effekt av både personlig og sosial makt på alle de tre dimensjonene av selvledelse og støtter dermed hypotesen (Se Tabell 3.).

Direkte og medierte effekter på selvledelse									
	Selvledelse 1 (bruk stikkord)			Selvledelse 2			Selvledelse3		
	Steg 1	Steg 2	Steg 3	Steg 1	Steg 2	Steg 3	Steg 1	Steg 2	Steg 3
Personlig makt	0,202***	0,060	0,061	0,145**	0,056	0,051	0,174***	0,098	0,104
Sosial makt	0,235***	0,018	0,014	0,194***	0,056	0,062	0,198***	0,081	0,065
Mestringstro		0,532***	0,524***		0,338***	0,338***		0,286***	0,288***
Kjønn			-0,058			0,094			-0,045
Alder			-0,022			0,062			-0,0154
Arbeidserfaring			-0,057			-0,008			0,049
Model p	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001
F	32,996	64,832	33,415	18,791	25,504	13,856	22,865	24,168	14,117
R Square	0,137	0,323	0,326	0,081	0,155	0,161	0,098	0,150	0,164

\*p<.05, \*\*p<.001 \*\*\*p<.0001.

Tabell 3: Regresjonstabell

*Personlig- og sosial makt og atferdsfokuserede strategier (selvledelse 1)*

Tabell 3, steg 1 for selvledelse 1 viser at det er en signifikant direkte effekt mellom følelse av personlig og sosial makt og selvledelse 1 ( $\beta_s = ,202$   $p < 0,001$ ,  $,235$   $p < 0,001$ ). Videre ser vi at effekten av personlig og sosial makt forklarer 13,7 prosent av variasjonen i selvledelse 1 ( $R^2=0,137$ ).

*Personlig- og sosial makt og belønningsstrategier (selvledelse 2)*

Tabell 3, steg 1 for selvledelse 2 viser også at det er en signifikant direkte effekt mellom følelse av personlig og sosial makt og selvledelse 2 ( $\beta_s = ,145$   $p < 0,01$ ,  $,194$   $p < 0,001$ ). Vi ser at effektene av personlig og sosial makt forklarer 8,1 prosent av variasjonen i selvledelse 2 ( $R^2=0,081$ ).

*Personlig- og sosial makt og kognitive strategier (selvledelse 3)*

Tabell 3, steg 1 for selvledelse 3 viser også at det er en signifikant direkte effekt mellom følelse av personlig og sosial makt og selvledelse 2 ( $\beta_s = ,174$   $p < 0,001$ ,  $,198$   $p < 0,001$ ). Vi ser at effekten av personlig og sosial makt forklarer 9,8 prosent av variasjonen i selvledelse 3 ( $R^2=0,098$ ).



#### 4.4 Hypotese 2 (H2)

*“Sammenhengen mellom maktopplevelse og selvledelse vil være sterkere for personlig makt enn sosial makt.”*

I tabell 3, under steg 1 for alle de tre avhengige variablene ser vi at effekten av personlig makt er noe lavere enn sosial makt. Vi får derfor ikke støtte for denne hypotesen.

#### 4.5 Mediatorhypotese

*“Sammenhengen mellom makt og selvledelse vil medieres av mestringstro.”*

I regresjonsanalysen har vi under steg 2 lagt til mestringstro som en potensiell mediator. Se tabell 3, steg 2. Her ser vi at effekten av personlig og sosial makt ikke lenger er signifikante, noe som tilsier full mediering av begge typene makt. Resultatene støtter hypotesen (MED1).

##### *Selvledelse 1*

Mediert effekt på selvledelse 1 viser sterke resultater ( $\beta_s=,532$   $p < 0,001$   $R^2=0,323$ ). Her forklarer effekten av personlig og sosial makt mediert av mestringstro 32,3 prosent av variasjonen i selvledelse 1.

##### *Selvledelse 2*

Mediert effekt på selvledelse 2 viser sterke resultater ( $\beta_s=,338$   $p < 0,001$   $R^2=0,155$ ). Her forklarer effekten av personlig og sosial makt mediert av mestringstro 15,5 prosent av variasjonen i selvledelse 2.

##### *Selvledelse 3*

Mediert effekt på selvledelse 3 viser sterke resultater ( $\beta_s=,286$   $p < 0,001$   $R^2=0,150$ ). Her forklarer effekten av personlig og sosial makt mediert av mestringstro 15 prosent av variasjonen i selvledelse 3.

## 4.6 Moderatorhypoteser

*“MOD1: Effekten av makt på selvledelse vil modereres av kjønn.”*

*“MOD 2: Effekten av makt på selvledelse vil modereres av mengde relevant arbeidserfaring.”*

*“MOD 3: Effekten av makt på selvledelse vil modereres av alder.”*

Videre har vi gjort moderatoranalyser (atten runder), der vi har sett på effekten moderert av kjønn, alder og relevant arbeidserfaring mot de tre avhengige variablene: Selvledelse 1, selvledelse 2 og selvledelse 3. Analysene viste at kjønn modererer effekten av personlig makt på selvledelse 1, 2 og 3 ( $\beta_s = -,151$   $p < 0,001$   $-,144$   $p < 0,01$   $-,114$   $p < 0,05$ ). Dette betyr at sammenhengen er svakere for kvinner enn menn. I tillegg viste analysene at alder modererer effekten av personlig makt på selvledelse 3 ( $\beta_s = -,107$   $p < 0,05$ ), dette betyr at sammenhengen svekkes ved høyere alder. Ingen av de andre moderatoranalysene ga signifikante funn.

## 5. Funn og drøfting

### 5.1 Innledning

I dette kapittelet drøfter vi problemstillingen «I hvilken grad makt påvirker selvledelse» ved å belyse våre hypoteser basert på vår tolkning av funnene fra undersøkelsen og teoretisk bakgrunn.

### 5.2 H1 - Personer med en høy opplevelse av makt har bedre evne til selvledelse

Det er svært interessant å knytte opplevelsen av makt og evne til selvledelse opp mot hverandre for å se på om det er en sammenheng mellom disse begrepene. Undersøkelsen vår ga signifikante funn på at personer med en høy opplevelse av

makt har bedre evne til selvledelse. Dette synes vi var et spennende funn, og det tyder på at det er en sammenheng mellom makt og selvledelse.

Disse funnene er særlig interessante i kontekst av tidligere studier gjort på de selvforsterkende effekter makten har på personer som opplever å ha makt (Lai, 2014, s.57). Vi kan trekke frem flere av de selvforsterkende effektene makt har, som direkte kan sees i lys av selvledelse og de tre dimensjonene. Dette vil vi se nærmere på i dette kapitlet.

Vi delte selvledelse i tre dimensjoner, *atferdsfokuserte strategier (Selvledelse 1)*, *belønningsstrategier (Selvledelse 2)* og *kognitive strategier (Selvledelse 3)*. I undersøkelsen er disse testet opp mot personlig og sosial makt. Videre drøfter vi effekten makt har på mennesker, og hvordan dette påvirker de tre dimensjonene for selvledelse.

### ***Personlig og sosial makt i lys av atferdsfokuserte strategier (Selvledelse 1)***

I vår undersøkelse fikk vi høyest støtte for *personlig- og sosial makt* knyttet til *atferdsfokuserte strategier (selvledelse 1)*.

En selvforsterkende effekt av makt er økt handlingsorientering og positiv affekt. Flere studier viser at opplevd makt aktiverer initiativ, handling og positive forventninger. For at makten skal lede til økt handlingsorientering tyder det på at den må oppleves som legitim (Lai, 2014, s. 61). Dette er interessant i lys av de atferdsfokuserte strategiene som gir spesifikke tilnærminger for å identifisere ineffektiv atferd og erstatte dem med mer effektiv atferd. For å identifisere denne atferden kreves det handling, strukturert arbeid hvor en går i dybden på seg selv og setter opp konkrete prosesser med selvobservasjon, selvmålsinnstilling, selvbelønning, selvkorrigering og selvkorrigerende tilbakemelding og selvkorrigering (Neck & Houghton, 2006). De atferdsfokuserte strategiene krever at en tar både initiativ til å igangsette prosessene, samt handling for å bevisstgjøre seg selv og sine egne handlinger. Det kreves handling for virkelig å se seg selv utenfra i alle situasjoner og sette opp strukturerte selvmålsettinger. Effekten av opplevelsen av makt bidrar

dermed til at gjennomføringen av atferdsfokuserte strategier (selvledelse 1) oppleves mer positiv for personen.

Videre tar Linda Lai (2014) for seg at effekten av makt øker målorienteringen og bidrar til en mer instrumentell atferd. Hun beskriver at personer som opplever makt også har en tendens til å fokusere mer på målene som skal nås samtidig som de evner å fokusere på hvordan målene skal oppnås. I lys av makt har atferdsfokuserte strategier i selvledelse tydelige sammentreff, da de handler om å finne måter å kontrollere egne handlinger på, for å øke individets selvbevissthet og høyne kontrollen av egen atferd. De atferdsfokuserte strategiene handler om å være bevisst seg selv i ulike situasjoner og hva en egentlig bruker tiden på. Er det slik at selv om en oppfatter seg selv som svært effektiv, betyr det at en faktisk er det? Personer som opplever å ha makt har høyere grad av kontroll og makt over egen atferd, og regulerer dermed sitt eget atferdsmønster deretter. De har gjennom makten et potensial til å påvirke seg selv til å gjennomføre de atferdsfokuserte strategiene (selvledelse 1) på en bedre måte enn personer som ikke har like høy grad av maktopplevelse.

Makt kan sees på som et potensial til å oppnå det man ønsker og et potensial for påvirkning (Fleming & Spicer, 2014; Lukes, 2005; Haugaard, 2012). På bakgrunn av maktens selvforsterkende effekt om målorientering kan det se ut som at opplevelsen av å ha makt bidrar til at man jobber for å nå mål gjennom selvkontroll og innsats (DeWall et al., 2011). Det kan derfor tenkes at personer som opplever makt kan korrigere og kontrollere seg selv. Ved hjelp av følelsen av makt påvirker de sitt eget atferdsmønster og kan dermed lettere utføre atferdsfokuserte strategier (selvledelse 1).

En annen selvforsterkende effekt av å oppleve makt, er større grad av selvorientering og hemningsløs atferd. Personer med høy følelse av makt, har en økt tendens til å ta egosentriske valg til fordel for seg selv og ikke ta hensyn til andres perspektiver (Lai, 2014, s.64). Et eksempel på dette kan være en person som har høye ambisjoner og en krevende jobb, som stadig må ta valg som

innebærer å prioritere karriere fremfor familie og andre nære relasjoner. Dette kan i mange tilfeller sees som et egoistisk valg, som går på bekostning av familietid og venner. Denne effekten er i mange tilfeller sett på som et negativt utslag av makt, og er tett knyttet opp mot studier om at makt korrupperer (Giurge, et. al, 2021) (Galinsky, A.D., et. al. 2006). Selv om økt selvopptatthet kan anses som en negativ effekt ved opplevelsen av makt, er dette positivt i et selvledelsesperspektiv. For de atferdsfokuserte strategiene i selvledelse vil det være positivt med økt selvopptatthet ved at man evner å beholde fokus på målet, til tross for hvordan det påvirker dem rundt deg.

Større grad av psykologisk distanse og abstrakt tenkning er også en av de selvforsterkende effektene makt har. Abstrakt tenkning fremfor konkret tenkning ser ut til å gi bedre selvkontroll, større utholdenhet og bedre evne til å motstå fristelser. Det kan tenkes at dette vil ha en positiv effekt på de atferdsfokuserte strategiene. Personer som opplever makt, kan ha bedre kontroll til å påvirke sitt eget liv. Det kan tenkes at de ikke lar seg påvirke av andre og ikke lar fristelser gå ut over de målene de setter seg. Dette kan være en forklaring på hvorfor opplevelsen av makt påvirker evnen til å gjennomføre de atferdsfokuserte strategiene.

### ***Personlig og sosial makt i lys av Belønningsstrategier (Selvledelse 2)***

Det er interessant å se at funnene våre har en signifikant direkte effekt mellom følelse av personlig og sosial makt opp mot de belønningsfokuserte strategiene for selvledelse (selvledelse 2)

I lys av belønningsstrategiene i selvledelse, kan målorienteringen være en positiv effekt. Det kan tenkes at ved hjelp av selvkontroll og innsats vil en person som setter opp belønninger i større grad klare å forholde seg til strategien ved å legge inn positive og belønnende elementer i arbeidsoppgaver som oppleves krevende. Kanskje det er en høyere grad av prokrastinering av personer som opplever lavere grad av makt. Av den grunn kan det være at personer som opplever høyere grad

av makt i større grad klarer å gjennomføre arbeidsoppgavene de setter seg, og samtidig opplever belønning og positivitet rundt seg.

Dette kan forklares med at makten også kan bidra til å påvirke atferden ved at det såkalte handlingsorienterte systemet i hjernen aktiveres. Dette systemet gir høyere aktivitet i hjernens pannelapp og øker nivået av nevrotransmitteren dopamin. Dopamin gir høyere stemningsleie, altså bedre humør, større optimisme og en mer positiv opplevelse av personer, omgivelser og situasjoner (Lai, 2014, s.60). Hvis en person har høyere følelse av optimisme og forholder seg mer positiv til oppgaver eller situasjoner, vil dette føre til en mer positivt ladet oppmerksomhet. Spesielt gjelder dette hvis aktiviteter eller arbeidsoppgaver oppleves vanskelige, er krevende eller må gjennomføres. Dette kan sees i lys av de naturlige belønningsstrategiene som gjør det mulig for enkeltpersoner å finne glede i en gitt oppgave eller aktivitet. Eksempelvis kan naturlig belønning oppleves som en svært behagelig og positiv følelse etter å ha ferdigstilt en oppgave som har vært krevende eller som opplevdes som lite motiverende. Følelsen kommer når oppgaven ferdigstilles i tide fremfor for å prokrastinere den, og det oppleves da som en naturlig belønning. Ved disse strategiene får man også økt følelse av kompetanse, selvkontroll og oppnåelse av formål (Deci & Ryan, 1985), noe som igjen kan forklares med økt opplevelse av maktfølelse.

Abstrakt tenkning er en av de selvforsterkende effektene av å oppleve å ha makt. (Lai, 2014, s.68). Hvis vi tar for oss denne selvforsterkende effekten av opplevelsen av makt i lys av belønningsstrategiene i selvledelse, er det nødvendig å kunne ha optimisme rundt situasjoner for å kunne gjennomføre arbeidsoppgaver som også oppleves som utfordrende, krevende eller langvarig.

Belønningsstrategiene krever evne til å se for seg at når du har nådd målet du satte deg, skal du kjenne en naturlig belønning gjennom arbeidsoppgaven i seg selv. En person som evner å tenke abstrakt kan tenkes og være bedre på belønningsstrategiene i selvledelse, ved at de klarer å se helheten og essensen i oppgaven. Personer med høyere grad av makt har en tendens til å tenke mer helhetlig underveis, og ser for seg mestringsfølelsen før målet er oppnådd, noe

som kan føre til at de vil være bedre på belønningsstrategier enn personer med lavere opplevelse av makt. Den abstrakte tenkningen i sammenheng med målorientering vil derfor bidra til at de ser utfallet foran seg, de visualiserer og ser det store bildet. Hvis en person misliker arbeidsoppgaven sin, klarer han likevel å snu dette til noe positivt gjennom den abstrakte tankegangen, den handlingsorienterte atferden og målbevisstheten. Når arbeidsoppgaven er ferdig, vil personen føle en naturlig belønning. Opplevelsen av makt og de selvforsterkende effektene som følger, kan se ut til å være nøkkelen til å faktisk klare å sette opp belønningsstrategier for å evne å gjennomføre arbeidsoppgavene.

### ***Personlig og sosial makt i lys av De kognitive strategiene (Selvledelse 3)***

Vår undersøkelse viser at det er en signifikant direkte effekt mellom følelse av personlig- og sosial makt og de kognitive strategiene for selvledelse (selvledelse 3). Vi vil se på koblingene mellom de selvforsterkende effektene makt kan gi, i lys av de kognitive strategiene for selvledelse.

Kognitive strategier brukes for å påvirke hjernens prosessering av informasjon. Mer presist handler kognitive strategier om å benytte måter å regulere egne tanker på, noe som også kan beskrives som mental motstand (Glasø & Thompson, 2018, s. 72-73). Abstrakt tenkning og psykologisk distanse er effekter av opplevd maktfølelse. Det kan tenkes at det bidrar til å øke evnen til kognitive strategier i selvledelse. Disse strategiene brukes for å rette tankemønsteret i positiv retning og kan bidra til å skape positive tankemønstre, samt unngå negative og kritiske selvinstruksjoner (Glasø & Thompson, 2018, s.109). Personer som har en høyere grad av maktopplevelse kan være bedre på å kontrollere de negative tankemønstrene og heller fokusere på selve visjonen og målet i seg selv. Det kan tenkes at disse personene klarer å visualisere det endelige målet som ligger foran dem på en bedre måte, enn personer med lavere følelse av makt, ved at de klarer å tenke mer abstrakt og distansere seg psykologisk.

Økt abstrakt tankegang kan bidra til at personer med høyere grad av makt ikke tenker på samme måte som personer med lavere følelse av makt. De har ofte et

fokus på langsiktige målsetninger, og ser helheten fremfor detaljene. Effekten av makt kan også gjøre dem bedre på å finne essensen i informasjonen, og det kan derfor tenkes at de sjeldnere blir distraheret, fordi de evner å luke ut unødvendig støy. Dette kan føre til at veien til målet blir mindre krevende, og at utøvelsen av selvledelse blir enklere. Maktfølelsen kan derfor bidra til at en klarer å kontrollere tankemønsteret sitt ved psykologisk distanse samt abstrakt tenkning. Samtidig som de evner å luke bort destruktivt tankemønster ved i større grad distansere seg fra dysfunksjonelle tanker, bruker de kognitive tankestrategier og retter det negative til noe mer positivt. Vi kan derfor se sammenhengen mellom effekten av abstrakt tenkning og psykologisk distanse som en mulig forklaring på hvorfor mennesker som har høyere opplevelse av makt, også er bedre på de kognitive strategiene (selvledelse 3).

Mennesker som føler høyere grad av makt har ofte et mer positivt tankemønster og kan undervurdere risiko (Lai, 2014, s.60). I et kognitivt selvledelses perspektiv vil dette ha en styrkende effekt. En mulig forklaring på dette er at om en evner å ha et positivt tankemønster, vil man klare å eliminere de dysfunksjonelle tankene som kan være en stopper for evnen til selvledelse. Hvis man klarer å ha positive emosjoner rundt ulike situasjoner og fokusere på målet og visjonen fremfor risikotenkning, klarer man bedre å ta i bruk de kognitive strategiene. Mennesker med lav følelse av makt vil kanskje rette fokuset mot de dysfunksjonelle og negative aspektene ved oppgaven, noe som kan bidra til å redusere evnen til de kognitive strategiene. En tankegang der risiko blir et stort fokus kan være både belastende og oppleves som en hindring for å nå målene. De kognitive strategiene i selvledelse krever at man evner å sortere tanker og finner ulike strategier for å nå mål og visjoner. Dette kan være en forklaring på hvorfor mennesker med høyere opplevelse av makt er bedre på de kognitive strategiene.



### **5.3 H2 - Sammenhengen mellom maktopplevelse og selvledelse vil være sterkere for personlig makt enn sosial makt**

Vår hypotese var bygget på antakelsen om at personer som opplever frihet fra andre, de som har kontroll over eget liv og ikke lar seg påvirke av andre, også har bedre evne til selvledelse. Funnene våre viser at sammenhengen mellom følelse av personlig makt på selvledelse er noe lavere enn sosial makt på selvledelse. Dette gjelder for alle de tre dimensjonene innenfor selvledelse. Vi får dermed ingen støtte for denne hypotesen.

Vi ønsket at respondentene i vår undersøkelse skulle svare ut fra jobbsituasjon, og la til "... på jobb" for påstandene knyttet til personlig makt. Spørreundersøkelsen ble blant annet delt ut i store organisasjoner hvor de ansatte er avhengige av kollegaer og overordnede for å kunne gjøre arbeidsoppgavene sine. Vi antar at dette er tilfellet i de aller fleste arbeidssituasjoner. Dette kan ha hatt en effekt på hvordan respondentene har svart på spørsmålene, og det er mulig at vi ikke hadde fått de samme resultatene dersom spørreundersøkelsen ikke ble gjort med utgangspunkt i jobbsituasjon.

Tidligere studier har vist at personlig makt i større grad produserer stereotypisering sammenlignet med sosial makt (Lai & Lewend, 2019). En mulig grunn for dette kan være at sosial makt er forbundet med avhengighet av andre, mens personlig makt er forbundet med uavhengighet av andre. Det kan tenkes at sosial makt er mer knyttet opp mot det sosiale samspillet, og at ved å mestre det på arbeidsplassen vil selvtilliten øke, noe som igjen påvirker evne til selvledelse.

Sosial makt handler om i hvilken grad du evner å påvirke dem rundt deg. Det å være god på selvledelse, kan være en mulig teknikk for å oppnå dette. En av Cialdinis (2011) påvirkningsteknikker er gjensidighet. Ved å selv ha kontroll og fullføre oppgaver, kan man skape en slags gjensidighet fra dem rundt seg og på den måten oppnå sosial makt. Dette kan også ha gjensidig effekt, ved at man på sikt vil føle en ekstern forpliktelse overfor sine kollegaer. I tillegg kan dette bidra

til å gi ulike maktbaser, som ekspertmakt og referentmakt, ved at kollegaene ser opp til, og stoler på vurderingen. Det kan derfor tenkes at personer som har en høy følelse av sosial makt på arbeidsplassen, er gode på akkurat dette.

Det mest sentrale i de atferdsfokuserede strategiene (selvledelse 1) er evnen til å identifisere ineffektiv atferd, ved økt selvbevissthet og selvobservasjon. I jobbsammenheng vil man ofte få umiddelbare reaksjoner fra dem rundt seg, og det kan fungere som en god måler på hvor godt man lykkes med sin egen strategi. Personer som ikke evner å justere egen atferd i henhold til gruppen, kan kanskje miste påvirkningsmulighetene sine, og derfor føle en lavere grad av sosial makt. En av de andre påvirkningsteknikkene til Cialdini er å like og bli likt. I de kognitive strategiene (selvledelse 3) er det mest sentrale å ha et positivt og optimistisk tankemønster. De aller fleste liker positive mennesker, og dette kan brukes aktivt som et påvirkningsmiddel. Det kan tenkes at personer som er godt likt lettere kan påvirke de rundt seg, og derfor bidra til å gi økt sosial makt. Vi antar at personer som føler en høy grad av sosial makt er gode på det sosiale samspillet på jobben. Det å føle seg inkludert, anerkjent og viktig kan være en belønning i seg selv. Belønningsstrategiene (selvledelse 2) legger vekt på å gi seg selv belønninger underveis og etter oppgaver. Det er derfor mulig at personer med en høy opplevelse av sosial makt, føler en slags belønning knyttet til resultatene av sin egen påvirkning, noe som kan bidra til å forsterke atferden som fungerte. På bakgrunn av dette er det mulig at personer med en høy følelse av sosial makt bruker flere av de sentrale dimensjonene innenfor selvledelse som påvirkningsteknikker, også for å bygge opp maktbaser.

Likevel er det lite som skiller effekten av sammenhengene, noe som kan tyde på at det ikke er særlig forskjell mellom effekten av personlig versus sosial makt på selvledelse. Dette kan komme av at personlig og sosial makt ofte henger sammen, og at personer som føler en høy grad av personlig makt også vil føle en høy grad av sosial makt, og omvendt.

#### **5.4 MED1 - Sammenhengen mellom makt og selvledelse vil medieres av mestringstro**

Som en forlengelse av at vi tidligere i oppgaven har sett på effekt av makt i lys av de tre dimensjonene for selvledelse, skal vi nå gå nærmere inn på effekt av makt og hvordan dette påvirker mestringstroen og evne til selvledelse i form av de tre dimensjonene. I undersøkelsen vår ville vi se på mestringstro som en mediator, fordi vi hadde en hypotese om at det ville være en sammenheng mellom følelse av makt, mestringstro og selvledelse.

Analyseresultatene våre viste at det er en signifikant effekt mellom følelse av personlig og sosial makt, mediert av mestringstro, på selvledelse. Våre funn viser at mennesker med høy opplevelse av makt føler høyere grad av mestringstro, noe som igjen øker evnen til selvledelse.

Dette funnet kan blant annet forklares med at mestringstro henger sammen med de kognitive tankemønstrene vi mennesker har. Bandura (1994) definerer mestringstro som den troen man har på seg selv, og evnen til å klare å mestre vanskelige utfordringer. Mestringstro er en kilde til selvtillit og forventninger til egen prestasjon, og kan føre til bedre ytelse (Glasø & Thompson, 2018, s. 73). Det kan se ut som om mestringstro har en viktig betydning og rolle for evnen til selvledelse. Å tro at man klarer å gjennomføre krevende oppgaver, er nødvendig for å nå de målene man har satt seg, og bidrar til å holde motivasjonen oppe. Dette er en viktig faktor for alle de tre dimensjonene for selvledelse (atferdsstrategi, belønningsstrategi og kognitiv strategi).

Vår undersøkelse viser at effekten makt har på selvledelse, medieres av mestringstroen. Dette synes vi var et svært spennende funn, og det kan se ut som om mestringstroen individer har, kan ha en stor effekt på hvilken grad man evner og utføre selvledelse. Det kan se ut som om personer med en høy følelse av sosial og personlig makt, også har større tro på egen mestring. Personer som har en høy opplevelse av makt har ofte økt handlingsorientering og positiv affekt, økt målorientering og mer instrumentell atferd, samt større grad av psykologisk

distanse og abstrakt tenkning. Alle disse egenskapene kan knyttes opp mot de mest sentrale delene av selvledelse.

Om en person har lav mestringstro, kan det være krevende å utføre selvledelse på grunn av blant annet lav selvtillit og lav tro på at man klarer å gjennomføre oppgaven. Dette kan sees i lys av avmakt, mangel på, eller lav mestringstro. Personer som føler avmakt og lav mestringstro vil kanskje ha et destruktivt tankemønster, der de fokuserer på de ulike tankefellene man kan oppleve. Tankefeller innebærer at man fokuserer på de negative sinnstemningene. Man lur seg selv til å tro på usannheter ved å snakke seg selv ned og tenke negative tanker om seg selv. Tankefellene Burns (1980) tar opp i sin forskning på kognitiv terapi, kan trolig henge sammen med følelse av avmakt, eller mestringstroen individer har. Disse tankefellene innebærer (1) alt eller ingenting tenkning, der det rakner hvis ikke alt er helt perfekt. (2) Overgeneralisering av situasjoner der det negative opptar fokuset. (3) Mentalt filter der én negativ situasjon blir i fokus eller at man, (4) diskvalifiserer seg selv og fjerner positive handlinger man har utført, og fokuserer på at de ikke gjelder. (5) Trekke forhastede konklusjoner der man dømmer en situasjon gjennom å fortolke hendelser negativt. (6) Overdriver problemer og feil, eller minimaliserer gode egenskaper. (7) Emosjonell resonnering er også en tankefelle der man antar at de negative følelsene man reflekterer er virkeligheten. (8) Burde – skulle – må- utsagn og (9) stemping av seg selv i en negativ retning. (10) Personliggjøring og bebreidelse der man holder seg selv ansvarlig for ting og situasjoner som er utenfor egen kontroll (Burns, 1980, s.8-10)

Når vi ser på disse tankefellene, er dette situasjoner som kan gjøre at en person opplever lavere grad av makt, og de kan føle mindre mestringstro noe som kan påvirke personens evne til selvledelse. Personer som opplever liten makt eller avmakt, kan vise tegn på å undertrykke tanker om seg selv og underkaste seg andre. Det kan tenkes at personer som ikke har makt i situasjoner også føler lavere mestringstro. Hvis vi ser på personer med lav mestringstro, i lys av personer som opplever avmakt, kan det være en sammenheng. Disse kan sees på som paralleller,

og i kombinasjon av hverandre, kan disse gjøre at det blir vanskeligere å utføre selvledelse i praksis. En måte å bygge opp mestringstro på er å sette seg mål som er realistiske og oppnåelige. Ved å lykkes med dette vil man oppleve mestring og unngå følelse av nederlag, og senere vil man kunne øke vanskelighetsgraden og likevel ha tro på at det går fint (Glasø & Thompson, 2018, s.73). Gjennom vår studie kan det se ut som det er en viktig sammenheng mellom makt, mestringstro og selvledelse. Mennesker som opplever høyere grad av makt, vil kanskje også ha høyere mestringstro som igjen påvirker evnen til selvledelse.

Et annet interessant aspekt av dette er hvorvidt disse begrepene har en gjensidig selvforsterkende effekt. Det kan tenkes at man vil se like effekter av sammenhengene dersom modellen var omvendt. Altså at om man er god på selvledelse, vil dette bidra til å øke mestringstroen, som igjen vil øke følelsen av makt. På bakgrunn av dette dukker det opp et spørsmål tilsvarende; hva kom først av høna eller egget? Er det slik at en person som føler en høy grad av makt og mestringstro, på grunn av det, er god i selvledelse? Eller kan det være omvendt? At en person som er god på selvledelse, opplever økt mestringstro, som igjen øker følelsen av makt? Det kan virke som om de sentrale momentene i både følelse av makt, mestringstro og selvledelse har en sterk kobling, og at det ene vil påvirke det andre uavhengig av hvilken rekkefølge man ser det i. Dette synspunktet ville det vært spennende og gjort videre forskning på.

## **5.5 Moderatorhypoteser**

*MOD1: Effekten av makt på selvledelse vil modereres av kjønn.*

*MOD2: Effekten av makt på selvledelse vil modereres av mengde relevant arbeidserfaring.*

*MOD3: Effekten av makt på selvledelse vil modereres av alder.*

Da vi bestemte oss for å se på hvordan makt påvirket selvledelse, og om det kunne sees i sammenheng med mestringstro, ville vi også se om effekten modereres av kjønn, aldersgrupper og mengde arbeidserfaring. Som nevnt tidligere i oppgaven

har studier vist at menn kan ha en høyere grad av motivasjon for makt enn kvinner (Schuh, et. al., 2014). På bakgrunn av dette syntes vi det kunne være spennende og se om menn har en sterkere effekt av makt på selvledelse, enn kvinner. Resultatene vi fikk i vår undersøkelse viser at kjønn modererer effekten av personlig makt på alle de tre dimensjonene av selvledelse, altså at sammenhengen mellom høy opplevelse av personlig makt og selvledelse er lavere for kvinner. Personlig makt defineres som hvilken frihet man har fra andre, hvorvidt man har kontroll over eget liv og ikke lar seg påvirke av menneskene rundt seg (Lai, 2014, s.21). Det er gjort mye forskning på makt og kjønn, og blant annet viser tidlige studier at det mannlige hormonet testosteron, kombinert med lave mengder av kortisol, har en positiv effekt på dominans (Mehta & Josephs, 2010). Personer med dominante trekk har en høyere opplevelse av makt, i form av stor maktorientering (Keltner mfl., 2003). Vi kan derfor anta at menn har en høyere grad av personlighetstrekket dominans, grunnet et høyere testosteronnivå enn kvinner. På bakgrunn av dette kan det tenkes at menn lettere opplever frihet fra andre og i større grad kjører sitt eget løp for å nå de målene de har satt seg, grunnet flere dominante trekk. I artikkelen *Authoritarianism, dominance and assertiveness* finner vi *The New General Population Dominance Scale* (Ray, 1981) der det er utformet en liste med indikatorer som måler en persons grad av maktorientering og dominante trekk. Noen av disse indikatorene ligner påstandene vi har brukt i denne studien for å måle faktoren personlig makt (se vedlegg 2). Dette kan bety at respondentene som har scoret høyt på personlig makt, også ville scoret høyt på dominante trekk, og det kan forklare hvorfor kjønn modererer effekten på personlig makt.

Videre fikk vi ikke de samme resultatene på sosial makt. Det er ingen signifikant forskjell mellom kjønnene knyttet til effekten av følelse av sosial makt og selvledelse. Sosial makt defineres som muligheten til å påvirke andre (Lai, 2014, s.21). Det kan derfor tenkes at sosial makt i større grad er knyttet til det sosiale samspillet. Vi antar at når det gjelder følelse av sosial makt, vil de sosiale evnene ha en større betydning enn ytre faktorer som kjønn, utseende og så videre. Individuelle forskjeller knyttet til for eksempel dominans og ekstrovertsjon, som er

to sentrale personlighetstrekk knyttet til makt, vil kunne håndteres på ulike måter i sosiale situasjoner. Kjønn vil derfor ha mindre å si, og individuelle forskjeller vil være mer fremtredende. Dette kan forklare hvorfor vi ikke ser den samme tendensen for sosial makt, som for personlig makt knyttet til kjønn.

Det kan tenkes at det er en sammenheng mellom erfaring (både livserfaring og yrkesrelatert erfaring) og grad av økt mestringstro som igjen påvirker effekten av selvledelse. Vi fikk ingen signifikante funn i vår undersøkelse som tilsier at mengde relevant arbeidserfaring har noen sammenheng med hvordan opplevelsen av makt påvirker evne til selvledelse, derimot har vi et funn som sier at alder modererer effekten av personlig makt ifølge de kognitive strategiene i selvledelse (selvledelse 3). Dette betyr at personer i eldre aldersgrupper har en lavere effekt av de kognitive strategiene. Ut fra våre data er det mulig at når man blir eldre, vil effekten av makt i mindre grad påvirke til å visualisere positive mål. Tankegangen vil også bli mer positiv, da eldre mennesker gjerne er trygge på seg selv.

Det kan være flere grunner til at det er slik. Det kan tenkes at med alderen blir man mindre motivert for å endre seg. Dette kan ha en sammenheng med at man allerede har nådd de målene man har satt seg, eller at man nærmer seg pensjonsalder, og fremtidstanker som «Hvor er jeg om fem år?» kanskje ikke lenger har fokuset mot arbeid. Arbeidsrelaterte mål kan derfor etter hvert bli erstattet med andre mer personlige mål, og at man de siste årene i sin arbeidskarriere er tilfredse med den arbeidssituasjonen en har. I spørreundersøkelsen vår oppfordret vi til at respondentene skulle svare ut fra sin jobbsituasjon, og det kan derfor tenkes at resultatene våre ville vært noe annerledes hvis vi ikke hadde lagt vekt på dette. Respondentene kunne da svart ut ifra hobbyer eller aktiviteter de har på fritiden. De to påstandene vi har målt dette med for selvledelse er: «Jeg prøver å evaluere min oppfatning av situasjoner jeg har problemer med.» og «Jeg tenker gjennom mine egne antakelser hver gang jeg møter en vanskelig situasjon på jobb.» Ut ifra disse to påstandene og de resultatene vi fikk tror vi at respondentene i den høyere aldersgruppen kan ha

typiske tanker som «Dette går fint, det ordner seg til slutt uansett, for det gjør jo alltid det, så jeg trenger ikke å forandre noe.»

Vi stiller oss spørsmålet, hva kan være grunnen til at vi ikke ser den samme effekten hos dem med lengre arbeidserfaring som hos dem med høyere alder? Mye kan tyde på at disse egenskapene burde samsvare. Ved å analysere fordelingene på respondentene ser vi et mønster som gir en mulig forklaring. Ca. 25 prosent av alle respondentene var over 50 år. Videre ser vi at nesten 70 prosent av respondentene hadde ti år, eller mer arbeidserfaring. Dette kan tyde på at gruppen med ti år, eller mer inneholder en større andel av respondentene i de andre aldersgruppene, og at vi derfor ikke får de samme resultatene. Det kan være at resultatene hadde vært annerledes dersom vi hadde hatt et mer differensiert svaralternativ for mengde arbeidserfaring, men det kan også handle om at mengde arbeidserfaring ikke har så mye å si på effekten av makt.

## **6. Konklusjon og veien videre**

I denne oppgaven har vi belyst vår problemstilling: “I hvilken grad påvirker makt selvledelse?” Vi har gått i dybden på personlig og sosial makt, og effektene makt har på de ulike dimensjonene for selvledelse. I tillegg har vi sett på mestringstro som en mediator, fordi vi var nysgjerrige på om mestringstro kunne være en mulig forklaring på sammenhengen mellom følelse av makt og evne til selvledelse. Vi ønsket også å undersøke om vi kunne se noen forskjeller mellom kjønn, alder og mengde relevant arbeidserfaring, og har tatt med disse som moderatorer.

Vi har gjennomført en spørreundersøkelse, med validerte spørrebatterier for sosial makt, personlig makt, selvledelse og mestringstro. Ved å analysere dataene vi mottok, kom vi frem til flere interessante funn. Vår undersøkelse viser at det er en sammenheng mellom makt og selvledelse. Vi har fått støtte for at personer som har en høyere opplevelse av makt er bedre på selvledelse, og at sammenhengen mellom makt på selvledelse medieres av mestringstro.



Vi ser også klart at den effekten av å oppleve makt øker evnen til selvledelse. Den bidrar til at man i større grad kan lede seg selv, både gjennom atferdsfokustert strategi, belønningsstrategi og kognitiv strategi. Personer som har en høy opplevelse av makt har ofte økt handlingsorientering og positiv affekt, økt målorientering og mer instrumentell atferd, samt større grad av psykologisk distanse og abstrakt tenkning. Personer som opplever å ha makt har høyere grad av kontroll og påvirkning over egen atferd, og regulerer dermed sitt eget atferdsmønster deretter. De klarer i større grad å nå de målene de setter seg, og samtidig oppleve en følelse av belønning og positivitet. Ved disse strategiene øker også følelse av selvkontroll, målsettinger og kompetanse, noe som kan forklares med økt opplevelse av maktfølelse. I tillegg vil de fokusere på det helhetlige bildet av situasjonen, og den abstrakte tenkningen i sammenheng med målorientering vil bidra til at de ser endemålet foran seg. Personer med høyere grad av maktopplevelse, kan tenkes å i større grad stenge ute støy som kan være til hinder på veien mot målet eller visjonen deres.

Det kan se ut som om personer med en høy følelse av sosial og personlig makt, også har større tro på egen mestring. Å tro at man klarer å gjennomføre krevende oppgaver, er nødvendig for å nå de målene man har satt seg, og bidrar til å holde motivasjonen oppe. Dette er en viktig faktor for alle de tre dimensjonene for selvledelse (atferdsstrategi, belønningsstrategi, samt kognitiv strategi).

Det finnes noen indikatorer for at sammenhengen mellom følelse av makt på selvledelse, mediert av mestringstro kan ha en gjensidig selvforsterkende effekt, ved at evne til selvledelse kan øke mestringstroen, som igjen øker følelse av makt. Det hadde vært spennende om man i senere forskning hadde undersøkt om man ser like sammenhenger for en snudd modell. Videre har vi i vår undersøkelse ikke spurt om utdanningsnivå og ledelsesansvar. Det kan spørres om denne informasjonen kunne gitt noen interessante nyanser i utvalget, og svarene som er gitt.

## 7. Referanseliste

Anderson, C., John, O. P., & Keltner, D. (2011). The personal sense of power. *Journal of personality*, 80(2), 313-344. [https://bibsys-almaprimo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/1dm9pna/TN\\_cdi\\_proquest\\_miscellaneous\\_926644575](https://bibsys-almaprimo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/1dm9pna/TN_cdi_proquest_miscellaneous_926644575)

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W.H. Freeman and Comp

Bandura, A. (2006). Guide for constructing self-efficacy scales. *Self-efficacy beliefs of adolescents*, 5(1), 307-337.

Berge, T. og Repål, A (2015): *Håndbok i kognitiv terapi*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Bryant, A., & Kazan, A. (2013). *Self-leadership*. New York: McGraw-Hill.

Burns, D. D. (1980). *Feeling good: The new mood therapy*. New York, NY: William Morrow

Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational research methods*, 4(1), 62-83. [https://bibsys-almaprimo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/1dm9pna/TN\\_cdi\\_proquest\\_journals\\_195078889](https://bibsys-almaprimo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/1dm9pna/TN_cdi_proquest_journals_195078889)

Spørrebatteri oversatt til norsk av Kuvaas, B., Buch, R. & Dysvik, A. (2019) *Itslearning*.

Cialdini, R.B. (2011) *Påvirkning - teori og praksis*. Abstrakt forlag.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, NY: Plenum

Dewall, Baumeister, R., Mead, N., & Vohs, K. (2011). How leaders self-regulate their task performance: Evidence that power promotes diligence depletion, and disdain. *Journal of Personality and Social Psychology*, 100(1), 47–65.

<https://doi.org/10.1037/a0020932>

Drucker, P. F. (2004). What makes an elective executive. *Harvard Business Review*, 82(6), 58–63.

Ellis, A. (1977). The basic clinical theory of rational-emotive therapy. *Handbook of rational-emotive therapy*, 1, 3-34.

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

Fujita, Trope, Y., Liberman, N., & Levin-Sagi, M. (2006). Construal Levels and Self-Control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90(3), 351–367.

<https://doi.org/10.1037/0022-3514.90.3.351>

Galinsky, A. D., Magee, J. C., Inesi, M. E., & Gruenfeld, D. H. (2006). Power and perspectives not taken. *Psychological science*, 17(12), 1068-1074 [https://bibsys-almaprimo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/1dm9pna/TN\\_cdi\\_proquest\\_miscellaneous\\_68276553](https://bibsys-almaprimo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/1dm9pna/TN_cdi_proquest_miscellaneous_68276553)

Giurge, L. M., van Dijke, M., Zheng, M. X., & De Cremer, D. (2021). Does power corrupt the mind? The influence of power on moral reasoning and self-interested behavior. *The Leadership Quarterly*, 32(4), 101288. [https://bibsys-almaprimo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/1dm9pna/TN\\_cdi\\_proquest\\_journals\\_2562928279](https://bibsys-almaprimo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/1dm9pna/TN_cdi_proquest_journals_2562928279)

Glasø, Lars og Thompson, Geir (2018). *Selvledelse. Teori, forskning og praksis*. Gyldendal. 2. utgave. Oslo

Haugaard, M. (2012). Rethinking the four dimensions of power: domination and empowerment. *Journal of Political Power*, 63 (2), 308-319 [https://bibsyst-almaprimo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/1dm9pna/TN\\_cdi\\_proquest\\_miscellaneous\\_1282827408](https://bibsyst-almaprimo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/1dm9pna/TN_cdi_proquest_miscellaneous_1282827408)

Houghton, J. D., Dawley, D., & DiLiello, T. C. (2012). The abbreviated self-leadership questionnaire (ASLQ): A more concise measure of self-leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 7(2), 216-232. [https://www.researchgate.net/profile/Jeffery-Houghton/publication/278018847\\_The\\_Abbreviated\\_Self-Leadership\\_Questionnaire\\_ASQ\\_A\\_More\\_Concise\\_Measure\\_of\\_Self-Leadership/links/55787c8008aeb6d8c01f16bc/The-Abbreviated-Self-Leadership-Questionnaire-ASQ-A-More-Concise-Measure-of-Self-Leadership.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jeffery-Houghton/publication/278018847_The_Abbreviated_Self-Leadership_Questionnaire_ASQ_A_More_Concise_Measure_of_Self-Leadership/links/55787c8008aeb6d8c01f16bc/The-Abbreviated-Self-Leadership-Questionnaire-ASQ-A-More-Concise-Measure-of-Self-Leadership.pdf)

Johannessen, Christoffersen, L., & Tufte, P. A. 1. utgave. (2002). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg., p. 436). Abstrakt forlag.

Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. 5. utgave. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (Vol. 4, pp. 45-232). Oslo: Abstrakt forlag.

Karp. T. (2017) <https://psykologisk.no/2017/01/selvledelse-er-hva-du-sier-til-deg-selv/>

Sist oppdatert: Bandura, A. (2006). Guide for constructing self-efficacy scales. In F. Pajares & T. Urda (Eds.). *Self-efficacy beliefs of adolescents*, (Vol. 5., pp. 307-337). Greenwich, CT: Information Age Publishing.

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

Kipnis, D. (1972). Does power corrupt? *Journal of personality and social psychology*, 24(1), 33. [https://bibsys-almaprimo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/1dm9pna/TN\\_cdi\\_proquest\\_miscellaneous\\_81623081](https://bibsys-almaprimo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/1dm9pna/TN_cdi_proquest_miscellaneous_81623081)

Kvåle, S., & Brinkmann, S. (2009). Det kvalitative forskningsintervju. *Oslo: Gyldendal Akademisk*.

Lammers, J., Stoker, J. I., & Stapel, D. A. (2009). Differentiating social and personal power: Opposite effects on stereotyping, but parallel effects on behavioral approach tendencies. *Psychological Science*, 20(12), 1543-1548. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/j.1467-9280.2009.02479.x>

Lai, L. (2014). Makt og påvirkningskraft: hvordan få gjennomslag på jobben. Cappelen Damm Akademisk.

Lukes, S (2005). Power: A radical view. 2 utg. Houndsmills: Palgrave Macmillan.

Mayiwar, L., & Lai, L. (2019). Replication of study 1 in “Differentiating social and personal power” by Lammers, Stoker, and Stapel (2009). *Social Psychology*. [https://bibsys-almaprimo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/1dm9pna/TN\\_cdi\\_proquest\\_journals\\_2275479701](https://bibsys-almaprimo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/1dm9pna/TN_cdi_proquest_journals_2275479701)

Mehta, Pranjali H; Josephs, Robert A. *Hormones and behavior*, 2010, Vol.58 (5), p.898-906

Mehta, P. H., & Josephs, R. A. (2010). Testosterone and cortisol jointly regulate dominance: Evidence for a dual-hormone hypothesis. *Hormones and behavior*, 58(5), 898-906. [https://bibsys-almaprimo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/1dm9pna/TN\\_cdi\\_proquest\\_miscellaneous\\_858422246](https://bibsys-almaprimo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/1dm9pna/TN_cdi_proquest_miscellaneous_858422246)

Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 270-295. [https://bibsyst-almaprimo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/1dm9pna/TN\\_cdi\\_proquest\\_miscellaneous\\_57293275](https://bibsyst-almaprimo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/1dm9pna/TN_cdi_proquest_miscellaneous_57293275)

Pallant, J. (2007). *SPSS Survival Manual*. NY: Open University Press.

Ray, J. J. (1981). Authoritarianism, dominance and assertiveness. *Journal of Personality Assessment*, 45(4), 390-397.  
[https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/s15327752jpa4504\\_8](https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/s15327752jpa4504_8)

Ryen, A. (2009) Det kvalitative intervjuet fra vitenskapsteori til feltarbeid. Fagbokforlaget.

Schuh, S. C., Hernandez Bark, A. S., Van Quaquebeke, N., Hossiep, R., Frieg, P., & Van Dick, R. (2014). Gender differences in leadership role occupancy: The mediating role of power motivation. *Journal of Business Ethics*, 120(3), 363-379. [https://bibsyst-almaprimo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/1dm9pna/TN\\_cdi\\_proquest\\_miscellaneous\\_1515980788](https://bibsyst-almaprimo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/1dm9pna/TN_cdi_proquest_miscellaneous_1515980788)

Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2007). *Using multivariate statistics* (Vol. 5, pp. 481-498). Boston, MA: pearson.

Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology* (Vol. 2). University of California press.