



UIT

NORGES  
ARKTISKE  
UNIVERSITET

Handelshøgskolen

## Great balls of fire?

*Hvilke innflytelsestaktikker velger ledere når de forventer endringsmotstand og hvordan oppleves effekten av dette valget?*

**Vibeke Forshaug**  
**Beathe Fridfeldt**

*Masteroppgave i Master i Ledelse – mai 2017*



# Innholdsfortegnelse

1	Innledning med bakgrunn for tema .....	1
1.1	Problemstilling og forskningsspørsmål .....	1
1.2	Tidligere forskning og teori .....	2
1.3	Oppgavens struktur .....	3
2	Teoretisk rammeverk og litteratur .....	4
2.1	Endringer i organisasjoner .....	5
2.2	Innflytelsestaktikker .....	5
2.3	En konseptuell innflytelsesmodell .....	9
2.4	Motstand .....	10
2.5	Personlighetstrekk ut fra femfaktormodellen .....	11
2.6	Litteraturreview .....	13
2.6.1	Valg av innflytelsestaktikker .....	14
2.6.2	Effekter av innflytelsestaktikker .....	14
2.6.3	Personlighet, kjønn og innflytelsestaktikker .....	16
2.6.4	Funn og metoder i tidligere forskning mot relevans for vår studie .....	18
2.6.5	Forventninger ut fra litteraturen .....	20
3	Design og metode .....	21
3.1	Problemstilling og valg av metode .....	22
3.2	Forskningsdesign .....	23
3.3	Utvalg av enheter og kontekst .....	24
3.4	Datainnsamling .....	26
3.5	Dataanalyse .....	28
3.6	Metodiske fordeler og ulemper .....	30
3.7	Forskningsetiske betraktninger .....	32
3.8	Kontekstualisering av hver informant .....	33
4	Funn og analyse .....	34
4.1	Hvilke innflytelsestaktikker velger ledere? .....	34
4.2	Hvilken effekt opplever lederne av valgt taktikk? .....	40
4.3	Påvirker kjønn og personlighetstype valg og opplevd effekt? .....	47
5	Diskusjon .....	53
5.1	Hvilke innflytelsestaktikker velger ledere og hvilken effekt opplever de av dette valget? .....	54

5.2	Påvirker leders kjønn og personlighetstrekk taktikkvalg og opplevd effekt? .....	56
5.3	Overordnet mønster .....	59
6	Avslutning .....	62
6.1	Studiens svakheter og forslag til videre forskning .....	63
	Referanseliste .....	65
	Vedlegg 1 – Big Five Inventory (BFI-20).....	69
	Vedlegg 2 – forespørsel om deltakelse .....	73
	Vedlegg 3 – intervjuguide .....	78
	Vedlegg 4 – kategorisering av effekt .....	80

## Tabelliste

Tabell 1	Effekt av innflytelsestaktikker .....	16
Tabell 2	Forventninger til egen forskning.....	20
Tabell 3	Hjelpetabell til analysen.....	29
Tabell 4	Effekten av taktikkvalg .....	41
Tabell 5	Prosenttabell for personlighetstrekk.....	47
Tabell 6	Samsvar og avvik mot forventningene til F1 og F2.....	54
Tabell 7	Samsvar og avvik mot forventningene til F3 .....	56

## Figurliste

Figur 1	Illustrasjon av problemstillingen .....	2
Figur 2	En konseptuell innflytelsesmodell.....	9
Figur 3	Påstander til måling av personlighetstrekk .....	12
Figur 4	Prosess i kvalitativ metode .....	22
Figur 5	Deskriptiv/eksplorerende modell med mulig kausal sammenheng der effekten av x betinges av enhetenes verdi på z1 og z2 .....	24
Figur 6	Den hermeneutiske spiral .....	28

# Sammendrag

Hensikten med denne oppgaven er å beskrive hvilke innflytelsestaktikker ledere velger i en situasjon med forventet endringsmotstand og hvilken effekt de opplever at dette valget får. I tillegg ønsker vi å se om kjønn og personlighetstrekk påvirker valg og opplevd resultat.

Oppgaven er teoriinspirert, og Gary Yukl står som sentral forsker med sine tidligere funn og kategorisering av innflytelsestaktikker. I tillegg lar vi oss inspirere av andre studier som inkluderer innflytelsestaktikker, men med ulike innfallsvinkler. Ut fra en norsk kontekst benytter vi oss av teori og forskning for å avgrense begreper og for å kunne sammenligne resultater fra breddestudier.

Vi har benyttet en kvalitativ metode med dybdeintervjuer og der informantenes beskrivelser av virkeligheten er essensielt for analysen. Teorier og faglige begrep brukes for å gi mening til fenomenet vi studerer. Studien er en N-studie med seks enheter der konteksten varierer fra offentlige til private organisasjoner, men der alle informantene har personalansvar.

Konfronterende ledelse er nærmest fraværende i vår empiri mens rasjonalitet utmerker seg som taktikkvalg. De fleste lederne er opptatt av å kombinere rasjonelle argumenter med ansattes medvirkning i endringsprosessen. Effekten fremstår derimot ikke som like høy som vi kan forvente ut fra tidligere forskning.

Vi kan lese mer ut av personlighet enn kjønn i vårt studie. Emosjonell stabilitet ser ut til å være avgjørende for hvor tydelig lederne presenterer sin endring og hvor lang tid de er villige til å bruke på endringsprosessen. En høy score på personlighetstrekket vennlighet, viser tendenser til at lederne mestrer å gå inn i situasjonen med en relasjonell tilnærming. Denne dialogen fører til at motstanden minimeres, selv om lederen må benytte seg av sin beslutningsmyndighet.

## Forord

Nå er vi her, klar til å levere! Med denne oppgaven avslutter vi vårt masterstudium i ledelse. Da er det selvfølgelig flere vi ønsker å takke.

Først og fremst en stor takk til vår veileder, professor Harald Torsteinsen, som har kommet med innspill, faglige råd og inspirasjon til å fullføre. Vi er takknemlig for at informantene stilte seg til disposisjon og var villige til å dele erfaringer fra utfordrende situasjoner i sin lederjobb. Dere har skapt mange diskusjoner som både har vært morsomme, utfordrende og ikke minst lærerik. Forhåpentligvis vil også andre la seg inspirere av dere.

Vi har også arbeidsgivere som delvis har subsidiert studiene og gitt oss muligheten til å utvikle vår lederkompetanse. I det private liv, er det nok flere som ser frem til at denne perioden er over. Tusen takk til de som har vist tålmodighet for vår utilstrekkelighet. Vi setter nå punktum og geleider leseren inn i vårt forskningsprosjekt med diktet «*Nå*» fra samlingen «*Tenk på noe annet*» (1979) av Rolf Jacobsen.

Nå er nå  
Når du leser dette,  
Før du glemmer det igjen.

Nå  
Går et stykke av evigheten,  
Titusendedelen av et sekund  
Gjennom hendene dine, gjennom øyet  
Som et snefnugg, trillende perle,  
Pil i luften,  
Før den rammer.  
Spydodden av alt som var  
Og aldri er hendt før.

Nå  
Er du alt blitt eldre  
Siden første linje. Nå  
Er en fallende foss,  
Et klaprende hjerte. Nå  
Kom en sky foran solen. Nå  
Fløy fuglene bort. Og nå  
Har du alt glemt det.  
Blad om da,  
Eller flytt på deg.

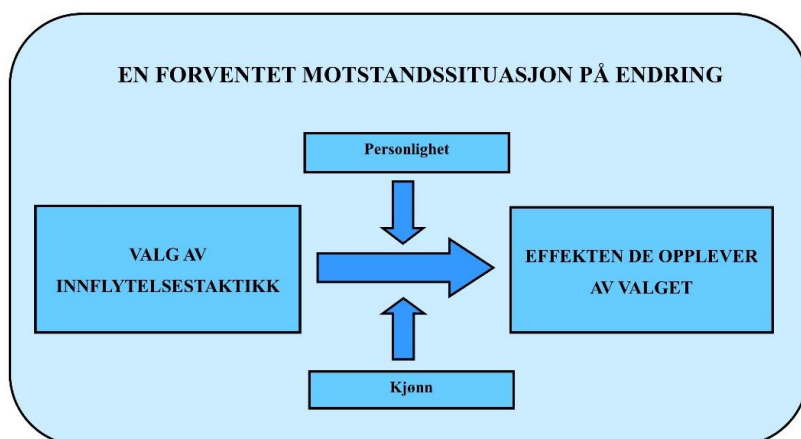
# 1 Innledning med bakgrunn for tema

Utgangspunktet for valg av tema er en interesse for hva som er suksesskriteriet for ledere med gjennomslagskraft i utfordrende situasjoner. Gjennom idémyldring dukket det opp utallige variabler vi ønsket å inkludere i denne forskningen, noe som ga en lang vei fra temavalg til konkret problemstilling. Med veiledning kom vi frem til et teoretisk begrep og fikk avgrenset våre variabler til en overkommelig problemstilling som lot seg undersøke innenfor den gitte tidsrammen. Disse valgene presenterer vi nærmere i metodekapittelet.

Ettersom vi jobber innenfor to ulike sektorer, var også målsettingen å forske innenfor et område som har relevans uavhengig av organisasjonstype. Som ledere med personalansvar, ønsket vi også at selve forskningsprosessen kunne gi egenutvikling og bevissthet i motstandssituasjoner. Her så vi nytteverdi både av å erverve teoretisk kunnskap og kunne hente erfaring, tolke og gjøre refleksjoner ut fra våre informanter. Forskningsopplegget håper vi også har allmenn interesse, slik at våre funn kan skape debatt for valg og bruk av innflytelsestaktikker.

## 1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Vi landet på en problemstilling der vi ønsket å undersøke hvilke innflytelsestaktikker ledere velger når de forventer en motstandssituasjon på endring og hvilken effekt de opplever av dette valget. Lederne avgrenser vi til å gjelde de med personalansvar som står nærmest medarbeiderne som utfører det praktiske arbeidet. Som nevnt var vi inne på ulike mellomliggende variabler. Valget ble å se nærmere på om kjønn og personlighetstrekk påvirker valg av taktikk og opplevd effekt. Forklart med en modell illustrerer vi følgende sammenheng:



Figur 1 Illustrasjon av problemstillingen

Det er viktig å påpeke at forskningen ikke oppfordrer til en kjønnsrolledebatt med hensyn til mestring. Vårt utgangspunkt er en interesse for å finne metoder i lederrollen som utnytter sterke sider og der selv ulike mennesketyper og kjønn kan få og oppleve like resultater.

Evnen til å påvirke ser vi på som essensielt i ledelsesfaget. Det finnes en stor mengde forskning med ulike innfallsvinkler, enten det fokuseres på maktkilder, organisasjonskultur eller atferd. Innenfor vår avgrensning, som tar utgangspunkt i innflytelsestaktikker, finner vi et nokså bredt materiale i en amerikansk kontekst. Våre søk har ikke resultert i funn av studier som inkluderer våre variabler og som viser hvordan lederne bruker innflytelsestaktikkene i praksis med egne refleksjoner. Ut fra problemstillingen, ser vi det som naturlig å dele opp i tre forskningsspørsmål:

F1: Hvilke innflytelsestaktikker velger ledere i en forventet motstandssituasjon på endring?

F2: Hvilken effekt opplever de av dette valget?

F3: Påvirker personlighetstrekk og kjønn valg og opplevd effekt?

## 1.2 Tidligere forskning og teori

Vi har erfart gjennom studiet at det ligger veloverveide valg til grunn for både forskningsprosess og fremstilling av resultater. Å orientere seg ut fra tidligere forskning og teori er ikke utelukkende opplysende, men kan også bidra til forvirring og motstridende fremstillinger. I jungelen av artikler og fagbøker, ser vi spesielt Gary Yukl som en sentral forsker innenfor temaet. Han er derfor også essensiell i vårt teorigrunnlag og i henvisninger til

tidligere funn. Yukl er også utgangspunktet for inspirasjonen til lederens innflytelsesrolle. Den beskriver han slik:

*Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives (Yukl, 2013:23).*

I tillegg til litteraturen fra Yukl og hans kolleger, trekker vi inn andre forfattere som inkluderer en eller flere av våre variabler i sine studier. Hovedtyngden av disse henvisningene foregår i en amerikansk kontekst. Med inspirasjon fra Arnulf (2012), som peker på at ledelse kan være avhengig av tid og sted, forsøker vi også å lete etter kontekstvariasjoner. Våre søk gir relativt få funn i en skandinavisk kontekst med tanke på lik teoretisk begrepsbruk. Vi finner imidlertid interessante funn som berører både personlighetstrekk og kjønn i lederrollen. I begrepsavklaringer av motstand og endringer i organisasjoner, velger vi også å benytte litteratur som bygger på en norsk forskningskontekst. Her står både Lai (2014), Martinsen (2009), Martinsen & Glasø (2014) og Engvik & Clausen (2011) sentralt. Undersøkelser viser at lederstilen i Norden er mykere enn i mange andre land (Hofstede, 2010). Det kan dermed tenkes at dette påvirker resultatet når det kommer til bruk av taktikker.

### **1.3 Oppgavens struktur**

Videre vil oppgaven bestå av følgende hovedkapitler: teoretisk rammeverk og litteratur, design og metode, funn og analyse samt diskusjon og avslutning. Vi innleder hvert kapittel med en introduksjon til hva som presenteres. Hovedessensen i hvert kapittel er:

**Kapittel 2 - Teoretisk rammeverk og litteratur:** Vi identifiserer teorien som er relevant og nyttig for vår problemstilling. Vi plukker de ulike begrepene i problemstillingen fra hverandre for å kunne gå nærmere inn på forståelse, begrepsavklaringer og teoretisk bakgrunn. Vi gjør også et litteraturreview der vi trekker ut elementer fra tidligere forskning som kan hjelpe oss til å spesifisere problemstillingen. Her reflekterer vi i tillegg over forskningens metodevalg. Avslutningsvis skisserer vi noen forventninger ut fra teori og litteratur som vi ønsker å fokusere på i eget studie.



**Kapittel 3- Design og metode:** Vi redegjør for valg av metode, design og hvordan vi har samlet inn og analysert datamaterialet. Her reflekterer vi også over etiske aspekter ved vårt forskningsopplegg og beskriver mulige feilkilder.

**Kapittel 4 - Funn og analyse:** Kapitlet er i hovedsak informantenes stemme der vi presenterer empirien som er hentet inn gjennom intervju. For å tydeliggjøre linken mellom funn og tolkning av disse, kombinerer vi empiri og analyse i samme kapittel. Vi tar utgangspunkt i de tre forskningsspørsmålene og markerer informantenes stemme som sitater. Våre refleksjoner linkes også opp til aktuell teori.

**Kapittel 5 – Diskusjon:** Vi diskuterer våre funn overordnet og enda mer sentrert rundt problemstillingen som helhet og på kryss av de ulike variablene. Vi jakter på forventningene og trekker frem essensielle funn som enten samsvarer med litteraturen eller er overraskende og avviker.

**Kapittel 6 – Avslutning og studiens svakheter/forslag til videre forskning:** I avslutningen gjør vi en oppsummering med det formål å besvare problemstillingen. Vi trekker også frem svakheter med studien som helhet og kommer med betraktninger om hva vi finner interessant for videre forskning.

## 2 Teoretisk rammeverk og litteratur

Ut fra problemstillingen har vi valgt ut litteratur som kan gi et teoretisk rammeverk til de aspektene vi ønsker å utforske. I dette kapitlet går vi inn på temaer som omhandler endringer i organisasjoner, presentasjon av innflytelsestaktikkene og en konseptuell innflytelsesmodell, definisjon av motstandsbegrepet og presentasjon av personlighetstrekk ut fra femfaktormodellen. Vi vil også presentere et litteraturreview basert på tidligere forskning vi finner relevant for vår innfallsvinkel. Her vurderes, analyseres og tolkes verk til andre forfattere med våre egne synspunkter i forhold til diskursen.

## 2.1 Endringer i organisasjoner

Begrepet endring er ofte brukt generelt, selv om den kan ha svært ulik karakter. En av de vanligste endringene innenfor en organisasjon er strukturendring og nedbemanning. Der hvor strukturendringene er begrunnet i lønnsomhetsproblemer eller ytre endringer, finner man også en større aksept for endring. Endringene vurderes da som nødvendighetstiltak som er påtvunget organisasjonen (Kjøde, 2004). Fem av våre informanter gjennomførte en strukturendring gjennom nye rutiner og stillingsendring. Én informant gjennomførte en nedbemanningsprosess.

Det er større mulighet for å lykkes med gjennomføring av en endring når lederen vet og forstår en eventuell motstand til endringen. Medvirkning til endringen kan motivere og inspirere de ansatte. En gradvis endring kan ha en mindre truende effekt. Her har en også muligheten til å prøve ut endringen i en periode for å evaluere og justere underveis. Ved endring i organisasjonen, kan årsaken ha stor betydning for hvordan de ansatte takler den (Erlien, 2006).

Stensaker et al. (2002) definerer overdreven endring i sin artikkel «*Når endringer tar overhånd*». Gjennom denne definisjonen fanges subjektive vurderinger opp basert på de ansattes beskrivelse. Hovedkonklusjonen er at organisasjonene innfører nye endringer før tidligere endringer er implementert og at flere endringer ofte gjennomføres samtidig og uavhengig av hverandre. Når for mange endringer implementeres samtidig, kan det være en risiko for at de ansatte ser på endringene som motstridende. Det vil derfor være vanskeligere å agere på grunnlag av strategiske beslutninger. I følge Kjøde (2004) skaper endringer i seg selv usikkerhet og uro. Konfliktnivået øker og det er derfor viktig at ledelsen er tydelig og har klare rammer i endringsfasen, men også ved konflikter og uenigheter i prosessen.

## 2.2 Innflytelsestaktikker

Inndelingen av innflytelsestaktikker som er mest vanlig å bruke i forskning og faglitteratur per i dag, bygger på ledelsesforskeren Gary Yukls mange studier på området. Over en periode på mer enn 10 år, kategoriserte han taktikker ut fra ulike handlingsmønstre som ble benyttet for å påvirke mennesker i organisasjoner (Yukl, 2002; Yukl, 2013). Vårt forskningsprosjekt tar utgangspunkt i inndeling og fremstilling av disse 11 innflytelsestaktikkene. I dette tilfellet defineres innflytelsestaktikk som en form for proaktiv atferd der hensikten er å oppnå aksept

for en forespørsel eller et forslag (Yukl, 2013). Vi velger her å presentere taktikkene ut fra et lederperspektiv, der vi ut fra litteraturen også skisserer anbefalt bruk (Yukl & Tracey, 1992).

### **1. Rasjonell overtalelse:**

Lederen bruker logiske argumenter og fakta for å forklare at endringen vil gi fordeler eller bidrar til å oppnå et mål. Taktikken kan også brukes ved at lederen legger frem faktiske bevis for at endringen mest sannsynlig vil føre til suksess. Taktikken anses som nyttig når den ansatte deler lederens mål, men at det samtidig er mistanke om at mottakeren mener at selve endringen ikke er den beste måten å oppnå målet på. Bruken av faktiske bevis og forutsett resultat er mest effektivt dersom lederen oppfattes som en person med høy ekspertise og troverdighet. Rasjonell overtalelse anses som lite effektiv dersom leder og ansatt har ulike mål eller dersom lederen ikke fremstår med ekspertkunnskap.

### **2. Inspirerende appell:**

Lederen involverer emosjonelle og verdibaserte argumenter, som kontrast til den logiske argumentasjonen som blir brukt i rasjonell overtalelse. Her vil lederen forsøke å oppnå entusiasme og forpliktelse ved å vekke sterke følelser og linke endringen for eksempel til den ansattes behov, verdier, håp og idealer. Grunnlaget for denne bruken er å få den ansatte til å føle seg viktig, nyttig, støtte hans/hennes verdier, oppmuntre til å oppnå noe verdifullt, til å utføre en eksepsjonell bragd, være medlem av det beste teamet eller å gjøre en innsats for å gjøre ting bedre. Taktikken anses for å være nyttig når lederen ønsker å oppnå en forpliktelse til å arbeide med et nytt prosjekt. Den kan også være passende for å få støtte til endringer som involverer verdier og idealer.

### **3. Konsultasjon:**

Lederen inviterer den ansatte til å delta i planleggingen av hvordan endringen skal iverksettes. Den ansatte er kun invitert til å hjelpe med å avgjøre hvordan målet skal oppnås, ikke til å bestemme hva målet skal være. Som ved rasjonell overtalelse, vil denne taktikken sannsynligvis være mest effektiv dersom leder og ansatt har samme mål. Konsultasjon er nyttig for å undersøke om den ansatte har bekymringer av endringens gjennomførbarhet og uheldige konsekvenser av denne. Taktikken anses å være passende når du trenger den ansattes hjelp til å implementere endringen.

#### **4. Belønning:**

Lederen forklarer hvilke personlige fordeler endringen vi gi for den ansatte. Disse fordelene kan være karrieremessige fremskritt, tilfredsstillende arbeidsoppgaver eller en form for kompensasjon. Belønnende taktikk kan involvere bruk av fakta og logikk, men i motsetning til rasjonell overtalelse, blir fordelene her gitt til personen som skal utføre oppgaven fremfor organisasjonen. Fordelen vil i dette tilfellet være noe som oppnås når endringen er implementert. Det anses som en forutsetning at lederen har en unik kunnskap om sannsynlige personlige fordeler assosiert med endringen ved bruk av denne taktikken.

#### **5. Smiger:**

Lederen bruker en atferd for å få den ansatte til å like han bedre. Eksempler på dette kan være å legge vekt på evner og kompetanse, gi komplimenter, gjøre uoppfordrende tjenester, være respektfull eller være spesielt vennlig og hjelpsom før endringen presenteres. Når smiger blir oppfattet som ekte, styrer den ofte en positiv anseelse som gjør den ansatte mer velvillig. Smiger kan imidlertid bli sett på som manipulering dersom det brukes rett før endringen fremlegges. Generelt sett er derfor taktikken mer effektiv som en langtidsstrategi for å bygge samarbeidsrelasjonen enn som en proaktiv innflytelsestaktikk.

#### **6. Personlig appell:**

Lederen ber den ansatte om å gjøre en tjeneste basert på vennskap eller lojalitet. Det kan også være en appell til den ansattes godhet eller sjenerøsitet. Taktikken vil sannsynligvis ikke fungere dersom den ansatte misliker lederen eller er likegyldig til lederen som person. Taktikken anses for å virke best for å oppnå assistanse, informasjon eller en personlig tjeneste som ikke er jobbrelatert.

#### **7. Koalisjon:**

Lederen søker hjelp for å overtale den ansatte eller bruker andres støtte som et argument for å overbevise den ansatte til å være enig. Når en koalisjonspartner deltar aktivt inn i forsøket på å påvirke, vil det vanligvis være en kombinasjon av flere taktikker. Lederen kan for eksempel bruke koalisjonstaktikk til en ansatt som igjen bruker rasjonell overtalelse til den en forsøker å påvirke. Lederen kan også bruke en samarbeidsforpliktelse til koalisjonspartnere som argument for endringen. Denne taktikken anses som mest brukt for å påvirke sideordnede

eller overordnede, men dette er ut fra forventninger om at lederen bruker andre verktøy fremfor å hente hjelp fra andre.

## **8. Legitimering**

Lederen henviser til formelle forhold som regler, prosedyrer eller egen lederrolle som grunnlag for å foreta endringen. Legitimeringstaktikk blir sjeldent stilt spørsmål ved for en rutineendring som har vært gjort tidligere med støtte, men kan stilles spørsmål ved dersom endringen er uvanlig og går ut over normale aktiviteter. Taktikken anses som mest brukt når det skal implementeres store endringer eller når en har med uvanlige kriser å gjøre.

## **9. Press**

Lederen bruker påminnelser og gjentatte kontroller, advarsler og trusler om ubehagelige konsekvenser for å forsikre seg om at den ansatte gjennomfører oppgaven/endringen. Presstaktikker kan være virkningsfulle for å fremme endring dersom den ansatte viser liten arbeidskapasitet eller har sterk motstand. Likevel vil press sannsynligvis ikke føre til engasjement og kan i tillegg ha uheldige bieffekter. De hardeste formene av denne taktikken (trusler, advarsler, krav), kan føre til motstand og underminere arbeidsrelasjoner. Her kan den ansatte forsøke å unngå lederen eller begrense lederens makt.

## **10. Bytte:**

Lederen tilbyr utveksling av tjenester som indikerer villighet til å gjøre gjengjeld ved et senere tidspunkt eller lover å dele goder dersom den ansatte bidrar til endringen. Taktikken innebærer et eksplisitt eller implisitt tilbud om en verdifull belønning for å motivere til medgjørighet. Dette kan være økonomiske fordeler, spesielle ressurser, informasjon, råd eller hjelp til andre oppgaver eller karrierestøtte (lønnsøkning, tillegg/bonus, forfremmelse, bedre arbeidsoppgaver, bedre arbeidsplan/timeplan). Taktikken anses som passende dersom endringen i seg selv ikke gir noen viktige fordeler for den ansatte, men gir ulemper og krever en viss innsats. Taktikken er mest sannsynlig lite effektiv om den ansatte ikke har tro på at lederen har mulighet eller vil gjennomføre belønningen.

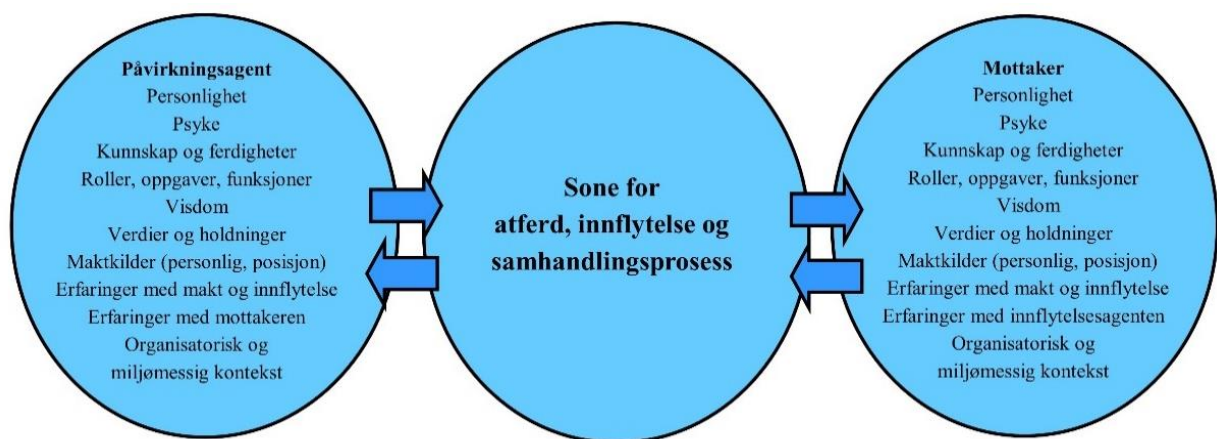
## **11. Samarbeid:**

Lederen tilbyr ressurser og/eller assistanse dersom den ansatte aksepterer endringen. Samarbeid kan virke lik byttetaktikk ettersom begge innebærer et tilbud om goder mot

velvillighet. Samarbeid er mer aktuelt når endringen vil redusere vanskelighetsgraden/øke effektiviteten og det er behov for en felles innsats for å få dette til. Byttetaktikk er aktuelt når fordelene for den ansatte i utgangspunktet er liten. Den vesentlige forskjellen er altså at byttetaktikken appellerer til en individuell belønning mens samarbeidstaktikken appellerer til fellesverdier.

## 2.3 En konseptuell innflytelsesmodell

Kilburgs (2012) studier av innflytelse over flere tiår, har ført til utvikling av en konseptuell modell som kan bidra til å belyse elementene i en prosess mellom påvirker og mottaker. Modellen presenterer på den ene siden påvirkningsagenten og på den andre siden mottakeren. Mellom påvirker og mottaker finner vi en sone som fylles med faktisk oppførsel og samhandling mellom partene.



Figur 2 En konseptuell innflytelsesmodell

Ut fra figuren, ser vi at modellen består av de samme komponentene for både agent og mottaker. Selve innflytelsesprosessen skjer på bakgrunn av disse dimensjonene. Begge parter spiller på og handler ut fra hvordan de oppfatter både egen og motpartens egenskaper og innhold i kategoriene. Kompleksiteten vil naturlig øke dersom flere agenter og mottakere er involvert i prosessen.

Kilburg (2012) peker på at elementene må ses ut fra en forståelse for faktiske forhold innad i organisasjonen, som kultur, historikk og struktur. I tillegg vil eksterne faktorer med partenes

tilgang til ressurser og informasjon ha en betydning for hvordan prosessen påvirkes. Vår studie fanger ikke opp alle disse elementene, men modellen gir likevel et godt utgangspunkt for å finne frem til kjernen av elementer som kan utdype informantenes forståelse av innflytelsesprosessen.

Knytter vi denne konseptuelle modellen opp mot Yukls kategorisering av innflytelsestaktikker, kan vi se det sannsynlig at lederens valg av taktikk og gjennomføringsmåte baserer seg på elementer i Kilburgs fremstilling. Likevel vil modellen isolert sett fremstå som et verktøy som bidrar til logiske avgjørelser, mens virkeligheten i stor grad baserer seg på valg ut fra intuisjon. Erfaringer viser at tilnærmingen til valg av innflytelsestaktikk er sterkt påvirket av erfaringer, type utdannelse og type personlighet. Disse kildene til variasjon i enhver situasjon blir forsterket av vaner, preferanser og ferdigheter (Kilburg, 2012). Skal valg av taktikk og atferd være effektiv, viser Kilburgs studier at innflytelsesagenten også må forstå seg selv, situasjonen og mottakeren.

## **2.4 Motstand**

I et forsøk på å påvirke, ligger det i mange tilfeller en forventning om motstand. Dette er en naturlig reaksjon for å kunne beskytte sine egne interesser (Yukl, 2013). Årsaker til motstand kan for eksempel være manglende tro på gjennomføring, manglende tillit til den som presenterer endringen eller manglende tro på nødvendigheten for endringen. Også Martinsen (2009) beskriver dette som et naturlig reaksjonsmønster der de ansatte har behov for å ha innflytelse på egen situasjon.

Vi presenterer her hvordan vi har valgt å definere og avgrense motstandsbegrepet i forskningen. Vi tar utgangspunkt i Lai (2014), som skiller mellom tre ulike typer motstand mot påvirkningsforsøk: psykologisk motreaksjon, skepsis og motstand mot endring. I likhet med Kilburg (2012) fremstiller Lai påvirkningsprosessen som gjensidig, der begge parter er både påvirker og mottaker og veksler mellom å komme med neste trekk. Likevel er det viktig å påpeke at alle organisasjoner er maktstrukturerte, der relasjonen mellom partene foregår innenfor rammen av et hierarki. Lederen vil ha en beslutningsmyndighet og derfor kan vi se påvirkningsprosessen som gjensidig, men ikke likeverdig. Vår dimensjon begrenser seg til lederens forventninger til å møte en type motstand med tilsvarende inndeling.

### **1. Psykologisk motreaksjon:**

Vi snakker her om en motstand mot å bli påvirket av andre. Lederen går inn i situasjonen med en forventning om at det er påvirkningsforsøket i seg selv som vil vekke motstand. Dette innebærer tanker om at den eller de ansatte vil gjennomskue påvirkningsforsøket for å få velvilje og gjennomslag. Selve saken har ingen betydning.

### **2. Skepsis:**

Denne motstandstypen handler om uenighet i sak, altså selve endringen lederen forsøker å oppnå. Lederen forventer at den eller de ansatte vil være uenig i måten endringen implementeres eller til selve resultatet en forsøker å oppnå.

### **3. Motstand til endring:**

Her forventer lederen at personen(e) er motstander av enhver form for endring. Det er endringen i seg selv som er negativ. Det vil si at lederen betrakter den eller de ansatte som lite omstillingsdyktig og med ønske om å ha ting slik de er eller har vært tidligere. Lai (2014) refererer også til dette som en treghet der en mangler motivasjon eller mestringsstro, selv om en kan være prinsipielt enig i saken.

## **2.5 Personlighetstrekk ut fra femfaktormodellen**

Når vi velger å ta inn personlighet som en mellomliggende variabel i vår forskningsmodell, tar vi utgangspunkt i en personlighetsforskning som fokuserer på sentrale og stabile ulikheter i atferd som blir omtalt som personlighetstrekk. Trekkforskning viser at det er vanskelig å påvise klare effekter av personlighet, men det er lett å finne effekt av personlighetsvariasjon (Saksvik & Nytrø, 2006). I vår studie er det særlig interessant om personligheten påvirker valg av innflytelsestaktikk og vurdering av egen funksjonsevne i motstandssituasjoner.

En lang forskningshistorie har resultert i en oppsiktsvekkende enighet og stabilitet på tvers av språk og kulturer om en femfaktormodell (FFM). Denne modellen består av fem store trekk med seks mindre fasetter under hver av de fem store (McCrae & Costa, 1995). I artikkelen «Norsk kortversjon av Big Five Inventory (BFI-20)», viser Harald Engvik og Sten-Erik Clausen (2011) bakgrunn og utvikling av et kortformat med 20 testledd. Denne versjonen operasjonaliserer de fem hovedfaktorene uten målsetting om å dekke alle nyanser (vedlegg 1).



Hovedtrekkene består av ekstroversjon, vennlighet, kontrollbehov, fantasi og emosjonell stabilitet. Testleddene kan gi oss et bilde, om ikke en optimal måling av ledernes personlighetstrekk. De 20 påstandene passer mer eller mindre godt for ulike mennesker, og ved å krysse av på en skala fra 1 til 7 ut fra hvor godt utsagnet stemmer, får vi et bilde på hvordan lederen scorer på de fem store trekkene.

I figuren nedenfor har vi gruppert utsagnene ut fra hvilket trekk som måles.



Figur 3 Påstander til måling av personlighetstrekk

Disse hovedtrekkene kan igjen konverteres til en prosentvis score som kan vise oss graden av hvert trekk. Hvert trekk karakteriseres med noen atferdstendenser (Costa & McCrae, 1992; Martinsen & Glasø, 2014; Wiggins, 1996; Engvik & Clausen, 2011). Personer med en høy score på ekstroversjon har en tendens til å være omgjengelig, morsom, kjærlig og pratsom. De har energi og er direkte i sin tale og væremåte. En lav score på dette trekket er gjerne innadvendt, reservert og stille og er mer tilbaketrukket og forsiktig i sin tale og væremåte.

Trekket vennlighet viser egenskaper som sympatisk, tilgivende og høflig. Disse personene viser gjerne omsorg og empati for sine medmennesker. Mennesker med lav score kjører gjerne sitt eget løp. De kan være stive og derfor virke mer ufølsom for andre. Disse kan også bli oppfattet som mer kritisk i sin væremåte.

Det er ikke nødvendigvis slik at en høy score på et trekk automatisk gir positive utslag. Et stort kontrollbehov kan for eksempel tyde på tendenser til å være pålitelig, velorganisert, disiplinert og forsiktig. Er derimot kontrollbehovet for stort, kan dette slå ut som konformitet og rigiditet. På samme måte kan lite kontrollbehov gi utslag som å være uorganisert, upålitelig og uaktsom, men disse kan også ha en kreativ og original væremåte som er langt mer åpen for nye og uforutsette hendelser.

Når det kommer til fantasi, har mennesker som scorer høyt en tendens til å være originale, kreative, nysgjerrige og komplekse. De har også gjerne kulturinteresser, er fleksible og har høy toleranse for det som er annerledes og nytt. En lav score indikerer gjerne at personen er mer praktisk anlagt med mindre interesse for nye idéer og teorier. De har bena godt plantet på jorden, har et smalere interessefelt og er mindre kreative.

Til sist har vi personlighetstrekket som måler emosjonell stabilitet. Mennesker som scorer høyt her har gjerne en indre ro og trygghet selv under stort press. De har også en tendens til å være rolig, avslappet, selvsikker og robust. En lavere score på dette trekket blir gjerne ofte lett nervøs, bekymrer seg mye og er ofte i høyspenn. Disse tar seg også lettere nær av ting enn de med høy emosjonell stabilitet.

## **2.6 Litteraturreview**

Vi vil her gi en oversikt og vurdering over den forskningslitteraturen vi finner interessant ut fra vår forskningsmodell. Nøkkelpunkter i litteraturreviewet er temaer som vi velger å kategorisere likt i funn, analyse og diskusjon; innflytelsestaktikker ut fra valg, effekt, personlighet og kjønn. I denne presentasjonen fokuserer vi ekstra på studier som berører vårt felt, men med ulike innfallsvinkler når det kommer til enheter og variabler. Fellestrekket er at de tar utgangspunkt i kvantitative studier med et relativt stort breddemateriale, men uten dybdeinformasjon. Studiene har en høy score når det kommer til henvisninger og med anerkjente referanser innenfor faglitteraturen. Dette har gitt oss en pekepinn på at kvaliteten er tilfredsstillende og at artiklene kan være interessante å henvise til i vårt arbeid. Vi vil også presentere og kommentere forskningsmetodene i disse studiene for å få frem hva som ligger til grunn for vår avgrensning. Samtidig viser disse metodene hvilke muligheter vi må gi avkall på i vårt metodevalg. Avslutningsvis vil vi ut fra teori og litteraturgjennomgang skissere noen forventninger til vår forskning som en overgang til eget metodekapittel.

### 2.6.1 Valg av innflytelsestaktikker

Yukl og Tracey (1992) skisserer at ledere foretrekker å bruke taktikker som ikke gir for mange ulemper i forhold til sannsynlige fordeler. Dette argumentet mener de står som en sentral grunnsetning for å velge innflytelsestaktikker. I artikkelen "*Why managers prefer some influence tactics to other tactics*", presenterer Steensma (2007) resultater med store individuelle forskjeller. Som teoretisk grunnlag brukes Kipnis, Schmidt og Wilkinson (1980) som reduserte 370 typer adferd til en lite antall kategorier. Kategoriseringen sammenfaller i stor grad med vår inndeling, selv om vi opererer med reviderte betegnelser og ytterligere kategorier fra arbeidet til Falbe & Yukl (1992).

Til tross for ulikheter, er tendensen at ledere foretrekker taktikker som konsultasjon og inspirerende appell fremfor utvekslingstaktikker og harde taktikker som press. Som forventet viser resultatene en sterk korrelasjon mellom foretrukken og faktisk bruk av taktikk. Nytteverdien av disse taktikkene svarte derimot ikke alltid til ledernes forventninger.

Tidligere forskning viser videre at rasjonalitet er høyt verdsatt i organisasjoner. Det ser dermed ut til at det er rasjonelle argumenter lederne bruker som verktøy for å inspirere sine ansatte. Flere ledere bruker også konsultasjon for å få frem ulike argumenter, slik at de kan ta en avgjørelse basert på disse (Falbe & Yukl, 1992). Steensma (2007) peker på at lederne gjerne ønsker å bruke konsultasjon, mens den faktiske bruken viser seg å være nærmere en koalisjonstaktikk. Dette kan muligens være et eksempel på at lederne ikke fikk forventet nytteverdi av foretrukken taktikk og fant det nødvendig å bytte taktikk i situasjonen.

### 2.6.2 Effekter av innflytelsestaktikker

I artikkelen "*Consequences for managers of using single influence tactics and combinations of tactics*" presenterer Falbe & Yukl (1992) sin studie med forslag og testing av 11 hypoteser for ulik bruk av innflytelsestaktikk og kombinasjoner av disse. I likhet med vårt interessefelt, handler det om ledelse nedover i organisasjonen. Hypotesene kan ses på som ulike metoder for å motivere ansatte til å skape resultat. For å kunne håndtere datamengden av antall mulige kombinasjoner, deles de ulike innflytelsestaktikkene i tre kategorier: hard taktikk, forsiktig taktikk og rasjonell overbevisning. Dette etter Kipnis et al. (1985). Taktikkene prøves ut hver

for seg og i kombinasjon for å kunne avgjøre hvilken taktikk som skaper best resultat målt i engasjement, medgjørighet og motstand.

Resultatene av studien viser en klar forskjell av effektiviteten til de ulike innflytelsestaktikkene, der de meste effektive viste seg å være konsultasjon, inspirerende appell og rasjonell overtalelse. Tendensen var også at taktikkene hadde bedre effekt i kombinasjon med hverandre enn ved bruk av en enkeltstående taktikk. Rasjonell overtalelse ble langt mer effektiv i kombinasjon med en forsiktig taktikk enn med en hard taktikk. Yukl et al. (1992) rangerer effekten av inspirerende appell som lik effekten av rasjonell overtalelse. Forskjellen er at inspirerende appell i større grad kan øke de ansattes engasjement for en oppgave. Yukl et al. (1996) peker også på overtalelsesaspektet. Skal du få engasjement, må du bruke en sterk form for overtalelse i taktikkvalget. Effektgarantien for konsultasjon kan vi til en viss grad finne uenigheter om. Selv om den i likhet med Yukl et al. (1992) rangeres relativt høyt hos Sparrowe et al. (2006), påpekes det her at leder og ansatt i utgangspunktet må ha et godt forhold for at taktikken skal fungere optimalt. Vi snakker da om en tillit og respekt som må fungere over lengre tid og uten tidsbegrensninger.

Flere taktikker viser seg å ha en moderat effekt, avhengig av måten de blir brukt på. Et eksempel er byttetaktikk som gir en relativt god effekt, men kun dersom den ikke brukes manipulativt eller i kombinasjon med en hard taktikk. Personlig appell og smiger viser også en moderat effektivitet. De minst effektive taktikkene er press, legitimering ved å vise til formelle forhold og koalisjonstaktikk (Falbe & Yukl, 1992). Denne effekten bekreftes av Porter et al. (2003), der det påpekes at de ansatte ikke i like stor grad føyer seg etter forespørselen dersom lederen benytter sin egen posisjon for å gjennomføre tiltaket. Selv om smiger omtales som en taktikk med moderat effektivitet når det kommer til umiddelbare effekter, kan den være nyttig over tid for å sikre et godt forhold mellom leder og ansatt (Porter et al., 2003).

Disse funnene er alle ut fra en amerikansk kontekst. Ser vi på en tverrkulturell studie med ledere fra USA og Kina, viser funn signifikante forskjeller der rasjonell overtalelse og konsultasjon er langt mer effektiv i den amerikanske konteksten. Koalisjonstaktikker og gaver vurderes som mer effektiv i en kinesisk kontekst. Det er ingen signifikant forskjell for press (Yukl & Fu, 2000). Ut fra dette ser vi at det kan vise seg å være naturlige forskjeller i ulike kontekster. Gaver anses for eksempel for å være en kulturell tradisjon for kineserne og brukes

til å styrke relasjoner på arbeidsplassen. Vi kan altså ikke anta at forskningsresultater i en amerikansk kontekst automatisk er gjeldende i Norge. Tendensen til å fokusere på forskjeller på bekostning av likheter er likevel en begrensning som også denne tverrkulturelle studien tar opp. Det er viktig å påpeke at de fleste lederne fra begge land ser på rasjonell overtalelse som en relativt effektiv taktikk og press som en ineffektiv taktikk. Dette tyder på at dersom man ser bort fra kulturelle verdier, er det også andre faktorer som spiller inn. Vi kan oppsummere teori og funn fra tidligere forskning med følgende tabell:

Tabell 1 Effekt av innflytelsestaktikker

TAKTIKK	Sannsynlighet for effekt	Kombinasjoner	Uenighet i forskning/forutsetninger
Rasjonell overtalelse	HØY	Mer effektiv i kombinasjon med en myk taktikk.	Lederen bør oppfattes med høy ekspertise og troverdighet. Er lite effektiv dersom leder og ansatt har ulike mål.
Inspirerende appell	HØY	Brukt mest med andre taktikker.	Kan øke de ansattes engasjement i større grad enn rasjonell overtalelse.
Konsultasjon	HØY	Brukt mest med andre taktikker.	Leder og ansatt må ha et godt forhold i utgangspunktet for å fungere optimalt. Er mindre effektiv dersom leder og ansatt har ulike mål.
Belønning	Ikke studert		Gaver omtales som mer effektivt i en kinesisk kontekst. Leder må ha kunnskap om sannsynlige personlige fordeler med endringen.
Smiger	MODERAT	Proaktiv taktikk. Brukt mest med andre taktikker.	Kan være nyttig over tid for å sikre et godt forhold mellom leder og ansatt.
Personlig appell	MODERAT		Taktikken virker best for personlige tjenester som ikke er jobbrelatert. Den ansatte må like lederen som person.
Koalisjon	LAV	Vanligvis i kombinasjon med andre taktikker.	Mer effektiv i en kinesisk kontekst. Det forventes at lederen bruker andre verktøy fremfor å hente hjelp fra andre.
Legitimering	LAV	Brukt mest med andre taktikker.	Kan fungere ved rutine-endringer som er gjort tidligere med støtte.
Press	LAV		Kan være effektiv dersom den ansatte har liten arbeidskapasitet eller viser sterk motstand.
Bytte	MODERAT	Må ikke brukes manipulativt eller i kombinasjon med hard taktikk.	Den ansatte må ha tro på at belønningen er gjennomførbar.
Samarbeid	Ikke studert		Endringen må føre til en enklere arbeidshverdag for de ansatte.

### 2.6.3 Personlighet, kjønn og innflytelsestaktikker

Cable & Judge (2002) fokuserer i sin studie på mellomlederens strategi for innflytelse oppover i organisasjonen i artikkelen «*Managers' upward influence tactic strategies: the role of manager personality and supervisor leadership style*». Vi anser likevel denne forskningen

som interessant ettersom studien kartlegger betydningen av personlighet og lederstil ved å teste de teoretiske sammenhengene mellom femfaktormodellen og bruk av innflytelsestaktikker.

Ut fra vårt interessefelt med omtrent lik personlighetskoding, kan vi trekke ut at ledere som scorer høyt på ekstroversjon ser ut til å være mer tilbøyelig til å bruke inspirerende appell og medvirkning, men bruker i liten grad koalisjonsbygging. Ledere som scorer høyt på emosjonell stabilitet bruker mer rasjonell overtalelse, men bruker i liten grad inspirerende appell. Studien viser også at stor grad av omgjengelighet, som vi omtaler som vennlighet, gir mindre sannsynlighet for å bruke legitimering eller press. Denne studien viser også at de samvittighetsfulle er mer tilbøyelig til å bruke rasjonell appell (Cable & Judge, 2002).

Også Wiggins (1996) viser til resultater der det er de som er stabile, rolige og selvsikre som mest sannsynlig bruker rasjonelle taktikker når de forsøker å påvirke andre. Mens Costa & McCrae (1992) og Mount & Barrick (1995) viser til at det er de samvittighetsfulle som bruker rasjonell overtalelse. Disse er gjerne også ambisiøse, oppgavefokuserede mennesker.

Vi finner også forskningsresultater på personlighetstrekk, kjønn og ledelse i en norsk kontekst. Martinsen & Glasø (2014) viser til funn der personlighetstrekk i lederrollen kan være betydningsfull både når det kommer til atferd og effektivitet. Denne forskningen kobles ikke direkte opp mot valg og resultat av innflytelsestaktikker, her brukes betegnelsen «dyktige ledere». Studien viser at disse oppnår høye verdier på alle de fem store personlighetstrekkene. Det konstateres også at kvinnelige ledere scorer høyere enn menn på fire av de fem trekkene, der unntaket er følelsesmessig stabilitet. Dette kan muligens påvirke kvinners evne til og måte å møte motstand på. I vår forskning fokuserer vi derfor spesielt på hvordan lederne selv mener de takler motstandssituasjoner. Bolsø (2011) peker på en endring i forståelsen av hvilken type lederskap som kreves. Kvinners evne til å danne relasjoner, samarbeide og vise empati, viser seg å gjøre dem ansett som bedre ledere enn sine mannlige kolleger. Dette står i kontrast til den tradisjonelle oppfatningen av hva som er gode lederegenskaper som forbindes med menn; å være rasjonell, dominant, effektiv og ambisiøs (Eagly et al., 2003).

Flere studier tar for seg kjønnsforskjeller og lederstil, også med konklusjoner som viser ingen forskjell av mannlige og kvinnelige ledere. Det finnes heller ingen empirisk støtte for antagelsen om at menn er bedre kvalifisert enn kvinner til lederposisjoner (Yukl, 2013). Skal

vi linke tidligere funn opp mot forventninger til vår forskning av innflytelsestaktikker, vises en tendens til at kvinner bruker mer konsulterende ledelse mot en mer styrende atferd hos menn (Eagly & Johnson, 1990). Kvinnelige ledere har også en tendens til å oppfattes mer negativt når de opptrer på stereotype maskuline måter (Martinsen, 2009). Forskjellene er imidlertid små både i metaanalyser og enkeltstudier. Dette støttes av Vecchio (2002) som peker på at kjønnsforskjeller i ledelse er et overdrevent utsagn som kommer fra fastgrodde merkelapper. Dette har skapt stereotypiske forventninger til ledelse som noe maskulint. Eagly et al. (1995) karakteriserer en kongruens mellom kjønn og ledereffektivitet som sitt mest oppsiktsvekkende funn. Menn er mest effektiv i posisjoner som krever oppgaveorienterte ferdigheter. Kvinners effektivitets-score er høyere i posisjoner som krever mellommenneskelige ferdigheter.

Smith et al. (2013) støtter også opp om en kjønnsrolleteori der resultatene viser at menn og kvinner kan bruke samme taktikk, men få ulike typer utfall. Ut fra dette kan vi forvente kjønnsforskjeller i frekvensen av bruk av taktikker og påfølgende resultat. Her anbefales det også en videre forskning med et større fokus på hva som ligger naturlig for menn og kvinner. Det interessante for vårt studie, er at denne metaanalysen viser tendenser til at kvinner spiller på et langt større repertoar med vekslende bruk av taktikker enn menn. Disse indikasjonene er likevel ikke så sterk at en kan konkludere med at betydningen av kjønn viser hele bildet. Det foreslås derfor å kombinere variabler som personlighet, kjønnsidentitet eller verdier som kan samhandle med kjønn som variabel. Studien påpeker også at problemstillingen kan være interessant ut fra et perspektiv der en også ser på kjønn til personen som blir påvirket.

#### **2.6.4 Funn og metoder i tidligere forskning mot relevans for vår studie**

Funn fra tidligere forskning gir oss et grunnlag for å kunne kategorisere spørsmål og reaksjoner. Disse studiene gir også et stort breddemateriale fra mange informanter og dermed et godt sammenligningsgrunnlag til vår kvalitative metode. Studiene har spredning både mellom type organisasjon og ledernivå, men verken Steensma (2007) eller Falbe & Yukl (1992) avgrensner mer enn at respondentene skal være ansatt i fast arbeid uansett type organisasjon. Noen av respondentene viser seg dermed å være uten lederfunksjon. Dette vurderer vi slik at de kan ha påvirket resultatet ved å oppleve situasjoner annerledes enn om de selv var i lederrollen. I enkelte studier blir hendelsene også rapportert fra respondentens perspektiv enten de betrakter seg som mottaker eller påvirker, som leder, sidestilt eller

underordnet (Falbe & Yukl, 1992). Denne avgrensningen ser vi som nødvendig for å kunne konkretisere funn fra lederperspektivet.

Cable og Judge (2002) gir oss et mer nyansert bilde av sine enheter. De kartlegger ledernes kjønn, rase, alder og demografi for å gi nøyaktige estimater av hypotesene og for å avdekke om noen taktikker er passende ut fra ulike sosiale stereotyper. Også ansiennitet og type jobb kontrolleres for å registrere en utvikling av repertoar og eventuelle yrkesnormer. Et annet interessant moment i metodevalget, er at de har valgt å følge sine respondenter over tid. Omfanget av enheter vil begrense seg i vårt metodevalg. Vi ser også at studien er omfattende tidsmessig, men at muligheten til å følge informanter kan minimere sjansen for tilfeldige svar i øyeblikket og krever i mindre grad retrospektiv hukommelse.

Respondentene til Steensma (2007) fikk beskrevet taktikkene før de på en fempunktsskala skulle angi hvor ofte taktikken ble benyttet og foretrukket. Å presentere et teoretisk grunnlag, ser vi på som et nyttig tips som kan validere begrepsgyldigheten ved at forsker og respondent bruker lik terminologi. Resultatene presenteres i denne studien med gjennomsnittsverdier og standardavvik av forventet nytteverdi av innflytelsestaktikker. I tillegg fremstilles faktisk og foretrukken frekvens for å bruke hver taktikk. Spearman's rankeringssystem med korrelasjonskoeffisient brukes for å utforske styrken av forholdet mellom de to kontinuerlige variablene. Dette gir oss ingen utdypende informasjon om tanken bak taktikkvalget, men gir forventninger og et sammenligningsgrunnlag til egen forskning.

Falbe & Yukl (1992) fokuserer i større grad på subjektive oppfatninger, noe som gir et bredt oppfattelsesregister av ulike situasjoner. Gjennom seks hendelser, fortrinnsvis fra viktige hendelser fremfor rutineoppgaver, beskriver respondentene hva som ble sagt og gjort for å oppnå innflytelse og hvordan de selv reagerte. Utfordringen er at noen svarer ut fra dem selv som mål for innflytelse, mens noen besvarer ut fra seg selv som påvirkningsagent. I tillegg bygger noe av data på sekundærkilder ettersom flere velger å besvare ut fra intervju med sin leder. Vi har behov for å avgrense disse faktorene for å få et bilde på valg og effekt av taktikk fra et enhetlig perspektiv. At resultatene er forhåndsdefinert til begrepene engasjement, medgjørighet og motstand, kan imidlertid bidra til mer entydige resultater enn om respondentene fritt skulle beskrive reaksjoner.



Når det kommer til personlighet, finner vi noen tips fra arbeidet til Cable & Judge (2002). Personlighetstrekkene måles ut fra 15 elementer på en enighetsskala fra 1 til 7. Personlighetstypene kobles sammen til fem hypoteser som beskriver hvilken taktikk som passer best til den enkelte. Denne studien fokuserer imidlertid på taktikkbruk oppover i organisasjonen og essensielt i denne undersøkelsen er at overordnets lederatferd rapporteres med MLQ, den mest brukte målformen på transformasjonsledelse (Bass, 1985). Ulempen er muligens at respondentene er bedre rustet til å rapportere egen personlighet og forsøk på innflytelsestaktikker. Å vurdere sine overordnede er langt mer utfordrende og kan være farget av både relasjon og subjektive oppfatninger. Likevel så vi ut fra den konseptuelle innflytelsesmodellen at også agentens egen erfaring med mottakeren ligger til grunn for valget av taktikk (Kilburg, 2012). Dette ga oss inspirasjon til å inkludere hvilken relasjon våre informanter føler de har til sine ansatte.

### 2.6.5 Forventninger ut fra litteraturen

Vi har sett at det finnes flere kvantitative studier med et bredt grunnlagsmateriale innenfor temaet innflytelsestaktikker. Noen registrerer også variabler som personlighet og kjønn. Vi vil ut fra forskningsspørsmålene konsentrere oss om noen av disse forventningene:

Tabell 2 Forventninger til egen forskning

Nøkkelpunkter	Forventninger
Valg av taktikk	Ledere foretrekker taktikker som inspirerende appell, konsultasjon og rasjonell overtalelse.
Opplevd effekt av taktikk	De mest effektive taktikkene er inspirerende appell, konsultasjon og rasjonell overtalelse. Taktikkene gir bedre effekt i kombinasjon enn alene. Konsultasjon forutsetter et godt forhold mellom leder og ansatte for å fungere optimalt. Press og legitimering blir sett på som ineffektive taktikker.
Betydning av personlighetstrekk	Ledere med høy score på ekstroversjon bruker inspirerende appell og konsultasjon. Ledere med høy score på emosjonell stabilitet bruker rasjonell overtalelse. Ledere med høy score på vennlighet bruker ikke legitimering og press.
Betydning av kjønn	Kvinner bruker mer konsulterende ledelse mot en mer styrende atferd hos menn. Menn er oppgaveorienterte og kvinner er relasjonsorienterte. De kan bruke samme taktikk, men få ulike typer utfall. Kvinner spiller på et større repertoar med mer vekslende bruk av taktikker.

Det er interessant å avdekke om vår norske kontekst vil sammenfalle med disse funnene. I tillegg vil vi jakte på hvordan de beskriver valget og opplevelsen av effekten fra eget perspektiv. I metodevalget har vi nettopp forsøkt oss på et forskningsdesign som kan legge til rette for mer inngående kunnskap om lederens tanker i taktikkvalg, prosess og resultat. Dette bidraget vil vi utlede nærmere i funn og analyse. Først skal vi presentere hvilken design og metode som ligger i problemstillingen og teorien den bygger på.

### 3 Design og metode

Forskning er en systematisk undersøkelse av empiri der vi ønsker å utvikle ny kunnskap. Vårt mål er å beskrive valg og opplevd resultat av innflytelsestaktikker, slik at vi kan få bedre innsikt og på den måten bidra som inspirasjon til ledere som står foran situasjoner der de forventer endringsmotstand. I dette kapittelet vil vi presentere metodiske valg for innsamling av empirien. Valgene baserer seg på at vi i størst mulig grad vil ivareta:

#### 1) Validiteten - at empirien er gyldig og relevant

- Begrepsgyldighet: måler vi det vi tror?
- Intern gyldighet: har vi dekning i data for å trekke konklusjoner?
- Ekstern gyldighet: kan vi generalisere?

#### 2) Reliabilitet - at empirien er pålitelig og troverdig

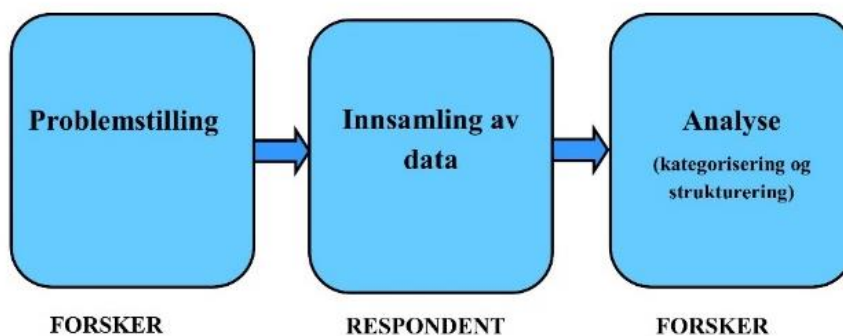
- Er undersøkelsen gjennomført troverdig og er til å stole på?
- Ville vi fått samme resultat ved gjentakelse?

En kritisk vurdering av denne målsettingen kommer vi tilbake til i metodiske fordeler og utfordringer. Først presenterer vi forskningsprosessen fra utvikling av problemstilling og design til undersøkelsens hvem, hva og hvor. Her beskriver vi forskningsdesignet med utvalg av enheter, kontekst og hvilke variabler, verdier og sammenhenger vi legger til grunn før vi går nærmere inn på datainnsamling og analyse.

### 3.1 Problemstilling og valg av metode

Vi er interessert i hvilke innflytelsestaktikker ledere med personalansvar velger når de forventer endringsmotstand og hvordan de opplever effekten av dette valget. Dette er ledere som er nærmeste overordnede for de som utfører det praktiske arbeidet. Problemstillingen er deskriptiv og eksplorerende. Vi ønsker å beskrive situasjonen for valg og effekt. Vi vet forholdsvis lite utdypende om fenomenet i den valgte konteksten og har behov for data i dybden. Her ønsker vi å kartlegge om lederens kjønn og personlighet påvirker. Faktorene ser vi på som interessante i diskusjonsøyemed, både med hensyn til valg av taktikk og opplevd resultat, selv om vi ikke kan fastslå kausale mekanismer mellom variablene.

Ut fra den informasjonen vi søker, velger vi å bruke en kvalitativ metode. Denne metoden kjennetegnes ved at den er åpen og at det legges så lite føring som mulig til den informasjonen som skal innhentes. På denne måten kan informantene selv vurdere hva de mener er relevant informasjon. Ved å bruke kvalitativ metode, kan vi i etterkant av undersøkelsen strukturere, fortolke og kategorisere funnene. Vi kan illustrere vår kvalitative tilnærming for innsamling av data med følgende figur (Jacobsen, 2005:128):



Figur 4 Proses i kvalitativ metode

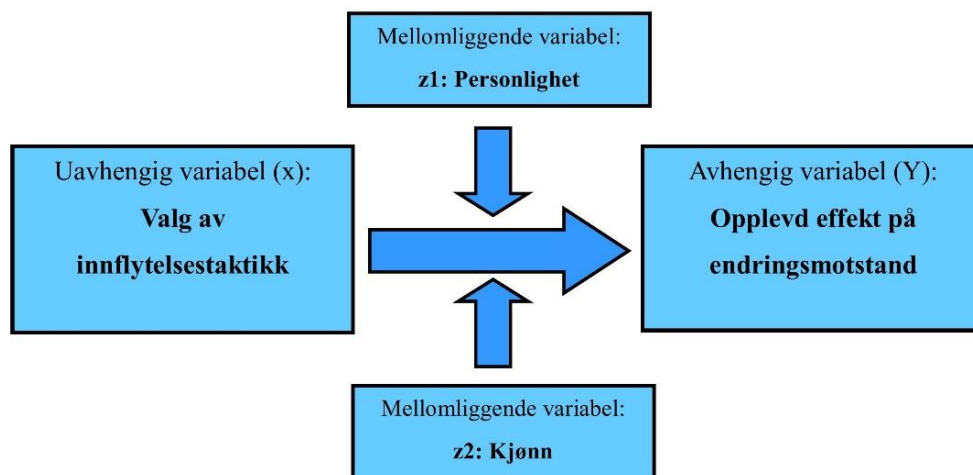
Når vi bruker begrepet eksplorerende, er dette med bakgrunn i at vi ikke er på jakt etter et generaliserbart svar, men der innsikten i fenomenet vil øke i takt med datainnsamlingen. Vi vil likevel påpeke at selv om vi leter etter data i dybden og ut fra informantenes synsvinkel, er det ikke garantert at vi utvikler ny kunnskap. Vi kan imidlertid utvikle den kunnskapen som allerede eksisterer ved å se den i et nytt perspektiv (Jacobsen, 2005). Problemstillingen vår var også klar før datainnsamlingen. Dette preger intervjuguiden og grad av åpenhet for nye

variabler. Det er nok derfor mer korrekt å fremstille forskningen som et arbeid med eksplorerende preg.

### **3.2 Forskningsdesign**

Forskningsdesignet baserer seg på et intensivt opplegg der vi går i dybden for å få tak i nyanser. Ut fra teori og litteraturgjennomgang har vi skissert noen forventninger til egen forskning som kan bidra til at vi kan bekrefte eller avkrefte antagelser. Formålet med vårt design er ikke at det skal være teoriprøvende. Få enheter gir et for svakt empirisk grunnlag for å analysere ut fra teoretisk genererte forventninger. Vi bruker imidlertid teorier og faglige begrep for å analysere og gi mening til fenomenet vi studerer (Bukve, 2016). Arbeidet kan derfor karakteriseres som teoriinspirert. I og med at vi har noen forventninger fra teoriinspirasjon og samler inn empiri for å se om dette samsvarer, har vi i noen grad en deduktiv tilnærming. Likevel vil metoden gi rom for at informantene kan gjengi virkeligheten med egne ord der vi som forskere i etterkant systematiserer data. Et induktivt design kjennetegnes også av hermeneutikk der tolkningen av aktørens egen forståelse er sentral (Jacobsen, 2005). Dette samsvarer med vår fremgangsmåte. Vi karakteriserer derfor vårt design som en kombinasjon av induktiv og deduktiv.

Variablene sier noe om den generelle beskrivelsen av hva vi er interessert i ved de enhetene vi vil undersøke (Jacobsen, 2005). Vi ønsker å beskrive ledernes valg av innflytelsestaktikk, den uavhengige variabelen, og beskrive opplevd effekt på endringsmotstand, den avhengige variabelen. I tillegg ønsker vi å kartlegge ledernes kjønn og personlighetstype, noe vi behandler som mellomliggende variabler. Vi illustrerer forskningsdesignet med følgende modell:



Figur 5 Deskriptiv/eksplorerende modell med mulig kausal sammenheng der effekten av x betinges av enhetenes verdi på z1 og z2

Verdiene på de mellomliggende variablene er spesifikke trekk den enkelte enhet har på en variabel (Jacobsen, 2005). Ut fra variabelverdiene vil vi finne likheter og ulikheter slik at det blir mulig å gruppere enhetene. Mens kjønn er en dikotom variabel med kun to verdier, vil personlighet slik vi tenker å måle den i form av en personlighetstest, fremstå med diskrete verdier. Vi vil avdekke om disse faktorene påvirker taktikkvalget. I tillegg synes vi det er interessant å sette kjønn og personlighetstype i sammenheng med hvordan ledere med personalansvar opplever motstandssituasjoner og utfallet av sin valgte taktikk. Vi ser at vi med så få enheter vanskelig kan trekke konklusjoner om kausalitet, men at kartleggingen kan gi oss materiale der vi kan gjøre oss noen antakelser i analysedelen.

### 3.3 Utvalg av enheter og kontekst

Enhetene våre er ledere med personalansvar og som dermed har en posisjonsmakt ovenfor sine ansatte. For å gjøre et utvalg av disse, setter vi som kriterium at de kan identifisere og er villige til å gå inn i en situasjon der de forventer endringsmotstand fra én eller flere ansatte. Valget innebærer at vi ikke har muligheten til å undersøke et representativt utvalg av populasjonen og vi kan derfor ikke generalisere våre funn. Vi ønsker å bruke et stratifisert utvalg i den grad at vi deler inn i strata for å få et proporsjonalt utvalg basert på kjønn. Likevel vil enhetene komme fra en selvutvelgelse i kombinasjon med en skjønnsmessig

vurdering av de vi i utgangspunktet tror er representative. Denne vurderingen er formålsstyrt ut fra prinsippet om å finne et utvalg som er best egnet til å belyse problemstillingen.

Aldersmessig er alle informantene mellom 44 og 53 år og har lang fartstid som ledere. Vi har avstand til alle informantene, både yrkesrelatert og når det kommer til personlig relasjon.

For å øke sannsynligheten for at utvalgsriteriet håndteres metodisk og faglig forsvarlig, gjennomføres det en samtale i forkant av selve intervjuet. På denne måten kan vi på noen punkter sikre at enhetene kvalifiserer som informanter. I denne samtalen får enhetene presentert kategoriseringen av taktikkene og får som oppgave å bevisst velge taktikk(er) i en kommende situasjon. Utfordringen er å finne informanter som vil møte slike situasjoner i nær fremtid, slik at vi kan foreta hovedintervjuet med det formålet å kunne beskrive opplevd resultat av dette valget. Vi vurderer det likevel slik, at ledere med personalansvar relativt ofte står i slike situasjoner og at det sånn sett ikke blir problemer med å finne informanter. Vi har også stor tilgjengelighet i populasjonen, noe som gir oss muligheter til å forkaste enheter som ikke kvalifiserer til videre forskning. Fordelen med en innledende samtale er også at informantene blir kjent med kategoriseringen av taktikker på forhånd, slik at vi kan få et bedre bilde av det bevisste valget. I tillegg blir det mindre avstand med hensyn til en retrospektiv teknikk der vi i større grad kan forvente en selektiv hukommelse fra enhetene. Med dette mener vi at svarene kan fremstå som mer reliable når informantene skal gjenfortelle en nylig hendelse som de er bevisste på skal legges frem i et intervju.

Vår forskning er en utvalgsstudie som fokuserer på selve valget i en gitt situasjon, men på tvers av ulike kontekster. Vi vil gå i dybden på fenomenet som omhandler lederens valg av innflytelsestaktikker med fokus på ledere med personalansvar, men uavhengig av organisasjonstype. For å kunne gå i dybden på hver enkelt enhet, bruker vi en N-studie med seks enheter. Dette er et type intensivt design som undersøker få enheter, men et generelt fenomen som ikke avgrenses i tid eller rom (Jacobsen, 2005). Fokuset er da på selve fenomenet som belyses fra ulike ståsted. Konteksten varierer fra offentlige til private organisasjoner og er også representert med ulik størrelse på antall ansatte når det kommer til personalansvar. All forskning foregår i en norsk kontekst med de rammer som er gjeldende i norsk arbeidsmiljølov. En nærmere kontekstualisering av hver informant velger vi å komme tilbake til i slutten av kapittelet for å gi en sammenheng til presentasjon av funn og analyse.

### 3.4 Datainnsamling

Ettersom vi har en problemstilling med eksplorerende preg, har vi behov for å utdype med data i dybden. Empirien vi samler inn blir da i form av ord som formidler mening, der vi ønsker nyanserte beskrivelser og ønsker å se sammenhengen mellom individ og kontekst. Som beskrevet, benytter vi da et intensivt design som undersøker flere variabler, men få enheter, der vi forsøker å få tak i den enkeltes forståelse og fortolkning av situasjonen.

Vi bruker individuelle dybdeintervjuer som datainnsamlingsmetode. Denne metoden egner seg når relativt få skal undersøkes, når vi er interessert i hva det enkelte individ sier og hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen. Vi ønsker kunnskap om hvordan våre informanter reflekterer over egen situasjon. Vi ser det som viktig for problemstillingen at alle informantene svarer på noen grunnleggende like spørsmål. Det er derfor behov for å strukturere temaene slik at samtalene kan styres ut fra de nøkkelpunktene vi er interessert i. Intervjuene fremstår som semistrukturerte, men har samtidig rom for informantens utdyping. Vi er likevel påpasselig med at ikke informantene styrer intervjuet slik at vi får en uhåndterbar datamengde i analysen.

I våre spørsmål er vi ute etter å kartlegge hvilke innflytelsestaktikker som velges og hvordan de opplever effekten av endringsmotstanden. Introduksjonen til dybdeintervjuet har følgende sjekkpunkter og innhold (se også vedlegg 2):

1. Har informanten personalansvar?
2. Kan informanten identifisere en kommende situasjon med forventninger om endringsmotstand hos én eller flere ansatte?
3. Gjennomføring av en personlighetstest, en norsk kortversjon av «Big Five Inventory».
4. Presentasjon av de ulike innflytelsestaktikkene basert på Yukls inndeling.
5. Oppgave frem mot hovedintervjuet: Vi ber informanten velge én eller flere taktikker i en kommende situasjon der de forventer motstand på en endring som berører én eller flere ansatte.

Informantene får 1-2 mnd. etter den innledende samtalen til å presentere og implementere endringen i organisasjonen. Intervjuguiden er utarbeidet med det formål å gi tilstrekkelig fleksibilitet både for oss og informantene, men som samtidig gir et sammenligningsgrunnlag.

Vi operasjonaliserer ved å transformere variablene vi er interessert i til spørsmål som informantene kan svare på uten å feiltolke. Både når det kommer til innflytelsestaktikker og motstand, er spørsmålene utformet slik at de kan kobles til teorigrunnlaget. Dette innebærer presentasjon av materialet for å gjøre informantene kjent med kodingen.

Hovedintervjuet har følgende innhold (se også vedlegg 3):

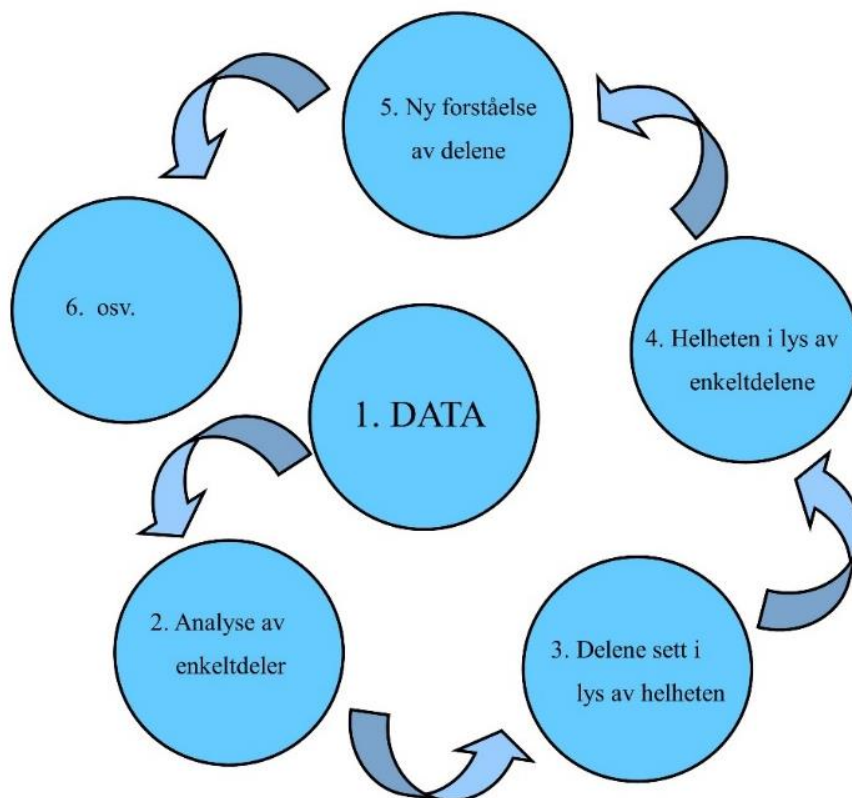
1. Tema endring: Kan du med egne ord beskrive hvilken endring du ønsket å utføre?
2. Tema innflytelsestaktikk: Hvilken taktikk(er) valgte du og hvorfor? Ble det behov for å skifte taktikk? Kan du med egne ord beskrive hvordan taktikken ble brukt i praksis. Stikkord til hjelp: kontekst, dialog/informere, implementering av endring, leders entusiasme.
3. Tema motstand/effekt: Motstandstyper etter inndelingen til Lai (2014) presenteres. Hvilken type motstand hadde du forventet? Type motstand på en skala fra 1-5 presenteres. Kan du karakterisere motstanden ut fra denne skalaen? Kan du si noe om hvem som skulle påvirkes (menn/kvinner) og hvordan du opplevde dialogen/samhandlingen mellom dere. Hvilken relasjon har du til mottakeren i utgangspunktet? Ville du valgt lik fremgangsmåte i dag?
4. Tema personlighet: Kjenner du igjen karakteristikken av deg selv ut fra personlighetstesten? Bruker du din egentlige personlighetstype eller føler du behov for å ta i bruk egenskaper som ikke ligger naturlig for deg i lederrollen? Hvordan mener du selv du takler å gå inn i motstandssituasjoner? Stikkord til hjelp: emosjonelle opplevelser som søvnproblemer, utslitthet, sinne, er åpen og mottakelig, er avvisende eller blir såret?

I noen tilfeller er det behov for oppfølgingsspørsmål utenom intervjuguiden for å få mer nyanserte svar eller for å se nærmere på konkrete hendelser. I intervjusituasjonen bruker vi opptak for å kunne bevare data og transkribere i etterkant. Vi er begge tilstede på intervjuene slik at vi også kan oppleve informantenes kroppsspråk og tonefall. Vi fordeler det slik at en av oss gjennomfører alle samtalene i forkant mens den andre fører ordet på alle hovedintervjuene. Måten å stille spørsmål på og oppfølging av disse er derfor noenlunde lik i alle intervjusituasjonene. I flere intervjuer kommer temaet om personlig relasjon til sine ansatte opp. Dette velger vi derfor å følge opp ved å utforske aspektet i de intervjuene som gjenstår. Vi så også etter hvert behovet for å presisere ansiennitetsgrunnlaget som leder.



### 3.5 Dataanalyse

Vi analyserer våre kvalitative data ved å redusere noe av kompleksiteten. Her transkriberes først dataene fra dybdeintervjuene før vi reduserer teksten til mindre bestanddeler. Vi binder disse så sammen igjen og forsøker å forstå delene i lys av den helheten som dannes. Denne kvalitative tilnærmingen kan få frem mangfoldet av de ulike nyansene, synspunktene og perspektivene. Målsettingen med denne analysen er å se etter regulariteter, spesielle avvik, underliggende årsaker eller bestemte mønster som kan gi oss ny innsikt i fenomenet. Kvalitativ analyser veksler mellom detaljer og helhet. Denne vekslingen kalles ofte for hermeneutisk metode (Jacobsen, 2005):



Figur 6 Den hermeneutiske spiral

Praktisk analyserer vi våre kvalitative data i 4 faser:

1. Dokumenterer: vi beskriver materialet vi har fått gjennom intervjuene ved å transkribere og systematisere.
2. Utforsker: vi utforsker innholdet av innsamlet data der vi ser etter spesifikke forhold som trer frem.

3. Systematiserer og kategoriserer: vi reduserer den uoversiktlige informasjonen ved å dele teksten inn i kategorier basert på tema. Her bruker vi operasjonaliseringen innenfor hvert forskningsspørsmål.
4. Sammenbinder: vi trekker opp forbindelser og sammenhenger mellom de ulike kategoriene.

Kjennetegn med metoden er en åpen tilnærming som har så lite føringer som mulig og der en heller strukturerer og kategoriserer innsamlingen etter hva som viser seg å være interessant. Vi gjør imidlertid noen kategoriseringer ut fra teorien på forhånd for å forenkle analysen. Dette gjelder både taktikk- og motstandstyper samt personlighetstrekk. I tillegg kategoriserer vi opplevelsen av effekt ved å bruke en måleskala fra 1-5 (vedlegg 4). Ut fra dette kan vi gjøre en teoretisk fortolkning der vi bruker teorier og faglige begrep som inspirasjon for å analysere og gi mening til det fenomenet vi studerer (Bukve, 2016). I selve analysen, er det hvert enkelt tema som danner en kategori. Dette kalles temasentrert analyse og forutsetter at vi studerer informasjon om hvert tema for alle deltakerne (Thagaard, 2013). Vi kan så sammenligne informasjonen ved å organisere teksten i temaer (horisontalt) og informanter (vertikalt). Dette gir oss følgende hjelpetabell til analysen:

Tabell 3 Hjelpetabell til analysen

VARIABLES INFORMANTER	TAKTIKKVALG	OPPLEVD EFFEKT	PERSONLIGHETSTREKK/ KJØNN
Informant 1			
Informant 2			
Informant 3			
Informant 4			
Informant 5			
Informant 6			

Ut fra denne tabellen kan vi identifisere likheter og ulikheter ved informantene for så sette opp en ny tolkende matrise for å analysere fellestrekk og variasjoner vi har identifisert. Vi sammenkobler og konfronterer disse dataene med teorien med det formål å kunne diskutere våre forskningsspørsmål ut fra problemstillingen. Dataene kan eventuelt vise om vi kan

avdekke en mulig mekanisme som knytter sammen x og y, der effekten av x betinges av enhetenes verdi på z1 og z2. Her gjør vi en empiribasert tolkende rekonstruksjon. Dette kjennetegnes ved at det teoretiske utgangspunktet er klargjort, men vi har likevel en åpen og fleksibel analyseramme. Formålet med analysen er å komme frem til en mer presis og utfyllende forklaring og forståelse (Bukve, 2016).

Selv om utgangspunktet vårt i hovedsak er en temasentrert analyse, ser vi det nødvendig å kombinere dette med en personsentrert tilnærming. Dette behovet kommer spesielt frem i sammenheng med våre mellomliggende variabler, kjønn og personlighet, der et helhetlig perspektiv i forhold til de personene dataene representerer er essensiell (Thagaard, 2013). I presentasjonen av funn fremstiller vi kodingen av materialet i skjemaer. Samtidig har vi forsøkt å bevare helheten av de seks informantene vi har intervjuet.

### **3.6 Metodiske fordeler og ulemper**

Metoden gir muligheter for både detaljer og nyanserikdom der vi får tak i det unike med hver enhet. Fordelen er også at vi har fleksibilitet i prosessen og kan flyte mellom fasene og hente inn ytterligere informasjon ved behov. Den direkte samtalen med informantene der de i tillegg får presentert den teoretiske kategoriseringen gir oss også en høy begrepsgyldighet.

Informantene får lik grunnleggende kunnskap om ikke den samme kompetansen i praksis. Det er heller ikke vi som forskere som tolker deres beskrivelser av taktikkbruk inn i en kategori. Likevel kan vi stille spørsmål om vår løsning der taktikkene presenteres på forhånd gjør at informantene blir unødvendig styrt. Her kan for eksempel rekkefølgen og hvordan hver taktikk presenteres ha betydning.

Imidlertid oppdaget vi også begrensningen ved denne problemstillingen og type metode. Vi valgte å utføre en N-studie med få enheter der vi ønsket et bredere perspektiv på fenomenet uten at det skulle være avgrenset i tid eller rom. Denne typen studie kan være krevende når det er variabler vi ønsker å belyse og ikke casene i seg selv. I ettertid ser vi at vi burde hatt muligheten til å undersøke flere enheter. En annen løsning kan være mer i retningen av en case-undersøkelse som avgrenses til en spesiell hendelse. Blant våre seks informanter finner vi to typer endringer, en som berører hele organisasjonen og en som mer kan karakteriseres som en personalsak. Vi behandlet begge typene som en organisasjonsendring, noe som kan

være rimelig ettersom disse personalsakene førte til omstrukturering. Vi ser likevel at vi kunne fått et bedre analysegrunnlag dersom studien konsentrerte seg om lik type endring med definerte mottakere bestående av grupper eller enkeltpersoner.

Når det kommer til intern gyldighet, kan vi si at det intensive designet kan få frem både relevant og riktig data. Med få enheter, er det likevel vanskelig å trekke konklusjoner. Ut fra representativiteten vil vi også ha problemer med å generalisere. Vi må i beste fall nøye oss med en analytisk generalisering der våre funn kan brukes som veiviser for hva som kan hende i en lignende situasjon. Dette vil i så fall avhenge av at mottakerne av våre funn ser anvendeligheten av informasjonen inn i en ny situasjon.

Analysearbeidet består av komplekse data som er utfordrende å tolke uten å legge egne føringer. Vi kommer ikke unna at vi har vår egen perseptuelle oppfatning i analyse og diskusjon. Vi var bevisste på at oppfølgingsspørsmålene ikke skulle være av en ledende karakter som kunne medføre en insinuerende undersøkelseeffekt. I praksis ble det imidlertid flere ganger behov for å supplere informantenes beskrivelser for å kunne plassere data inn i en kategori. Når analysen gjøres på dette materialet, vil kildekritikk være nødvendig å ta hensyn til når det kommer til validitet. Vi har forsøkt å ivareta en balansegang der informantene i noen tilfeller snakket utenfor problemstillingens fokus samtidig som vi ville dekke våre spørsmål. Noen avsporinger viser seg å gi utdypende informasjon om både motstandssituasjoner og personlighet.

Reliabiliteten kan også vurderes ut fra indre og ytre faktorer. Vi var nøye med å bruke en metode slik at andre kan utføre samme opplegget. Selv om begrepsapparatet for analysen og metoden kan kopieres av andre forskere, er det umulig å fastslå om de vil oppdage samme fenomen i lignende situasjoner. Vi kan derfor si at den indre reliabiliteten står sterkere i forskningsopplegget enn den ytre. Denne vurderingen gjør vi uten å ta hensyn til en eventuell intervju effekt der det kan vise seg å ha noe å si hvem som stiller spørsmålene og hvordan. Et viktig aspekt i vår analysedel er å skille mellom konkrete beskrivelser og tolkninger. Dette ivaretas ved å bruke opptak av samtalene for å få en så nøyaktig gjengivelse som mulig. Gjennom dybdeintervjuene får vi en nærhet til enhetene og dermed god oversikt og mulighet til å sette oss inn i deres situasjon. Vi ser imidlertid at vi ikke kan påvise hvilken sosial setting som foreligger i den enkelte organisasjon. Skal dette behandles metodisk forsvarlig, må vi også ha mulighet til å bringe inn de ansattes synspunkter og kartlegge organisasjonskulturen

ut fra flere vinklinger. Validitetsmessig sett vil hovedstyrken dermed være at de teoretiske begrepene som er brukt er tydelig for informantene. I tillegg har vi en strukturert metode for innsamling og analyse av data, til tross for kompleksiteten vi ofte kan finne i kvalitativ forskning.

Til sist kan vi nevne faren for en annen type undersøkelseeffekt i vår metode. Dette går ut på at informantene er så bevisste på at de deltar i et forskningsopplegg at de opptrer og fremstiller seg på andre måter enn de ellers ville ha gjort. Dette er også ekstra sårbart i persepsjonsdata der informantene skal beskrive hvordan de opplever ting i stedet for at vi forsker på hendelsene objektivt. Vi var nøye med å informere våre informanter om hvordan anonymiteten bevares i et ferdigstilt produkt. Forhåpentligvis gir dette reelle fremstillinger. Dette aspektet leder oss også videre til etiske betraktninger.

### **3.7 Forskningsetiske betraktninger**

Denne studien er godkjent av Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) der noen forskningsetiske vurderinger ligger til grunn. Data er samlet inn gjennom personlig intervju og spørreskjema på papir. Vi har som forutsetning at vi tar hensyn til at våre informanter ikke skal kunne gjenkjennes i presentasjon av oppgaven. Alle personopplysninger behandles konfidensielt og bakgrunnsinformasjonen vil også slettes når prosjektet avsluttes. Dette er informert om skriftlig i et informasjonsbrev og muntlig på intervju. Vi har valgt å ikke informere andre enn veileder om hvilke organisasjoner vi har besøkt. Informantene har derfor selv fått valget om de ønsker å fremstå som en del av vårt forskningsprosjekt.

Vi har gitt informantene muligheten til å lese transkriberingen etter våre hovedintervju for å kunne komme med tilbakemeldinger om det er kommet frem uheldige eller uriktige beskrivelser. I intervjuene kom det frem yrkesterminologier som vi har utelatt i presentasjon av funnene. For å sikre anonymitet, nøyer vi oss med å omtale konteksten i forhold til type organisasjon. Dette også av hensyn til tredjeparter som ikke har kontroll over informasjon som publiseres.

I kvalitativ forskning er utvalget av informanter lite. Dette ser vi også kan påvirke anonymiteten. Gjenkjennbare språklige formuleringer, som spesifikke utsagn knyttet til kontekst eller demografi, er derfor ikke benyttet. Vi har hovedsakelig en temasentrert

tilnærming der informantenes situasjon ikke presenteres i sin helhet. Dette kan også bidra til å bevare deltakernes anonymitet (Thagaard, 2013). Våre utvalgte informanter var alle positive til å delta i forskningsarbeidet og ingen har trukket seg underveis.

### **3.8 Kontekstualisering av hver informant**

Informantene som har deltatt i vår studie kommer fra ulike virksomheter og endringene har rettet seg både mot grupper og enkeltpersoner. Fire sektorer er representert: kommunalt, statlig, privat og interkommunalt selskap. Alle informantene er ledere med personalansvar for egen enhet. Vi vil nå gi en kort oversikt av konteksten til hver enkelt. Vi har tre kvinner og tre menn der informantenes kjønn markeres med K og M.

Informant 1K jobber i offentlig sektor med begge kjønn representert. Endringen omfatter hele enheten som har et overtall av kvinnelige ansatte. Informanten har personalansvar for ca. 70 ansatte.

Informant 2K kommer fra kommunal sektor med begge kjønn representert. Gruppen som informanten ønsker å påvirke består kun av mannlige ansatte. Informanten har personalansvar for ca. 100 ansatte.

Informant 3M representerer et interkommunalt selskap. Endringen berører én mannlige ansatt. Informanten har 5 ansatte som rapporterer til han.

Informant 4M representerer også et interkommunalt selskap. Endringen retter seg mot én mannlige ansatt. Informanten har ca. 100 ansatte under seg.

Informant 5K representerer kommunal sektor. Endringen retter seg mot en gruppe som er sammensatt av kvinner og menn. Informanten har 50 ansatte under seg.

Informant 6M representerer privat sektor/bedrift. Endringen berører flere ansatte, der alle er menn, men selve taktikkbruken retter seg mot én person. Informanten har personalansvar for ca. 70 ansatte.

## 4 Funn og analyse

I dette kapittelet vil vi fremstille datamaterialet fra våre intervjuer ut fra forskningsspørsmålene. Vi følger lik inndeling som presentert i litteraturgjennomgangen. Vi er opptatt av å løfte frem informantenes stemme gjennom direkte sitater. For å tydeliggjøre koblingen mellom funn og tolkning av disse, velger vi å kombinere dette i samme kapittel. Empirien vil her være en del av dokumentasjonen vi har for å diskutere våre forskningsspørsmål overordnet i kapittel 5.

### 4.1 Hvilke innflytelsestaktikker velger ledere?

Våre informanter får selv velge type endring og målgruppe. Det vektlegges i den innledende samtalen at endringen ikke trenger å innebære store organisasjonsmessige endringer, men kan for eksempel omhandle endring av rutiner, arbeidstid eller arbeidsoppgaver. Hovedfokuset er at lederne forventer en type motstand i presentasjon eller implementering. Av seks informanter er det tre som fokuserer på nye system og rutiner. Disse er alle kvinner. De tre mannlige informantene velger en endring som retter seg mot én spesifikk ansatt. Disse tilfellene inkluderer omplassering til nye stillinger og oppsigelse. Som presentert i metodekapittelet, får vi ulike typer endringer der noen berører organisasjonen på et mikroplan og andre gir ringvirkninger for organisasjonen som helhet.

Rasjonalitet står høyt i verdi når våre informanter beskriver foretrukken taktikk i en forventet motstandssituasjon. Alle informantene peker på at rasjonelle argumenter er viktig for å forklare hvorfor endringen er nødvendig og to beskriver at denne blir brukt som enkeltstående taktikk. Informant 2K ønsker å innføre et nytt system som inkluderer nye arbeidsoppgaver:

*Opplegget vi skulle lage var såpass konkret at jeg følte rasjonell overtalelse var det mest rette. Av en eller annen grunn var det bare menn i den gruppen, og det gjorde at jeg tenkte at dette var lurt. Jeg brukte mye dette med å forklare hva de får igjen for endringen. Egentlig brukte jeg mye av det de har klaget på som argumenter for at de skulle være med i prosessen.*

Ut fra dette ser vi at informanten vurderer rasjonalitet som hensiktsmessig ettersom hun skal henvende seg til en gruppe menn. En slik vurdering kan tyde på at hun anser at denne gruppen

vektlegger faktiske forhold mer enn det å spille på emosjonelle verdier. Samtidig legger hun motstandsgruppens egne argumenter for at ting ikke fungerer til grunn for argumentasjonen. Ut fra litteraturen så vi at taktikken er effektiv dersom lederen og de ansatte har samme mål (Yukl & Tracey, 1992). I denne situasjonen legges ikke endringen frem som lederens ønske, men noe de ansatte selv har bedt om. Informanten påpeker samtidig at hun ønsker at endringen skal være medarbeiderstyrt, slik at de som berøres skal ta ansvar for å få ting på plass. Vi tolker dette som at rasjonell overtalelse blir brukt som en første tilnærming. Det ser ut til at vi har en overgang til bruk av samarbeid med behov for en felles innsats for å forbedre kvaliteten i arbeidet. I og med at de ansatte tidligere har kommet med klager, vil endringen ikke bare gagne organisasjonen som helhet, men også enkeltpersoner.

Informant 1K ønsker også å oppnå bedre kvalitetsmessige resultater. Dette innebærer nye rutiner for de ansatte, noe som kan tolkes som en type merarbeid. Hun ser også rasjonell overtalelse som den grunnleggende taktikken hun går inn med i sin endring:

*Det som er viktig her, er å få folket med. Dette er en personalgruppe på 70 stykker og alle må være deltakende, vite hva oppgavene er og ha fokus på dette. Fokuset ble hvordan vi skal få gehør for at innføring av ny rutine er viktig og at alle sammen skal synes det er like viktig og skal ønske å følge opp. Da ble det argumentene, å bruke logikken, som ble brukt mest.*

Samtidig skisserer informanten bruk av flere taktikker for å implementere rutineendringen. Her trekkes inspirerende appell og belønning opp. Informanten fremstiller egen entusiasme i situasjonen som gjennomtenkt for å presentere noe nytt. Dette er vel så viktig for å få de ansatte med seg og for å selv ikke fremstå som en regelrytter. I tillegg innføres det en felles belønning med lunsj til hele personalet når milepæler i forbindelse med endringen nås. Informanten er likevel tydelig på at det verken er en form for personlig eller karrieremessig belønning:

*Du oppnår ikke mer anseelse hos meg som leder kan du si, ikke personlig, men som gruppe. Egentlig skulle det bare mangle at vi skulle nå målet, men det er mer å gjøre stas på at vi har nådd målet vi har satt oss.*



Ut fra litteraturen, kan vi i tillegg til rasjonell overtalelse forvente at lederne foretrekker å bruke konsultasjon og inspirerende appell. Denne kombinasjonen kommer spesielt godt frem hos informant 5K. Hun ønsker å endre tjenestetilbudet for å dekke et behov hos mottakerne og stiller spørsmål om måten de arbeider på i dag er fornuftig i forhold til hva de har ervervet av kunnskap om mottaksgruppen. I sin beskrivelse av taktikkvalg kommer følgende frem:

*I utgangspunktet prøver jeg å inspirerer de ansatte til å tenke, å være nytenkende. Hvordan kan vi møte de ønskede endringene hos mottakerne? Underveis ser du jo at noen kommer med ekstremt stor motstand, så det å gi dem tilstrekkelig informasjon er kjempeviktig. Det å høre på hva de sier, men også la de andre få være med å si noe om saken. Er det du sier fornuftig eller kan vi tenke andre måter å gjøre ting på? Blir nesten litt overtalelse, men det er ikke nødvendigvis jeg som gjør det.*

Informanten lar personalgruppen diskutere, slik at de er delaktig og kan påvirke hverandre. Hun begrunner dette med at de ansatte skal få kjenne på eierskapet ettersom det er deres hverdag som blir påvirket. Hun som leder ønsker ikke å eie problemet alene og bruker derfor fellesskapet for å tenke ut måter å løse en ønsket endring. Her blir det mer snakk om å skissere et mål, men der det er de ansatte som vurderer ulike løsninger og problemstillinger som dukker opp. Dette beskrives som den beste muligheten for å minimere motstanden i personalgruppa:

*Hvis det var jeg som hørte på problemstillingene og sa ok ut fra at nå gjør vi det sånn, så hadde det blitt «krig» her.*

Det er tydelig at informanten vektlegger konsultasjon der hun er villig til å ta hensyn til de ansattes synspunkter og forslag, selv om de ikke er med på å bestemme målsettingen. Vi ser det som at konsultasjon er et virkemiddel hun bruker for å inspirere og muligens for å unngå å bruke legitimitet i sin lederrolle.

De kvinnelige informantene går for en endring på gruppenivå. De er opptatt av å forbedre rutiner, kvalitet og tilbud og beskriver rasjonalitet og fornuft som essensielt i presentasjonen. Vi gjør oss refleksjoner om informantene ser an videre taktikkvalg ut fra responsen til de ansatte og motstanden de opplever, noe vi kommer tilbake til i diskusjonskapittelet. Det ser ut

til å være viktig at de ansatte skal få en følelse av å være med i prosessen og at lederne kan være fleksible på implementeringsmetoden så lenge måloppnåelsen blir det de ønsker. Dette er uavhengig av om personalet har en overvekt av kvinner eller menn. Flere nevner taktikker som de aldri bruker, som press, smiger, koalisjon og personlig appell. Om dette er et ønske om å ikke bli assosiert med disse taktikkene eller viser et bilde på reell bruk, kan vi ikke fastslå. Likevel gir de kvinnelige informantene et bilde på at de bruker ulike taktikker i ulike situasjoner. Noen trekker også frem at de velger taktikk på bakgrunn av antatt endringsvilje.

Går vi videre til våre mannlige informanter, retter alle endringene seg mot én mannlig mottaker med motstandssituasjoner der den ansatte skal omplasseres eller er overflødig i organisasjonen. Informant 3M har en ansatt som ikke fungerer i stillingen på grunn av sykdom. Han beskriver inngangsporten for å løse dette slik:

*Rasjonell overtalelse ble valgt for å gjøre den ansatte oppmerksom på at vi har en situasjon på grunn av sykdom der han ikke fungerer i stillingen. Mange ganger er det jo slik at vedkommende det gjelder, ikke ser dette selv. Så da blir det min oppgave å ta hva jeg pleier å kalle det: mann til mann-samtaler. Til slutt ble vi enig om det samme bildet av situasjonen, det var en øvelse i seg selv.*

Denne lederen beskriver først og fremst en utfordring med å få den ansatte til å innse sin manglende kapasitet og funksjonsevne. Her er det behov for å være ekstremt tydelig ved å adressere problemet og vise til situasjoner den ansatte kan kjenne seg igjen i. Hans erfaring er at personer som ikke fungerer, ofte ikke har sett det selv. Når vedkommende får det presentert på en rolig og ordentlig måte, så ser de situasjonen. Informanten beskriver videre en dialog der ikke nødvendigvis løsningsforslaget er fastsatt, men der det essensielle er å synliggjøre hva som ikke fungerer:

*Det var ganske enkelt ettersom dette er en stilling med to streker under svaret. Enten gjør du det rett eller så gjør du det feil. Det er ikke noe midt imellom. Du leverer ikke på det du skal.*

Informanten virker rolig og troverdig og beskriver taktikkbruken sin slik:

*Jeg er som jeg er nå. Jeg behøver ikke å forestille meg noe og tar ikke på meg noen maske. Jeg bruker aldri å ha noen teoretisk tilnærming. Jeg er meg selv og går inn i situasjonen der jeg forklarer hvordan jeg tolker den og hvordan vi kan tilnærme oss. Jeg kan jo selvfølgelig ta feil, det er jeg åpen for. Derfor sier jeg at diskusjonen gjerne blir til mens man går. Jeg kan jo ha misoppfattet nyanser og da er jeg ikke så stor at jeg ikke kan snu på det.*

I likhet med kvinnene fremhever han bruken av rasjonalitet. Han er imidlertid mer bevisst på at denne tilnærmingen ikke skal være teoretisk, men der han bruker sine relasjonelle egenskaper som inngangsport.

Koalisjon er ifølge teorien en lite foretrukket taktikk der vi heller ikke kan forvente høy effekt (Yukl, 2013). Informant 4M beskriver flere endringssituasjoner under intervjuet. Han er godt kjent med taktikkene fra før og bruker alle aktivt ut fra type situasjon. Nytteverdien av koalisjon fremstiller han slik:

*Koalisjon bruker jeg når det kan være smart å bruke og henviser til at overordnet ledergruppe har tatt beslutningene. For å legitimere det og slippe utfordringer i og med at jeg er nærmeste leder, bruker jeg lederen over for å slippe unna litt pes. Det gjør for så vidt lederen over meg også, for det er ingen som går til han. Men jeg bruker han litt kynisk for å få gjennomført ting. Dette er besluttet av lederen over meg, og gjerne ved at jeg får han til å skrive et notat og skrive under. Så kan jeg vise til dette, og sånn blir det. Jeg er jo litt kynisk der da, men det har fungert. Det kan ha blitt litt styr, men det har gått greit.*

Dette gir et bilde på en mellomleder-situasjon som vi ikke anser som uvanlig. Du står nærmest de som skal utføre arbeidet og har behov for å opprettholde gode relasjoner samtidig som du har behov for å gjennomføre endringer uten å gå inn i langtekkelige prosesser. Taktikken kan avverge eventuelle diskusjoner. Det vises til noe som allerede er bestemt av noen andre og dermed er det ingen poeng å kanalisere kritikk til nærmeste leder. Informanten beskriver et arbeidsmiljø med kun menn og med rom for å være direkte og som informanten selv beskriver det, kynisk:

*Jeg er nok en kyniker i stor grad, sånn ledelsesmessig. Jeg er jo en person der ting helst skulle vært gjort i går. Når de ansatte får en arbeidsoppgave, forventer jeg at de gjør den ved første anledning. Jeg har et kroppsspråk og kommunikasjonsmåte som er veldig tydelig. Jeg tror nok de oppfatter at det er et press på at det her må jeg gjøre.*

Vi oppfatter lederen som uredd i situasjonene han beskriver og med høy målsetting om gjennomslagskraft. Han skisserer bevisste taktikkvalg som gir han en drivkraft i sin lederrolle. Harde taktikker er vel så anvendt som de myke, det viktige er muligheten for raske resultater. Den endringssituasjonen han velger å utdype, er når tidligere leder for enheten degraderes for å jobbe som nestleder under han selv. Dette som følge av at rollen blir omorganisert fra å lede én enhet til sju enheter med ca. 100 ansatte. Også her velger han utradisjonelt i forhold til forventet nytteverdi og fremhever smiger som den taktikken som utmerker seg i prosessen:

*Jeg har brukt mye smiger. Der har jeg vært litt kynisk. Det har gått på å fremheve hans kompetanse, innse hvor dyktig han er på fagene for å få han motivert. Det var vanskelig i begynnelsen ettersom han ble kastet fra en lederstilling. Jeg tok helt fra starten en runde på hvorfor det var sånn og prøvde å få han til å innse at kanskje det var fornuftig også. Det handler jo om å klare å håndtere jobben. Men igjen, det ble viktig å fremheve hans gode egenskaper og benytte de. Det gjør jeg fortsatt. Smiger funker veldig bra i forhold til å få motivasjonen opp og få han til å utøve den jobben han skal.*

Selv om smiger brukes som grunnleggende taktikk, legger han vekt på at innholdet skal være rasjonelt. Informanten tar en runde der han snakker om fornuften i degraderingen og bruker fortsatt smiger for å opprettholde den ansattes funksjonsevne. I motsetning til informant 4M, som presenterer sin bruk med hele galleriet av taktikker, er informant 6M tydelig på hvilke taktikker som aldri har vært i bruk. Her trekker han frem smiger, personlig appell og press med krav og trusler. Han forteller også at han gjerne skulle vært bedre på noen taktikker, blant annet i forhold til samarbeid og belønning. Dette føler han ikke ligger naturlig for han. Lederen står foran en nedbemanningsprosess der noen må ut av organisasjonen og noen må

omplasseres. Påvirkningsforsøket går mot teamleder til enheten som skal nedbemannes, og her trekker han frem følgende taktikker som essensielle:

*I denne prosessen har det jo vært en kombinasjon egentlig – både av det som heter rasjonell overtalelse og konsultasjon hvor vi da har vært i dialog med leder og oppfordret han å komme med innspill, ikke sant. Det er klart at vi som bedrift så jo ganske tidlig for oss hva har vi råd til og hva som er behovet nå fremover. Også er det jo sånn at vi har ikke lyst å bare banke det igjennom og si at sånn blir det. Så vi har kjørt en prosess på å få han ene på enheten til å være med på det – også er det jo veldig bra hvis han kommer frem til det samme som oss.*

På direkte spørsmål bekrefter informant 6M at avgjørelsen om nedbemanning allerede er tatt i det de går i gang med konsultasjonsprosessen, og at personen som konsulteres er en av de som må gå. Å forvente at en arbeidstaker skal komme med forslaget om å kutte sin egen stilling må sies å være i overkant optimistisk. Likevel er tanken bak at det er ønskelig at den ansatte selv skal innse at dette er eneste alternativ. Vi ser også at lederen ønsker medvirkning og muligheten til at utfallet kan modnes over tid, før endelig beslutning annonseres. Som informanten selv fremstiller det:

*Det ble jo mye mer dramatisk enn hva han hadde sett for seg. Han hadde jo egentlig en helt annen tilnærming til det.*

Samtlige informanter er dermed innom beskrivelser som omhandler fornuft, logikk og argumentasjon ut fra faktiske forhold. I tillegg er flere opptatt av å få folket med og gjøre endringen medarbeiderstyrt. Når vi nå går videre til opplevd effekt, vises behovet for å benytte flere taktikker for å få et tilfredsstillende resultat.

## **4.2 Hvilken effekt opplever lederne av valgt taktikk?**

For å si noe om opplevd effekt av lederens valg av taktikker, undersøkte vi hvilken type motstand de forventet å møte med sin endring. Etter inndeling av Lai (2014), ber vi informantene om å plassere forventet motstand etter en motreaksjon mot å bli påvirket, skepsis til selve målet/implementeringen eller motstand til enhver form for endring. I tillegg ber vi dem på en skala fra 1-5 om å karakterisere hvordan de opplevde motstanden i praksis.

Skalaen går fra 1 med ingen form for motstand til 5 som representerer at mottakeren markerer motstand gjennom aktive handlinger som å trenere arbeidet, kritisere eller ved å aktivere fagforening. Dette gir oss følgende oversikt:

Tabell 4 Effekten av taktikkvalg

INFORMANT	FORVENTET MOTSTAND	OPPLEVD MOTSTAND	TAKTIKKVALG	OPPLEVD EFFEKT
1—KVINNE	SKEPSIS	2 Liten grad av motstand, men tendenser til kroppsspråk.	Rasjonell overtalelse Inspirerende appell Belønning (Konsultasjon)	Behov for å skifte taktikk i situasjonen. Ny rutine er innført, men måloppnåelsen er ikke der.
2 - KVINNE	MOTSTAND TIL ENDRING	1 Ingen motstand.	Rasjonell overtalelse (Samarbeid)	Endringen er implementert. De ansatte ser ut til å være fornøyd med endringen.
3—MANN	MOTSTAND TIL ENDRING	3-4 Opplever motstanden midt på treet, men tydelig verbalt.	Rasjonell overtalelse	Endringen er implementert. Det gikk fra kjempemotstand til nærmest å bli en takknemlighet.
4—MANN	MOTSTAND TIL ENDRING	4 Mottakeren gir tydelig uttrykk for motstand verbalt.	Smiger	Opplever i dag liten grad av motstand. Taktikken brukes fortsatt aktivt.
5—KVINNE	MOTSTAND TIL ENDRING	1-5 Opplever hele spekteret.	Konsultasjon Inspirerende appell Rasjonell overtalelse	Endringen er implementert. Opplever ikke synlig motstand i dag.
6—MANN	SKEPSIS	4 Mottakeren gir tydelig uttrykk for motstand både med kroppsspråk og verbalt.	Rasjonell overtalelse Konsultasjon (Legitimitet)	Behov for å skifte taktikk i situasjonen. Endringen er implementert.

Ut fra dette ser vi at noen ledere i realiteten opplever motstanden som liten. Informant 1K fremstiller lite reell motstand i presentasjonsfasen, men opplever likevel en form for misnøye:

*Jeg vil putte motstanden på 2. Det var ikke noe høylytt motstand, men du ser at det blir stille og de jubler ikke for at det skal innføres. Når man presenterer en slik innføring, hører vi ikke så veldig mye med det samme. Noen glemmer det med en gang, mens andre prater litt seg imellom og har ikke skjønt helt hva det går ut på.*

Vi ser at det er forskjell på å informere om en endring og at den følges opp av alle ansatte. I situasjonen ser hun behovet for å skifte taktikk:

*Kanskje var det for uklart hvem det var sitt ansvar, så da prøvde vi å få med de ansatte sånn at de skulle idémyldre. I situasjonen bestemte jeg meg for å bruke mer konsultasjon. Da kunne de bli med i diskusjonen om hva vi kunne gjøre for å bli bedre og komme med forslag.*

På intervjudispunktet er ikke den kvalitetsmessige måloppnåelsen der, men ny rutine og fokusområde er implementert:

*De ansatte er jo med på et vis, men vi har mange som ikke er med, som kommer på jobb og.... Men jeg går ikke tilbake på en rutine, det skal ligge i underbevisstheten at det er en selvfølgelighet. Men jeg tror det vil ta lang tid, det er ikke under et år vi snakker om.*

Informant 1K starter med rasjonell overtalelse, men innser etter presentasjonen av endringen at hun ikke kommer i mål ved bruk av kun denne taktikken. Dermed tilfører hun flere taktikker. Ut fra intervjuet tolker vi det som inspirerende appell ettersom hun oppmuntrer de ansatte til å gjøre en innsats og fremstår selv som engasjert og positiv til endringen. I tillegg baserer argumentene seg på verdier og idealer. Informant 1K fremstiller selv at hun bruker konsultasjon som taktikk og tilfører belønning ved milepæloppnåelse. Hun oppnår ikke målet i den perioden hun har til rådighet, men ny rutine er implementert. Hun vurderer at hun kan bruke disse taktikkene i lignende situasjoner for å oppnå ønsket effekt.

Informant 2K forventer selv stor grad av motstand, noe hun ikke opplever når hun presenterer endringen. Endringen har betydning for arbeidshverdagen, i positiv retning, og endringen er ønsket:

*Jeg forventet kanskje mest motstand til endring. Ikke for at de ikke vil ha endring, men kanskje mer at de har mistet troen på at det skal skje noe, at de måtte legge arbeid i dette nå igjen.*

Valget av gruppesammensetning informanten ønsker å påvirke ved rasjonell overtalelse og at hun bruker tid på selve presentasjonen, kan også ha betydning:

*Vi pratet jo mye gjennom hvor viktig det er at vi skulle gjøre dette og de var jo med på at her måtte det gjøres noe.*

Etter hvert kommer det frem at gruppen er sammensatt ut fra endringens innhold, selv om informanten tidligere fremstiller det som en tilfeldighet. Hun velger å henvende seg til kun mannlige arbeidstakere, noe som kan påvirke opplevd effekt:

*Det er ikke tilfeldig at vi har satt sammen denne arbeidsgruppen med bare menn. Vi har i utgangspunktet spurt bare menn om å være med i gruppen for vi hadde lyst å få på plass en del sjekkrutiner der de har litt mer peiling.*

På intervju tidspunktet er endringen implementert. Informanten opplever at taktikkvalg og sammensetning av gruppen var riktig, og er tydelig på at hun vil velge samme fremgangsmåte igjen. Rasjonell overtalelse som enkeltstående taktikk har hatt god effekt, men det viser seg at gruppen er nøye utvalgt og endringen er ønsket. Også teorien fremhever lik måloppnåelse som nyttig ved rasjonell overtalelse i tillegg til at lederen fremstår med troverdighet i presentasjonen (Yukl, 2013).

Informant 3M forventer å møte motstand til endringen og gjør et rasjonelt taktikkvalg. Han beskriver endringen som nødvendig, men vanskelig ettersom mottakeren er i en situasjon hvor alvorlig sykdom har en sentral rolle:

*Jeg vil si at motstanden var sånn midt på treet. Vedkommende skjønte jo at han var syk og ikke kunne levere i den stillingstypen og på det nivået. Men samtidig tror jeg ikke han var oppmerksom på hvordan andre mennesker opplevde han.*

Effekten lederen opplever er spredt, fra først å oppleve en kjempemotstand til at det blir en takknemlighet. Vi opplever at den gode relasjonen mellom leder og mottaker bidrar til en samtale der taktikken gir positiv effekt. Lederen er klar på at han vil benytte seg av samme taktikk og framgangsmåte igjen.



Informant 4M karakteriserer at han forventer motstand til endring og er klar på at smiger er rett taktikkvalg i situasjonen. Taktikken brukes aktivt før endringen presenteres. Informanten sitter med informasjon der han vet vedkommende skal degraderes og regner med stor motstand, noe det også blir:

*I begynnelsen var vi opp mot 4. Jeg opplevde han som kjølig, kort og vanskelig å få i tale. Når jeg hadde fått han dit jeg ønsket, så landet vi på mellom 0 og 1.*

I starten møter altså lederen tydelig motstand som markeres verbalt. Teorien betegner smiger som at lederen benytter egen atferd til å få den ansatte til å like han bedre, for eksempel ved å gi komplimenter. Taktikken kan innebære at den oppfattes som manipulering dersom den brukes rett før endringen fremlegges (Yukl, 2013). Vår informant opplever imidlertid effekten av taktikken som så god at den holder som enkeltstående taktikk. Han velger også å bruke taktikken gjennom hele prosessen. På intervju tidspunktet er motstanden minimal og den ansatte er fortsatt i sin nye stilling. Informanten ønsker å bruke samme taktikk igjen og bruker den fortsatt aktivt i relasjonen. Vi kan si at smiger er blitt en langtidsstrategi for å bygge samarbeidsrelasjonen, selv om den i utgangspunktet ble brukt i en endringssituasjon.

Informant 5K opplever hele spekteret av motstand, fra de som ønsker endring til de som vil beholde dagens tilbud til mottakerne. Hun opplever motstandstypen slik:

*I all hovedsak motstand til endring. Det vi har gjort frem til nå, det er bra. Vi vil ikke gjøre det på noen annen måte. Det er nok der de fleste er.*

Informanten beskriver første del av prosessen med lite motstand. Hun tror at dette kan tolkes som at de ansatte er fornøyd med muligheten til å medvirke. Informanten velger konsultasjon som en av taktikkene. Teorien påpeker at taktikken kjennetegnes ved at mottakerne oppfordres til å komme med innspill og ideer, samtidig som de forplikter seg gjennom disse (Yukl, 2013). Vår informant beskriver akkurat dette:

*De første møtene var det nok ikke så stor motstand, da var de bare glad for å bli tatt med i prosessen. Helt til de ser de blir tatt på alvor i det som blir presentert og vi lager tegninger og begynner å se på noen sammensetninger. Da begynner motstanden å bli større, for da blir endringen plutselig veldig nær.*

Gruppesammensetningen som skal utarbeide handlingsplan for endringen består både av kvinner og menn, og informanten opplever relasjonen til disse som god. Hun bruker inspirerende appell i startfasen for å fremme et eierskap til endringsbehovet i organisasjonen. Når motstanden kommer, endrer informanten taktikk til rasjonell overtalelse. Hun beskriver at denne taktikken er nødvendig som supplement for å gi de ansatte en bedre forståelse av hvorfor endringen er nødvendig. Hun har i tillegg behov for å begrunne hvorfor enkelte tiltak i endringsprosessen velges. Yukl et al. (1996) peker også på at om du skal få engasjement, må du bruke en sterk form for overtalelse i taktikkvalget. Informant 5K beskriver sin overtalelse slik:

*Noen ganger kan jeg høre at jeg gjentar meg selv veldig mye. Da tenker jeg...oi, jeg må jo lytte på hva de andre sier. Det nytter ikke å overbevise dem med å gjenta og gjenta. Kom deg ut av sirkelen og inn i et nytt spor.*

Informanten legger frem at hun også bruker konsultasjon med sidestilte ledere og ledere over seg som en taktikk for endringsarbeidet, i hovedsak for å innhente støtte for valgte taktikker. Vi karakteriserer ikke dette som et forsøk på å få effekt av en koalisjonstaktikk ettersom hun verken informerer eller bruker opplysninger fra disse samtalene i prosessen med sine ansatte. Dette er mer støttespillere som kan bidra til trygghet og legitimitet til hennes forslag og implementeringsmetoder. Informanten opplever effekten av reelt taktikkvalg som god. Hun opplever ikke motstand på intervjuetidspunktet og endringen er implementert. Hun bekrefter at hun vil velge samme fremgangsmåte med den kunnskap og erfaring hun sitter med i dag:

*Ja, det tror jeg faktisk. Jeg tror jeg er kommet frem til at dette er den måten jeg ønsker å involvere de ansatte, når det har noe med deres arbeidsplass å gjøre.*

Informant 6M forventer motstand i form av skepsis. Han opplever også denne motstanden i praksis, noe han mener er naturlig ut fra konteksten i endringssituasjonen:

*Ja, det ble jo motstand. Jeg skjønner på en måte argumentasjonen der de mente det var urettferdig ettersom enheten har gjort en veldig bra jobb og har økt effektiviteten. De mente vi burde ha «is» i magen og heller søke kunder eksternt.*

Gruppen som berøres av endringen er menn, men det er kun teamlederen i gruppen som involveres i selve påvirkningsforsøket. Informanten velger konsultasjon og rasjonell overtalelse. Ved å benytte disse to taktikkene, opplever informanten at mottakeren selv bruker en koalisjonstaktikk som motstand mot endringen. Ser vi tilbake på den konseptuelle innflytelsesmodellen (Kilburg, 2012), får vi et tilsvar på taktikkbruken der mottakeren også handler ut fra hvordan han oppfatter påvirkningsagenten og situasjonen for å oppnå ønsket resultat:

*Så var han rundt på kontorene her og snakket med konsernleder og daglig leder, og prøvde å påvirke dem.*

Relasjonen mellom informant og mottaker er nær, vennskapelig og omhandler fritid. Informanten opplever for liten effekt av valgte taktikker og det er derfor behov for å bruke ytterligere en taktikk. Her går han fra å vektlegge rasjonell overtalelse og konsultasjon til å bruke legitimering for å få endringen implementert. I ettertid vurderer han situasjonen slik at han burde ha brukt legitimering som enkeltstående taktikk fra starten for å begrense tidsbruk og støy i endringsarbeidet:

*Nei, nei jeg tror kanskje bare at jeg ville ha slått igjennom fra første dag, når jeg vet hvordan det ble og at det trakk ut i tid, ja.*

Ut fra dette ser vi at alle informantene implementerte sine endringer. Vi finner en variasjon i opplevd effekt ut fra om det er nødvendig å benytte flere taktikker eller det er tilstrekkelig med en enkeltstående taktikk. Prosessene til informantene som benytter flere taktikker strekker noe mer ut i tid enn de som velger én taktikk og holder på den. Alle informantene forventer motstand i forkant av presentasjonen, men reell opplevd motstand varierer fra at de ansatte virker fornøyd til markering av motstand gjennom aktive handlinger. Lederne beskriver opplevelsen av sin valgte fremgangsmåte som positiv. Kun én informant sier at måloppnåelsen i form av ønsket kvalitet ikke oppnås. Her var det nødvendig å benytte flere taktikker gjennom prosessen og full måloppnåelse estimeres til ca. 1 år.

### 4.3 Påvirker kjønn og personlighetstype valg og opplevd effekt?

Alle våre informanter gjennomførte den norske kortversjonen av Big Five Inventory (BFI-20) (Engvik & Clausen, 2011). Målsettingen er å se om disse testresultatene samt kjønn kan avdekke et mønster i hvilken taktikk den enkelte ønsker å benytte og om disse faktorene har betydning for hvordan de takler motstandssituasjoner i sin lederrolle. Ut fra tidligere forskning, så vi at kvinner gjennomsnittlig scorer høyere enn menn på alle trekkene bortsett fra emosjonell stabilitet. Disse resultatene er fra et breddestudie som inkluderer i overkant av 1500 ledere (Martinsen & Glasø, 2014). Våre funn med kun seks informanter, samsvarer ikke med dette resultatet. Som vi også poengterte i metodekapittelet, er det imidlertid vanskelig å gjøre denne type analyse når det empiriske grunnlaget er smalt. Vi kommer derfor ikke med konklusjoner opp mot tidligere forskning, men bruker dette som inspirasjon i analyse og diskusjon. Personlighetstrekkene har vi konvertert til en prosentvis score for å gi et enklere sammenligningsgrunnlag.

Tabell 5 Prosenttabell for personlighetstrekk

Taktikkvalg	Rasjonell overtalelse Inspirerende appell Belønning Konsultasjon	Rasjonell overtalelse	Rasjonell overtalelse	Smiger	Konsultasjon Inspirerende appell Rasjonell overtalelse	Rasjonell overtalelse Konsultasjon Legitimitet
	Informant 1K	Informant 2K	Informant 3M	Informant 4M	Informant 5K	Informant 6M
EKSTRAVERSJON	86 %	96 %	82 %	96 %	86 %	89 %
KONTROLLBEHOV	89 %	68 %	89 %	89 %	79 %	82 %
FANTASI	71 %	86 %	50 %	61 %	71 %	61 %
VENNLIGHET	82 %	96 %	96 %	78 %	68 %	93 %
EMOSJONELL STABILITET	68 %	96 %	86 %	89 %	89 %	93 %

Beregningsgrunnlaget for tabellen tar utgangspunkt i egenvurderinger foretatt på 7-punkts skalaer knyttet opp mot «passer ikke – passer helt» (Engvik & Clausen, 2011). Utsagnene har både positive og negative ladninger. En positiv ladning plassert på punkt 7, passer helt, vil

dermed gi en 100% score for utsagnet. Motsatt vil en negativ ladning plassert på punkt 1, passer ikke, også gi full score. De fire utsagnene innenfor hvert hovedtrekk danner så en gjennomsnittlig score. Vi bruker i tillegg informantenes egne beskrivelser som grunnlag i analyse og diskusjon.

Fellestrekket for alle informanter er at de har en høy score på ekstroversjon. Dette er også det eneste trekket der kvinner og menn scorer gjennomsnittlig likt. Tidligere forskning gir forventninger om at ledere med høy ekstroversjon bruker inspirerende appell og konsultasjon (Cable & Judge, 2002). Dette samsvarer med tre av våre informanter. Ut fra forskningen vil heller ikke ekstroverte ledere benytte seg av koalisjonstaktikk (Cable & Judge, 2002). Denne taktikken fremheves som nyttig av informant 4M, som er en av de som scorer høyest på personlighetstrekket. Alle fremstiller at de ikke er stille av seg og at de er direkte i sin tale og væremåte. Vi får derfor ikke et fullstendig grunnlag for å se etter ulikheter i takttikkvalg basert på dette personlighetstrekket. Den eneste som i noen grad skiller seg ut er informant 3. Han karakteriserer seg ikke som like pratsom som øvrige informanter. Han er tydelig på sitt rasjonelle valg og går heller ikke for en kombinasjon med andre taktikker.

Et mer overraskende funn, er at kvinner scorer lavere enn menn på kontrollbehov. Alle informantene rangerer seg høyt når det kommer til å legge planer og at de følger dem opp. De er også nokså like når det kommer til å være uforsiktig, men kvinnene setter seg gjennomsnittlig noe lavere når det kommer til å gjøre en grundig jobb. Det er vanskelig å avdekke om dette er et utfall fra ulike tolkninger av f.eks. «jobben kan gjøres bedre» eller «jobben gjøres godt nok». Kvinnene ligger også gjennomsnittlig lavere på vennlighet, men med så store individuelle forskjeller at det ikke kan analyseres basert på kjønn. Vi kan forvente at en høy score på vennlighet ikke resulterer i taktikkbruk som legitimering og press (Cable & Judge, 2002). De med høyest score på dette trekket nevner nettopp disse som eksempler på taktikker som aldri er i bruk. Vennlighet ser også ut til å påvirke hvordan mottakerne møter endringsforslagene, et aspekt vi tar med oss videre i diskusjonskapittelet.

Den største forskjellen finner vi på trekket fantasi, der kvinnene scorer gjennomsnittlig hele 20 % over mennene. Fra teorien så vi at mennesker med høy score har en tendens til å ha høy toleranse for det som er annerledes og nytt. Lavere score viser seg som mer praktisk anlagte personer (Martinsen & Glasø, 2014). Våre kvinnelige informanter beskriver også en større åpenhet for hvordan endringsmålet skal nås. Kjønnssrolleforskningen til Smith et al. (2013),

viste at menn og kvinner kunne bruke samme taktikk, men få ulike typer utfall. Våre funn viser at bruk og opplevd effekt av rasjonell overtalelse beskrives ulikt av menn og kvinner.

Som ledere i en forventet motstandssituasjon på endring, ser vi spesielt emosjonell stabilitet som et interessant trekk. Å være nervøs, usikker og bekymret har naturlig nok innvirkning på hvor godt de trives i lederrollen, men kan også ha betydning for selvtilliten de går inn med i situasjonen og hvordan de opplever utfallet. Selv om vi gjennomsnittlig kan fastslå at kvinner som forventet ligger lavere enn menn på dette trekket, er det også her store individuelle forskjeller. Både den som scorer høyest og lavest på personlighetstrekket er kvinne. Det som trekker mest ned er tendensen til å bekymre seg. Både menn og kvinner oppgir at de er avslappet og takler stress godt. I intervjuet går vi også nærmere inn på hvordan lederne selv mener de takler motstandssituasjoner og om dette påvirker privatlivet. Av de mannlige er informant 6M den som scorer høyest på emosjonell stabilitet. Spørsmål om han opplever stress, utmattelse og søvnproblemer i motstandssituasjoner beskriver han slik:

*Nei, de første gangene så ble man jo det – i de første prosessene som man kjørte hvor man både var usikker på prosessen og ikke hadde noen erfaring med hvilke reaksjoner man fikk tilbake. Men, sånn etter hvert så vet du hvordan det er. Da er det egentlig bare en jobb, det er ikke sånn at jeg tenker over det. Men, det er ikke sånn at jeg tar det med meg hjem. Jeg gjorde det de første gangene, det må jeg si.*

Informanten er den eneste som også oppgir at han har en personlig relasjon til mottakeren og vedgår at dette kan påvirke reaksjonsmønsteret:

*Det er litt annerledes når det er personlige relasjoner. Da føler du deg som en «møkkamann» når du kommer hjem.*

Samtidig fremstiller både han og de andre mannlige informantene et bevisst valg der de skiller tydelig mellom seg som person og den jobben de er satt til å gjøre. Også dette poenget kan illustreres av informant 6M, som altså måtte si opp en ansatt han hadde en personlig relasjon til:

*Der jo ikke jeg som har bestemt at han skal sies opp. Det er jo bedriften og jeg er jo ikke bedriften. Jeg er jo her og har en rolle og må gjøre en jobb.*

Dette viser en rasjonell holdning til utfordrende situasjoner, noe flere av de mannlige informantene legger vekt på. Informant 4M beskriver for eksempel motstand som en drivkraft i lederjobben:

*Motstand er viktig og jeg liker det. Hadde jeg ikke gjort det, kunne jeg ikke ha jobbet her. Det er kontinuerlig motstand på et eller annet. Det er en drivkraft å ha motstand i jobbsammenheng. Det er en del av lederjobben.*

Her er kvinnene mer tilbakeholdne og gir uttrykk for behovet til å forebygge motstandssituasjoner fremfor å mestre dem. Tidligere forskning fastslår at kvinner bruker konsulterende ledelse mens menn har en mer styrende atferd (Eagly & Johnson, 1990). Våre funn viser at kvinner i større grad vektlegger en mer proaktiv atferd for å unngå motstandssituasjoner og at medvirkning i prosessene anses som essensielt. Samtidig beskriver for eksempel informant 5K motstandssituasjonene som ulike fra situasjon til situasjon, også når det kommer til emosjonell stabilitet. Dette mener hun har med hvilket klima som er gjeldende akkurat når situasjonen oppstår. Er organisasjonen inne i en periode med et trygt og godt klima, påvirker heller ikke slike situasjoner privatlivet. I perioder med for eksempel nedskjæringer, utarter det seg annerledes:

*Jeg har vært borti situasjoner der jeg har blitt fremstilt med karakteristikk i media. Det er ingen god opplevelse. Da tar du bekymringene mer med deg hjem. Det er viktig å ha noen som kan støtte deg når det er nedgangstider eller en personalkonflikt. I dag kan alt fungere, i morgen kan det være «ragnarok» på arbeidsplassen for at noe ble sagt for kjært e.l. - særlig der hvor det er damer i all hovedsak. Det er «sykt» hvordan det der påvirker. Og hvilke mekanismer har du da som leder til å overleve? Til å ta den ekle beslutningen om et eller annet som får negative konsekvenser for enheten.*

Vi ser her at motstandssituasjonen også oppleves ulikt ut fra hvilke personer som er involvert og blir berørt. Da flyttes fokuset fra proaktiv atferd til hvordan hun som leder kan håndtere og stå i situasjonen. Informant 1K er også inne på overlevelsesmekanismer i utfordrende tilfeller. Hun forklarer at det noen ganger er behov for å ta en runde med seg selv og søker også råd og veiledning fra en nøytral person. Også her fremstilles motstand som en treningssak der hun nå

er blitt flinkere til å finne metoder for å ta pauseknappen på i privatlivet. Likevel opplever hun fortsatt emosjonelle faktorer som stress og søvnløshet:

*Ja, det blir jeg. Jeg tenker mye på mange ting, men det er blitt bedre. Jeg har stått alene som leder her lenge, nå når vi har blitt to er det blitt bedre, men det er mange ting man kjenner på. Av og til så lurere jeg på om de ansatte tror at vi er laget av stål, men jeg er jo et menneske jeg også.*

Det å stå alene som leder ser ut til å ha innvirkning på den emosjonelle stabiliteten. Flere informanter fremhever behovet for, og trykkggheten med, et lederkollegium. Dette kan være diskusjoner i forhold til endringsprosesser, personalsaker og tolkninger av personalreglement som ikke kan diskuteres med ansatte. Informant 5K understreker dette:

*Har du ikke kolleger på samme nivå som du kan prate med, overlever du ikke lenge i dette gamet.*

Lederne uttrykker likevel at det er bedre å stå alene enn å bruke de ansatte som sparringspartnere. Det ser også ut til at de fleste vektlegger avstand mellom leder og ansatte. Bortsett fra informant 6M, uttrykker våre informanter at de ikke har private relasjoner. Informant 4M begrunner dette slik:

*Jeg prøver å ha minst mulig relasjoner med folk på jobb. Det er en ren strategisk sak for jeg har jobbet mange ulike plasser. Jeg har opplevd at jo mer relasjoner du har til folk du jobber med, desto mer kynisk vil det bli brukt i jobbreasjonen. Med en gang det begynner å bli utfordringer i jobbsammenheng, vil det bli brukt som et argument for å få ting på den banehalvdelen som man ønsker.*

Også informant 5K reflekterer over relasjonen hun har til sine ansatte:

*Jeg omgås ikke mine ansatte privat og er heller ikke venner med dem på Facebook. I sosiale settinger går jeg hjem når vi er ferdige å spise, og det er helt bevisst. De skal få lov til å si hva de vil om meg uten at de trenger å se ned neste dag. Du kjenner jo at du er litt alene der og da, når de prater om hvor artig det var.*



Informant 3M har også klare retningslinjer for jobbrelasjoner:

*Nei, jeg har aldri kontakt med noen jeg jobber sammen med på fritiden, og det er jeg helt bevisst på.*

Den avstanden som beskrives kan tolkes som et verktøy for å unngå distraksjoner i beslutningsrollen. Samtidig sier samtlige at de opplever en god relasjon til sine ansatte på et profesjonelt nivå. Den emosjonelle stabiliteten ser ut til å virke inn på hvor stor grad det er tilstrekkelig å benytte seg av en enkeltstående taktikk eller om det er behov for å kombinere med flere taktikker. Litteraturen fremhever også rasjonalitet som et essensielt taktikkvalg ved høy grad av emosjonell stabilitet (Cable & Judge, 2002). Selv om ikke personlighetstestene viser store forskjeller på trekket, er dette mer fremtredende i selve intervjuene. Alle informantene fremstiller for eksempel at de i liten grad blir nervøse og at de har en indre ro og trygghet selv under stort press. I intervjuene fremkommer det, spesielt hos kvinnene, et behov for trygghet og muligheten til sidestilt konsultasjon med et lederkollegium. Uavhengig av kjønn, ser det ut til at alle informantene gjennom erfaring har opparbeidet seg større grad av emosjonell stabilitet. I tillegg til personlighetstesten ble også hver informant bedt om å utdype om de føler de må bruke egenskaper som ikke ligger naturlig for dem i lederrollen. Informant 1K beskriver dette på følgende måte:

*Ja, det må jeg nok sikkert gjøre, eller det må jeg jo. Ja, jeg må det. Jeg må noen ganger være litt streng med meg selv. Jeg er en person som helst vil sette den gode siden til, si ting på en snill måte. Det kan være tilbakemeldinger til en person, men når det kommer til et visst nivå så må jeg si at det ikke er mer å diskutere. Det er liksom ikke meg egentlig. Men i utgangpunktet er jeg en person de fleste vet hvor de har, tror jeg.*

Informanten skisserer et behov for å benytte unaturlige egenskaper for å få fremdrift og oppnå resultater som leder. Informant 2K, som scorer høyest på emosjonell stabilitet, ser også situasjoner med behov for å ta i bruk et annet register:

*Jeg har funnet ut at jeg kommer lengst med å være naturlig. Men det er klart at man av og til må hente frem noe som ikke er helt seg selv.*

Informant 4M beskriver dette mer som å være tilpasningsdyktig. Elementer som var unaturlige tidligere har gjennom erfaring blitt en del av personligheten i lederrollen:

*Jeg er den jeg er, det kommer man seg ikke unna. Men jeg bruker nok mye taktikker for å få gjennomslag og er egentlig veldig bevisst på det. Men jeg oppfatter meg litt kynisk. Kall det kynisk, men det er vel mer bevisst. Kanskje midt imellom, men jeg tror det handler om at jeg er bevisst på lederrollen. Du lærer deg en god del måter å gjøre ting på og en del måter å ikke gjøre ting på. Man blir eldre og ser hva som fungerer.*

Empirien innenfor kjønn og personlighet viser at det er store individuelle forskjeller innenfor hvert kjønn, men samtlige scorer høyt på ekstroversjon. De som scorer høyest på trekket vennlighet fremstiller at harde taktikker som legitimering og press ikke brukes. Alle informantene mener de har utviklet sin emosjonelle stabilitet gjennom erfaring. Vi kan ut fra dette diskutere om egenskaper som det er behov for i lederrollen, trenes opp over tid og gradvis føles som en naturlig del av personligheten. Alle våre informanter legger vekt på at de ønsker å være seg selv. Samtidig er de fleste, både menn og kvinner, tilbøyelig til å innrømme at de tar på seg en rolle i visse situasjoner og henter frem egenskaper og metoder som ikke er naturlig. Det viktige for lederne er kanskje dermed ikke om de fullt og helt er seg selv, men om de fremstår som seg selv ovenfor sine ansatte.

## 5 Diskusjon

I dette diskusjonskapittelet går vi fra analyse av hvert enkelt forskningsspørsmål til å sentrere diskusjonen rundt problemstillingen som helhet på kryss av de ulike variablene. Selv om diskusjonen er mer overordnet, holder vi oss fortsatt til en inndeling basert på forskningsspørsmålene:

F1: Hvilke innflytelsestaktikker velger ledere i en forventet motstandssituasjon på endring?

F2: Hvilken effekt opplever de av dette valget?

F3: Påvirker kjønn og personlighetstrekk valg og opplevd effekt?

Ettersom vår empiri har stor detaljrikdom, strukturerer vi diskusjonen ut fra forventningene som ble presentert i litteraturgjennomgangen. Vi trekker frem essensielle funn som samsvarer og aspekter som er overraskende og avviker fra litteraturen. Ut fra disse funnene, ser vi det som nødvendig å trekke inn ny litteratur som supplement til tidligere rammeverk. Denne er med på å belyse avvik vi finner fra tidligere forskning. Avslutningsvis oppsummerer vi og kommer med noen betraktninger om studiens svakheter.

## 5.1 Hvilke innflytelsestaktikker velger ledere og hvilken effekt opplever de av dette valget?

Ser vi forventede funn i sammenheng med våre data, får vi følgende oversikt når det kommer til valg og opplevd effekt:

Tabell 6 Samsvar og avvik mot forventningene til F1 og F2

Forventninger	Samsvar og avvik
Lederne foretrekker taktikker som inspirerende appell, konsultasjon og rasjonell overtalelse.	Rasjonell overtalelse og konsultasjon utmerker seg som foretrukne taktikker. 5 informanter velger rasjonell overtalelse. 4 beskriver bruk av konsultasjon eller diskusjon i prosessen.
De mest effektive taktikkene er inspirerende appell, konsultasjon og rasjonell overtalelse. Taktikkene gir bedre effekt i kombinasjon enn alene.	3 informanter velger å kombinere rasjonell overtalelse med en myk taktikk. De som bruker taktikken alene beskriver best effekt.
Konsultasjon forutsetter et godt forhold mellom leder og ansatte for å fungere optimalt.	Lederne ønsker å bruke konsultasjon og fremhever de ansattes medvirkning i prosessen som essensielt. De beskriver ikke raske resultater med bruk av taktikken.
Press og legitimering blir sett på som ineffektive taktikker.	Flertallet av lederne ønsker ikke å assosieres med taktikker som press, smigring, koalisjon og personlig appell.

Yukls 11 innflytelsestaktikker var altså utgangspunktet for en kvalitativ tilnærming der informantene ble bedt om å bruke én eller flere taktikker i en endringsprosess. Av de 11 taktikkene som presenteres, velges og brukes fem i de spesifikke situasjonene. Tre av informantene mener de bruker kun én taktikk i sin endringsprosess mens tre velger å kombinere taktikker. Ingen av informantene velger i utgangspunktet personlig appell, legitimering, press, bytte, samarbeid eller koalisjon. Noen ender imidlertid opp med å benytte enten legitimering eller samarbeid. Én informant opplever at mottakeren bruker koalisjonstaktikk som motsvar til eget taktikkvalg ved å oppsøke og forsøke å påvirke ledere

over han selv. Også teorien fremhever at denne taktikken brukes mest for å påvirke sideordnede og overordnede (Yukl, 2013).

Som forventet utmerker rasjonell overtalelse seg som foretrukken taktikk. Denne taktikken velges av fem informanter og to bruker den som enkeltstående taktikk. Den ene beskriver imidlertid at prosessen inkluderer en diskusjon. Den andre kategoriserer vi som en overgang fra rasjonell taktikk til samarbeid. Yukl og Tracey (1992) viser til forskningsresultater der effekten av rasjonalitet øker dersom du kombinerer den med en myk taktikk fremfor en hard taktikk. Tre av informantene beskriver selv denne kombinasjonen, der enten inspirerende appell, belønning eller konsultasjon benyttes. Det er imidlertid de som fremstiller at de bruker rasjonell overtalelse alene, som beskriver den beste implementeringseffekten. To av de tre informantene som kombinerer taktikken med andre taktikker, får også implementert endringen, men beskriver lengre prosesser der de må legge til flere taktikker etter hvert. En informant starter med rasjonell taktikk, men ser behovet for å endre retning til inspirerende appell, konsultasjon og belønning. Teoretisk sett skal dette altså være en god kombinasjon, men informanten uttrykker at ikke alle ansatte følger opp rutineendringen og dermed kan ikke taktikkbruken anses som å gi full effekt. Vi kan diskutere hvorfor lederne helt tydelig foretrekker rasjonell overtalelse som utgangspunkt, når vi finner empiri som viser at de får et blikk for det relasjonelle etter hvert. Dette fanges ikke opp i de studiene vi har lest. Det kan virke som om den rasjonelle tilnærmingen kun er en inngangsport for å presentere nødvendigheten av endringen, og at opplevd motstand avgjør om det er nødvendig å skifte retning eller fylle på med flere taktikker.

I likhet med Steensma (2007) finner vi en korrelasjon mellom faktisk og foretrukken taktikk. Noen ønsker absolutt ikke å assosieres med taktikker som press, smigring, koalisjon og personlig appell. De fleste informantene er innom konsultasjonstaktikken, enten de oppgir at de bruker taktikken eller det kommer frem i intervjuet at det har vært en diskusjonsprosess med mottaker. Lederne gir også inntrykk av at de ønsker å bli assosiert med denne arbeidsformen. Slik effekten beskrives, er taktikken mest egnet til å skape en følelse av medvirkning og på den måten bidra til et godt samarbeidsklima. Vi opplever ikke at lederne beskriver raske resultater. Konsultasjonen beskrives også i ett tilfelle med liten nytteverdi, ettersom selve beslutningen allerede var tatt. Denne informanten peker på unødvendig tidsbruk der han til slutt ender opp med å bruke legitimering for å få ønsket resultat. Dette avviker fra tidligere forskning, der for eksempel Steensma (2007) påpeker at konsultasjon gir

bedre effekt enn bruk av hard taktikk. Også Falbe og Yukl (1992) fremhever konsultasjon som en av de mest effektive taktikkene.

## 5.2 Påvirker leders kjønn og personlighetstrekk taktikkvalg og opplevd effekt?

Et aspekt som kommer tydelig frem i våre funn, er altså at lederne først velger en taktikk og ser an videre taktikkvalg ut fra responsen til de ansatte og motstanden de opplever. Her kan vi også belyse prosessen ved å trekke inn de mellomliggende variablene kjønn og personlighet.

Våre data opp mot forventningene kan vi illustrere slik:

Tabell 7 Samsvar og avvik mot forventningene til F3

Forventninger	Samsvar og avvik
Ledere med høy score på ekstroversjon bruker inspirerende appell og konsultasjon.	Alle informanter scorer høyt på ekstroversjon. Rasjonell overtalelse og konsultasjon utmerker seg som valg. Inspirerende appell fremheves av 3 informanter.
Ledere med høy score på emosjonell stabilitet bruker rasjonell overtalelse.	Rasjonell overtalelse velges uavhengig av score på emosjonell stabilitet, men de med lavere score vurderer rask implementering som mindre viktig.
Ledere med høy score på vennlighet bruker ikke legitimering og press.	Høy score på vennlighet viser bruk av legitimering med en relasjonell tilnærming. Vi finner ikke bruk av press.
Kvinner bruker mer konsulterende ledelse mot en mer styrende atferd hos menn.	Kvinner fremhever betydningen av medvirkning i prosessen. Menn beskriver en tydeligere bruk av sin beslutningsmyndighet.
Menn er oppgaveorienterte og kvinner er relasjonsorienterte. De kan bruke samme taktikk, men få ulike typer utfall.	Menn skiller mellom seg som person og den jobben de er satt til å gjøre og fokuserer mer på resultatet. Kvinner er mer opptatt av proaktiv atferd og prosess. Vi finner bruk av to ulike typer rasjonalitet ut fra kjønn.
Kvinner spiller på et større repertoar med mer vekslende bruk av taktikker.	Kvinnene ser et større behov for å kombinere taktikker og velger å skifte taktikk i situasjonen der det er nødvendig.

Alle våre informanter scorer høyt på ekstroversjon. Som forventet fremheves bruken av konsultasjon. Inspirerende appell beskrives av tre informanter. Dermed står ikke våre funn i motsetning til tidligere forskning. Funn i forbindelse med emosjonell stabilitet gir derimot større tolkningsmuligheter. Uavhengig av score på dette personlighetstrekket, velger lederne en rasjonell tilnærming. Informant 1K får derimot ikke umiddelbar effekt og går i gang med konsultasjon. Taktikken gir altså ikke tilstrekkelig nytteverdi alene. Vi gjør oss tanker om hvorfor hun ikke velger å koble på en hardere taktikk som legitimering i form av egen

beslutningsrolle eller press ved strengere kontroll. Av informantene scorer hun lavest på emosjonell stabilitet, spesielt i forhold til å bekymre seg. Hun rangerer seg heller ikke som like avslappet. Muligens vurderer hun at en slik taktikkbruk kan være ødeleggende for samarbeidsklimaet og andre situasjoner. Det virker også som at det har betydning hvordan de ansatte oppfatter henne, ettersom hun ikke vil fremstå som en regelrytter. Gjennomslag og rask implementering av endring vurderes derfor som mindre viktig. Når det er sagt, ser det ut til at en full effekt innebærer at alle må følge den nye rutinen og at det er utfordrende, om ikke umulig, å kontrollere hvem som ikke bidrar. Taktikkvalget må derfor gi muligheter for at alle har et ønske om å bidra. Informanten innrømmer en tidkrevende prosess der hun stadig må motivere, spørre om status og følge tett opp. Hun forventer heller ikke at måloppnåelsen skal komme raskt og referer selv til at vi ikke snakker om under et år før de når målet.

Sammenligner vi behovet for å gå videre etter første tilnærming i endringssituasjonen, ser vi at det er tilstrekkelig å bruke rasjonell overtalelse for informant 2K. Hun legger frem at hun forventet en motstand som ikke ble noe av. Endringen inkluderer deler av personalet, og den forventede motstandsgruppen er ikke tilfeldig utvalgt. I løpet av intervjuet kommer det frem at endringens innhold helt klart appellerer mest til menn. Informanten er også den som scorer høyest på personlighetstrekket fantasi og betrakter seg selv som original og idérik. Dette kan vi tolke som at informanten selv gjør en kartlegging av hvordan hun best kan komme ut av situasjonen og setter sammen gruppa nøye ut fra hvem som passer inn og som har gjennomføringskompetanse. Informanten scorer også høyest på emosjonell stabilitet, bekymrer seg lite, blir ikke nervøs og takler stress godt. I tillegg er vennlighet i fokus. Tar vi høyde for at også de ansatte oppfatter lederen som vennlig, kan vi tolke det som en situasjon der mottakerne ikke innser at de er en del av et påvirkningsforsøk. Lederen legger frem at hun vil bidra til en endring som de selv har etterspurt ved å klage. Det kan imidlertid diskuteres om resultatet blir det samme dersom hun bruker lik fremgangsmåte i en annen gruppesammensetning.

Informant 5K sier at hun i utgangspunktet forsøker å inspirere sine ansatte til endring. Som vi poengterte under funn og analyse, karakteriserer vi dette som at konsultasjon er virkemiddelet for å inspirere. Taktikken brukes for å gi mulighet til gjennomslagskraft. Dette valget gjøres muligens også for å unngå å bruke legitimitet i sin lederrolle ved å slå gjennom en beslutning. Da er det bedre at de ansatte diskuterer og overtaler hverandre i valget mellom ulike løsninger. Vi har i ettertid sett på betraktningene til Kjøde (2004) som omtaler evnen til å stå i

konflikter som en kritisk lederkompetanse i endringsarbeid. Han påpeker nettopp det å kunne se forskjellen mellom å vingle som leder og det å ha ydmykhet for ny innsikt. På ett tidspunkt, når de ulike synspunktene er lagt frem, blir det nødvendig med evne til å slå igjennom en beslutning. Informanten 5K er den som scorer lavest på vennlighet og beskriver seg selv som at hun kan være kald og fjern. Kanskje nettopp dette aspektet bidrar til at det å skjære gjennom en diskusjon, kan oppfattes negativt av de ansatte. La oss illustrere dette med et eksempel fra en mannlig informant.

Informant 3M er en av de som scorer høyest på vennlighet og beskriver seg selv som ekstremt hjelpsom og uegoistisk i forhold til andre. Han betegner taktikkbruken sin som rasjonell, men det kommer frem at vi her snakker om en annen type rasjonalitet. Taktikken brukes med en relasjonell tilnærming, ikke som en teoretisk inngangsport. Igjen, om vi tar høyde for at andre også opplever han som varm og hensynsfull, vil han muligens lettere komme seg unna med å si ting som de er, uten å bli mistenkeliggjort for å ha en underliggende agenda. I dette endringstilfellet forklarer han på en rolig og ordentlig måte at personen rett og slett ikke fungerer i stillingen sin lenger. Etter denne dialogen opplever han at motstanden går over til takknemlighet fra den ansatte. Vår empiri kan dermed tyde på at personlighetstrekket vennlighet kan være avgjørende for hvordan budskap blir oppfattet. I så fall kan vi ikke bekrefte effektive taktikkvalg uten å ta hensyn til personlighet.

Vi kan også argumentere for at vi ser to ulike typer rasjonalitet ut fra kjønn. Våre mannlige informanter beskriver en tydeligere bruk av sin lederstemme. Som vi så i empirien, skiller de mellom seg som person og den jobben de er satt til å gjøre og er konkret på hvilket resultat de ønsker. Kvinnene pakker budskapet inn i taktikkvalget og er opptatt av at prosessen skal gi rom for medvirkning. Hvordan de når målet og tidsbruk frem til målet er ikke utslagsgivende for taktikkvalg. Det ser også ut til å være av betydning hvordan de fremstår, der noen fremhever taktikker de ikke vil assosieres med.

Likevel kan vi ikke fastslå en kongruens basert på kjønn når det kommer til tydelig taktikkbruk. Informant 6M sier for eksempel at han ikke vil velge samme taktikk igjen. Han burde egentlig brukt legitimitet ved å slå igjennom med en gang for å unngå en langtekkelig prosess. I følge Cable & Judge (2002) bruker ikke ledere som scorer høyt på vennlighet legitimering eller press. Vår informant legger frem at han basert på erfaring ønsker å bruke taktikken i fremtiden. Han scorer høyt på vennlighet, og denne gangen ønsket han ikke å

fremstå som usympatisk ved å presentere beslutningen med det samme, spesielt ikke ovenfor en venn. I fremtiden vil han begrense tid og støy i prosessen. Ettersom han vektlegger å fremstå som hensynsfull og vennlig, kan vi diskutere om også han ser det naturlig å bruke en relasjonell tilnærming selv om han velger en legitimeringstaktikk. Et annet alternativ er at han ut fra effektivitetshensyn ønsker å bruke taktikken, men at dette er tanker først og fremst av ideelle årsaker.

Ser vi dette opp mot informant 4M, oppfatter han også seg som vennlig og hensynsfull overfor de fleste mennesker. Forskjellen ser ut til å være at dette trekket ikke innvirker på den jobben han er satt til å gjøre. Dersom rollen krever visse tiltak, spiller det ingen rolle hvordan han eventuelt blir oppfattet. Informanten fremstår som den som er mest bevisst på taktikkbruk. Her er det viktigste at resultatet blir det han ønsker. Taktikkvalget er ut fra hva som kan gi en effektiv prosess, ikke ut fra om de ansatte skal få en følelse av å kunne påvirke. Informanten skiller seg på dette ut fra øvrige informanter med en større bruk av arbeidsgivers styringsrett. Han fremstiller også seg selv som en type som prater i store ord og bruker armer og ben for å få de beslutningene han ønsker. Det kan nevnes at stillingens art også er av en slik karakter at det heller ikke er rom for lange prosesser og diskusjoner.

Vår studie går ut fra en enkeltstående hendelse som ikke gir et fullstendig bilde av taktikkbruk i lederrollen. Vi kan derfor ikke bekrefte om kvinner spiller på et større repertoar med mer vekslende taktikkbruk. I vår empiri viser det seg at kvinnene har et større behov for å kombinere rasjonalitet med andre taktikker og velger å skifte taktikk i situasjonen der det er nødvendig. Likevel ser også informant 6M behovet for å kombinere rasjonell overtalelse med konsultasjon. Her er det imidlertid en personlig relasjon til mottakeren som spiller inn, noe som kan være utslagsgivende for å bruke en mykere fremgangsmåte. Det kom også frem i intervjuet av informant 4M at han bevisst bruker hele taktikk-galleriet ut fra type situasjon. Dette kan tolkes som at personlighetstypen har større betydning enn kjønn når det kommer til påvirkningsrepertoar.

### **5.3 Overordnet mønster**

Bruken av innflytelsestaktikker er rammet inn av den konteksten de opererer i, og vi finner tydelige indikasjoner på at avstanden mellom ledere og ansatte har innvirkning. I Skandinavia gis informasjon i direkte kommunikasjon, ikke gjennom ulike nivå i organisasjonen. De



ansatte kan uttrykke sine meninger, det gis mindre direkte ordrer og æren for suksess deles med hele teamet (Schramm-Nielsen et al., 2006). Vi ser at konfronterende ledelse nærmest er fraværende i vår empiri. Selv om vi har kun seks tilfeller, gjelder det for alle at dialog, konsultasjon, rasjonelle argumenter, samarbeid og inspirasjon veier tungt. I en nordisk kontekst er du mer kollega enn sjef, og dette kan gjøre at innflytelsestaktikker som press, bytte, smiger og belønning spiller mindre rolle.

Våre funn viser at rasjonalitet og kombinasjonen med konsultasjon utmerker seg i prosessene. Dette er uavhengig om endringen berører grupper eller om det er en personalendring. Det er interessant at alle kvinnene velger seg gruppeendringer og menn velger endringer som retter seg mot én person. Dette kan imidlertid være tilfeldigheter der endringstypen sammenfaller med den situasjonen som lå på bordet til lederne der og da. Kvinner beskriver lengre prosesser enn menn, men det kan også komme av at situasjonen med flere i en gruppe er tøffere og resultatet er mer utfordrende å måle enn i avgrensede tilfeller. I grupper kan det også komme frem uenigheter innad som kan problematisere prosessen. Dette kan innebære at lederen opplever et større spekter av motstand. Erlie (2006) poengterte at det er en større mulighet for å lykkes når lederen vet og forstår en eventuell motstand til endringen. Dette kan være utfordrende å kartlegge i et stort personale.

Om grupper eventuelt gir en større kompleksitet, ser vi likevel at mennene gjennomfører endringer som har større konsekvenser. Erlie (2006) pekte på at gradvise endringer har en større suksessfaktor, spesielt dersom en har mulighet til å evaluere og justere underveis. Situasjoner med oppsigelse og omplassering gir lite rom for dette, men endringer som begrunnes ut fra lønnsomhetsproblemer kan også lettere gi aksept (Kjøde, 2004). I våre tilfeller snakker vi om to ulike former for lønnsomhet, enten ut fra økonomi eller ut fra personalkapitalen. Endringene gir personalmessige konsekvenser for lederen, og valg av situasjon kan være et utslag av hva som oppleves som nødvendig, utfordrende og der de dermed ser behovet for å gå inn med taktikker. Ingen av de mannlige informantene skisserer involvering av fagforeninger, noe som ut fra konsekvensene er overraskende.

Vi har i ettertid sett på forskning av arbeidskultur i Skandinavia som peker på at endringer gjerne blir diskutert på alle nivå. Selv om ikke beslutningen er i tråd med de ansattes innspill, viser forskningen at ansatte er lojale når de har fått være en del av prosessen (Schramm-Nielsen et al., 2006). Her trekkes også betydningen av fagforeninger inn. I mange

organisasjoner er fagforeningsrepresentanter involvert i så mange beslutninger at de nesten fungerer som en del av HR-avdelingen. Ettersom ledere i Norge og Sverige uttrykker en lojalitet til fagforeningsarbeid, bidrar dette til at norsk arbeidsliv preges av positiv omstilling som gir lite konflikter og streik. Tar vi hensyn til dette, ser vi at det nærmest er en forventning i organisasjoner om å bli konsultert, enten gjennom fagforening eller som ansatte. Ettersom det er kultur for å involvere mange parter i prosessene er det heller ikke annet å forvente enn at effekten av konsultasjon beskrives som mindre i en norsk kontekst. I følge Colbjørnsen (2003) kan medvirkningsordninger som fungerer godt under skjermede og stabile forhold, vise seg å virke negativt på nødvendige omstillinger i organisasjonene. Dersom det blir behov for et mer fleksibelt arbeidsliv, vil muligens partssamarbeid og fagforeninger få mindre betydning i fremtiden.

Måten taktikkene brukes på ser ut til å variere med kjønn, men ettersom vi har få enheter og i tillegg har et skille mellom gruppeendringer og personalendringer, kan dette være utslag av tilfeldigheter. Skal vi likevel peke på noen tendenser, ser det ut til at evnen til å møte motstand skiller mellom kjønnene. Menn fremstiller seg som mer autoritære og oppgaveorienterte. At kvinner fokuserer mer på proaktiv atferd og prosess kan ha betydning for deres evne og måte å møte motstand på. Kvinnene forventer mer motstand enn de får i realiteten, men de går også frem så forsiktig at de ikke opplever motstanden før endringen trer i kraft. Menn fremstiller større motstand i presentasjon av endringen. Dette kan begrunnes med at endringene har et mer personlig budskap, men kan også komme av at endringen presenteres tydelig. Alle informantene opplever at de har gode arbeidsrelasjoner til sine ansatte. Det hadde vært interessant å kartlegge mottakernes syn på denne relasjonen for å avdekke om denne har betydning for utfallet. Ingen av informantene forventer imidlertid en psykologisk motreaksjon der de ansatte gjennomskuer forsøket deres på å påvirke.

Vi ser derimot tydeligere spor av personlighet enn kjønn. Her er det spesielt trekkene emosjonell stabilitet og vennlighet som ser ut til å gi de største variasjonene. Selv om valg av taktikk ikke gir store ulikheter, er måten taktikken brukes på og opplevd effekt sprikende ut fra hvordan informantene scorer på trekkene. Dette så vi også fra den konseptuelle modellen til Kilburg (2012) der personlighet og psyke spiller en betydelig rolle i atferd- og samhandlingsprosessen. Vi ser også at erfaring med mottakeren kan spille inn på fremgangsmåten. Noen tilpasser taktikkvalget ut fra hvem de skal henvende seg til, samtidig som de balanserer bruken ut fra hva som fremstår som naturlig. Det er mulig personligheten

også virker inn på hvordan informantene beskriver situasjonene. Ettersom vår studie konsentrerer seg om opplevd effekt, kan for eksempel mennesker med stor selvsikkerhet fremstille sine valg og resultat overbevisende.

## 6 Avslutning

I denne oppgaven har vi gjennomført en kvalitativ undersøkelse for å beskrive hvilke innflytelsestaktikker ledere med personalansvar velger når de forventer endringsmotstand og hvordan de opplever effekten av dette valget.

Rasjonell overtalelse utmerker seg som taktikkvalg. I tillegg fremheves betydningen av de ansattes medvirkning. De fleste informantene er innom konsultasjonstaktikken, men beskrivelsen av effekten er ikke like høy som vi kunne lese ut av forskningsresultater i en amerikansk kontekst. Det ser imidlertid ut til at det å involvere ansatte gir stor nytteverdi i forhold til å etablere et godt samarbeidsklima. Dermed går lederne heller gjennom lengre prosesser enn å benytte seg av harde taktikker. Dette ser vi også samsvarer med annen forskning på arbeidskulturen i Skandinavia.

Vi har også sett på om kjønn og personlighet påvirker valg og opplevd effekt. Ut fra vår empiri kan vi lese mer ut av personlighet enn kjønn. Dette vil ikke si at vi finner noe som motstrider forventningene i tidligere forskning når det kommer til kjønn. Våre kvinnelige informanter kombinerer i større grad taktikker og er mer tilbøyelig til å skifte taktikk i situasjonene. Menn og kvinner beskriver også bruken av rasjonalitet som ulik der kvinner er mer opptatt av proaktiv atferd og prosess. Likevel finner vi store variasjoner innenfor kjønnene, noe som i tillegg til få enheter gjør det vanskelig å konkludere med stereotyper.

Når det kommer til personlighet, var vi spesielt interessert i den emosjonelle stabiliteten. Dette trekket ser ut til å være avgjørende for hvor tydelig lederne presenterer endringen og hvor lang tid de er villige til å bruke på prosessen. Selv om vi ikke får store utslag på personlighetstesten, kommer den emosjonelle kapitalen spesielt godt frem når lederne beskriver hvordan de takler motstandssituasjoner og hvordan de balanserer disse mot privatlivet. Det fremkommer, spesielt hos kvinnene, at mulighet til sidestilt konsultasjon med

andre ledere gir trygghet. Alle informantene ser imidlertid ut til å ha utviklet en større emosjonell stabilitet gjennom erfaring.

I utgangspunktet viet vi ikke mye oppmerksomhet til trekket vennlighet, annet enn at vi ut fra litteraturen forventet at en høy score resulterer i at press og legitimering ikke benyttes. I våre funn ser vi imidlertid at en relasjonell tilnærming til endringen gir bedre effekt enn å unngå å benytte sin lederstemme. Det er de som scorer høyest på trekket vennlighet som ser ut til å få til dialoger som minimerer motstanden.

De fleste lederne forventer at de har ansatte som er motstandere av endring generelt. To regner med at de er imot selve målet eller implementeringsmetoden. Dette gjelder situasjoner der mottakeren må fratre sin stilling eller at endringen innebærer merarbeid som ikke letter arbeidshverdagen for de ansatte. Ingen forventer at de skal få motstand for at de ansatte føler at de er en del av et påvirkningsforsøk. Lederne virker å være opptatt av at de skal fremstå naturlig og dermed er det nok også viktig å ikke bruke taktikker som føles unaturlige i situasjonen. Slik vi ser vår egen studie, er ikke jakten på konklusjoner det mest interessante, men å vise empirien i sammenheng med personlighet, kontekst og endringsutfordringer. Dette håper vi kan gi inspirasjon og diskusjon for ledes valg og bruk av innflytelsestaktikker.

## **6.1 Studiens svakheter og forslag til videre forskning**

Vi har tidligere presentert svakheter med vår metodebruk. Her var vi inne på behovet for å undersøke flere enheter eller gjøre en case-undersøkelse som avgrenses til en spesiell hendelse. Våre funn baserer seg på en teoriinspirert analyse der også vår egen perseptuelle oppfatning bidrar til diskusjonen. Dersom vi for eksempel hadde avgrenset endringssituasjonene til å gjelde omplassering rettet mot én person eller en rutineendring som berører personalet som helhet, har vi hatt bedre muligheter for å kunne se på mekanismene.

I tillegg til vår oppfatning, får vi også endimensjonale synspunkter når vi ikke bringer inn de ansattes vinkling. Etersom situasjoner kan oppfattes ulikt, ser vi dette som interessant å trekke inn i videre forskning. I forhold til vår studie, skulle vi gjerne hatt muligheten til å kartlegge hvordan de ansatte karakteriserer ledernes personlighet. Her tenker vi spesielt på trekket vennlighet, ettersom dette trekket viste seg å gi utslag på presentasjon og implementeringsmetode. Denne type forskning gir imidlertid store utfordringer når det

kommer til forskningsetiske betraktninger og muligheten til å behandle materialet du samler inn med konfidensialitet.

I metodekapittelet var vi også inne på valget vårt om å presentere taktikkene skriftlig for informantene. Flere informanter nevner uoppfordret taktikker som aldri er i bruk og som de ikke ønsker å assosieres med. Vi stiller oss kritisk til om presentasjonen av taktikkene ble fremstilt på en ufordelaktig måte, slik at valg og beskrivelser påvirkes av dette.

Vi kan også stille spørsmål om personlighetstesten var spesifikk nok med hensyn til formålet. Da vi valgte en forkortet utgave, var det for å vise tendenser innenfor hvert personlighetstrekk. Flere av fasettene som måles, ser vi som mindre betydningsfulle når vi setter dem i sammenheng med bruk av innflytelsestaktikker. Mot slutten av analysearbeidet, så vi imidlertid noen fasetter som gjerne kunne vært gjenstand for videre forskning. Vi er klar over at slike tester baserer seg på subjektive tolkninger der noen er langt bedre til å skryte av seg selv og sine egenskaper. Dette trekker vi også frem, der menn setter seg selv på top-score når det kommer til å gjøre en grundig jobb, mens kvinnene er mer tilbakeholdne.

Vi kan også nevne at vi har utført en endimensjonal studie når det kommer til alder og ledererfaring. På en måte ser vi fordelene med at alle svarer ut fra lang fartstid og er noenlunde like aldersmessig. Denne avgrensningen hadde vi også behov for ettersom vi har få enheter og ikke stilte krav om konformitet av endringssituasjon. I videre forskning ser vi det imidlertid som interessant å inkludere ulike erfaringsgrunnlag og kanskje spesielt sette søkelys på uerfarne ledere sammenlignet med ledere som har lang erfaring.

## Referanseliste

Arnulf, J.K. (2012): *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Bolsø, A. (2011): Jakten på kvinners spesifikke bidrag til lederskap. *Tidsskrift for kjønnsforskning*, 35(3): 218-233.

Bukve, O. (2016): *Forstå, forklare, forandre. Om design av samfunnsvitskaplegeforskningsprosjekt*. Oslo: Universitetsforlaget.

Cable, D.M. & Judge, T.A. (2002): Managers' upward influence tactic strategies: the role of manager personality and supervisor leadership style. *Journal of Organizational Behavior*, 24(2): 197-214.

Colbjørnsen, T. (2003): *Fleksibilitet og forutsigbarhet*. Oslo: Universitetsforlaget.

Costa, P.T. & McCrae, R.R. (1992): *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI)*. Odessa, FL.: Psychological Assessment Resources.

Eagly, A.H. & Johnson, B.T. (1990): Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2): 233-256.

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.

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.

Engvik, H. & Clausen, S.-E. (2011): Norsk kortversjon av BFI-20, *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, 48(9): 869-872.

Erlien, B. (2006): *Intern kommunikasjon. Planlegging og tilrettelegging*. 4. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

Falbe, C.M. & Yukl, G. (1992): Consequences for managers of using single influence tactics and combinations of tactics. *Academy of Management Journal*, 35(3): 638-652.

Hofstede, G. (2010): *Kulturer og organisasjoner. Overlevelse i en grænseoverskridende verden*. 3. utgave. Handelshøjskolens Forlag.

Jacobsen, D.I. (2005): *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Kilburg, R. (2012): *Virtuos leaders: strategy, character and influence in the 21<sup>st</sup> century*. 1. utgave. Washington, DC: American Psychological Association.

Kjøde, A. (2004): Ledere og endringsprosesser[Online]. *Magma – Tidsskrift for økonomi og ledelse*. Tilgjengelig fra <http://magma.no/ledere-og-endringsprosesser/> [Lastet ned 27.april 2017].

Lai, L. (2014): *Makt og påvirkningskraft: Hvordan få gjennomslag på jobb?* 1. utgave. Oslo: Cappelen Damm AS.

Martinsen, Ø. L. (red) (2009): *Perspektiver på ledelse*. 3. utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Martinsen, Ø. & Glasø, L. (2014): Lederes personlighet: Hva sier forskningen? *Magma – Tidsskrift for økonomi og ledelse*. Tilgjengelig fra <http://magma.no/lederes-personlighet-hva-sier-forskningen2/> [Lastet ned 20.februar 2017].

McCrae, R.R. & Costa P.T, Jr. (1995): Trait explanations in personality psychology. *European Journal of Personality*: 9(4): 231-252.

Mount, M.K. & Barrick, M.R. (1995): The Big Five personality dimensions: implications for research and practice in human resources management. *Research in Personnel and Human Resources Management*. 13:153-200.

Porter, L.E.; Angle, H.L. & Allen, R.W. (red) (2003): *Organizational Influence Processes*. 2. utgave. Portland: Sharpe, M.E. Inc.

Saksvik, P.Ø. & Nytrø, K. (red) (2006): *Ny personalpsykologi for et arbeidsliv i endring. Nye perspektiver på samspillet organisasjon og menneske*. 2. utgave. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

Schramm-Nielsen, J., Lawrence, P. & Sivesind, H. (2006). *Management in Scandinavia; Culture, Context and Change*. UK: Edward Elgar Publishing Limited.

Smith, A.N.; Watkins, M.B.; Burke, M.J.; Christian, M.S.; Smith, C.E.; Hall, A. & Simms, S. (2013): Gendered influence: A gender role perspective on the use and effectiveness of influence tactics. *Journal of Management*, 39(5): 1156-1183.

Sparrowe, R.T.; Soetjito, B.W. & Kraimer, M.L. (2006): Running head: Influence Tactics and Coworker Helping Behavior. *Academy of Management Journal*: 49(6): 1194-1208.

Steensma, H. (2007): Why managers prefer some influence tactics to other tactics: A net utility explanation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80: 335-362.

Stensaker, I.; Meyer, C.B.; Falkenberg, J. & Haueng, A.C. (2002): Når endringer tar overhånd. *BETA Tidsskrift for bedriftsøkonomi*, 16(2): 13-25.

Thagaard, T. (2013): *Systematikk og innlevelse*. 4. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Vecchio, R.P. (2002): Leadership and gender advantage. *The Leadership Quarterly*, 13(6): 643-671.

Wiggins, J. S. (1996): *The Five-Factor model of personality: Theoretical perspectives*. New York: Guilford Press.



Yukl, G.; Lepsinger, R. & Lucia, T. (1992): Preliminary report on the development and validation of the influence behavior questionnaire. *Impact of leadership*: 417-427.

Yukl, G. & Tracey, J.B. (1992): Consequences of Influence Tactics Used with Subordinates, Peers and the Boss. *Journal of Applied Psychology*: 77(4): 525-535.

Yukl, G.; Kim, H. & Falbe, C.M. (1996): Antecedents of influence outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 81(3): 309-317.

Yukl, G. & Fu, P.P. (2000): Perceived effectiveness of influence tactics in the United States and China. *The Leadership Quarterly*. 11(2): 251-266.

Yukl, G. (2002): *Leadership in Organizations*. 5. utgave. NJ: Prentice-Hall.

Yukl, G. (2013): *Leadership in Organizations*, Pearson Education Limited.

## Norsk kortversjon av Big Five Inventory (BFI-20)

Det er ikke mulig å måle noe så omfattende og sammensatt som personlighet på en optimal måte med kun 20 ledd. Men der optimal måling ikke er påkrevd, kan denne versjonen av Big Five Inventory likevel være praktisk nyttig.

### Harald Engvik

Psykologisk institutt, Universitetet i Oslo

### Sten-Erik Clausen

Norsk institutt for forskning om oppvekst, velferd og aldring (NOVA)

**Kontakt:** harald.engvik@psykologi.uio.no

Big Five Inventory (BFI) er blant de mest brukte personlighetstester basert på femfaktormodellen (FFM) for personlighet. Den utmerker seg ved å være kortere enn de fleste alternativer (44 testledd), og ved å være eksplisitt forankret i den leksikalske personlighetstradisjonen (John, Angleitner & Ostendorf, 1988). I korthet betyr dette at individuelle egenskaper som er språklig framtreddende eller viktige, kan beskrives med noen få enkle og fundamen-

tale begreper. Datareduksjon og faktoranalyse står sentralt i denne tradisjonen.

Testleddene i BFI ble valgt ut fra «prototypikalitet» for «the Big Five» (John & Srivastava, 1999). Sammen med det korte formatet gjør dette at BFI operasjonaliserer de 5 hovedfaktorene uten målsetting om å dekke alle nyanser. En norsk versjon av BFI-44 har vist akseptable psykometriske egenskaper (Engvik & Føllesdal, 2005).

Det korte formatet har utvilsomt bidratt til testens anvendbarhet og popularitet. Men for noen formål anses selv denne testen som for omfattende. Versjoner helt ned til 10 testledd er foreslått, som «Ten Items Personality Inventory» (Gosling, Rentfrow & Swann, 2003) og BFI-10 (Rammstedt & John, 2006).

Det har lenge vært kjent at testledd som måler samme faktor, ofte ikke er likeverdige (Burisch, 1997), og at man derfor kan velge ut gode testledd på en måte som minimaliserer tap av psykometrisk kvalitet. Men det er utvilsomt en nedre grense for hvor langt en slik forkortingsprosess kan gå før det blir vanskelig å påberope seg at testen måler «de fem store». Og selv under forutsetning av likeverdige testledd er det slik at forkortelse av tester alltid fører til svekkelse av reliabilitet og validitet.

Forkortelse av tester er derfor en avveining mellom praktiske effektiviseringsbehov og hva som er psykometrisk forsvarlig. Avveiningen avhenger av hvilken definisjon av FFM man starter med. Vårt utgangspunkt er BFI-44, som teoretisk ikke er satt sammen av underfaktorer. Den inneholder likevel et spektrum av egenskaper for hver faktor. Dette spekteret kan beskrives i en modell som først ble lansert på 90-tallet under betegnelsen Abridged Big Five Dimensional Circumplex (AB5C) (Hofstee, De Raad, & Goldberg, 1992). AB5C systematiserer underfaktorer for «de fem store» på grunnlag av faktoranalytiske undersøkelser av personlighetsbeskrivende adjektiver i språket. Mens femfaktormodellen klassifiserer trekk kun etter høyeste faktorladning, tar AB5C-modellen hensyn til den største av eventuelle bifaktorer.

### Norsk tilpasning

Formålet med denne undersøkelsen er å komme fra 44 til 20 testledd, med minimalt tap av psykometrisk kvalitet. Vi vil betegne faktorene med tall fra 1 til 5 og angi retning med fortegn. Her er tre eksempler: «Pratsom» er vanligvis ren ekstraversjon og kan betegnes som 1+. «Sosial», som har hovedladning på faktor 1 og positiv biladning på faktor 2, betegnes som

### ABSTRACT

A Norwegian short version of the Big Five Inventory

The aim of this study is to develop a short version of the Big Five Inventory. This may be very useful in situations where time is limited. We used a Norwegian version of BFI-44 to develop a 20 items version of the test. This short version reached adequate levels of psychometric properties, which was measured by structural validity, factor divergens, maximal representation, test-retest reliability and criterion validity. This short version of BFI is limited, but it may be useful in several settings that do not require optimal measurement of personality. An example may be lagescale survey studies in the general population.

*Keywords:* personality, Big Five Inventory, short version

Forkortelse av tester er en avveining mellom praktiske effektiviseringsbehov og hva som er psykometrisk forsvarlig

Tabell 1. Testledd i BFI-20<sup>1</sup>

	Testledd	Strukturell validitet AB5C	Alfa	R BFI-44	R medstudentvurdering
<b>Ekstraversjon</b>					
1	Er pratsom	1+	X		X
-21	Har en tendens til å være stille av meg	1-	X	X	X
-31	Kan være sky og hemmet	1-4-		X	
36	Er utadvendt og sosial	1+2+	X	X	
<b>Vennlig</b>					
7	Er hjelpsom og uegoistisk i forhold til andre	2+			
-27	Kan være kald og fjern	2-1-	X	X	X
32	Er hensynsfull og vennlig overfor de fleste mennesker	2+	X		X
-37	Kan noen ganger være uhøflig mot andre	2-3-	X	X	X
<b>Kontroll</b>					
3	Gjør en grundig jobb	3+	X	X	X
-8	Kan være uforsiktig	3-1+		X	X
-18	Har en tendens til å ha lite orden på tilværelsen	3-	X	X	X
38	Legger planer og følger dem opp	3+			X
<b>Emosjonell stabilitet</b>					
-4	Er deprimert, nedtrykt	4-1-	X	X	X
9	Er avslappet, takler stress godt	4+	X	X	X
-19	Bekymrer seg mye	4-1-	X	X	X
-39	Blir lett nervøs	4-		X	
<b>Fantasi</b>					
5	Er original, kommer med nye ideer	5+1+	X		X
20	Har livlig fantasi	5+			X
40	Liker å spekulere, lek med ideer	5+	X	X	
-41	Har få kunstneriske interesser	5-1-			

1 X markerer antall innfridde kriterier for hver faktor. X betyr altså at testleddet er blant de fire beste for en gitt faktor og et gitt kriterium.

1+2+, mens «dominerende» betegnes som 1+2-, dvs. hovedfaktor 1+ og bifaktor 2-. De tre eksemplene har alle samme hovedfaktor (1), men ulike bifaktorer.

Metoden som ble benyttet, kan beskrives som utprøving av ulike versjoner under overvåking av psykometrisk kvalitet. Den psykometriske kvaliteten ble målt med *strukturell validitet* (AB5C-klassifisering, indre konsistens og faktordivergens, dvs. minimal korrelasjon mellom ulike faktorer), *maksimal representativitet* (multipel korrelasjon mellom faktorene i BFI-20 og tilsvarende faktorer i BFI-44), *maksimal stabilitet* over tid (test-retest-reliabilitet) og *maksimal kriterievaliditet* (multipel korrelasjon mellom egenvurderinger og medstudentvurderinger). Vi forsøkte dessuten å oppnå balansert skåring, som innebærer like mange positive og negative ladninger for hver faktor. Dette siste kriteriet ble oppnådd for BFI-20 som helhet, men ikke for hovedfaktor IV og V, som har henholdsvis 1 og 3 positive ladninger.

### Utvalg og analyser

Strukturell validitet, indre konsistens, representativitet og faktordivergens ble testet i et bekvemmelighetsutvalg (n=630, 54 % menn, aldersvarisjon 18-72 år). Retestrelabilitet og samsvar med medstudentvurderinger ble undersøkt i to studentutvalg fra BI, med henholdsvis n=133 og n=150, begge utvalg med 57 % kvinner.

Egenvurderinger ble foretatt på 7-punkts skalaer forankret med «Passer ikke - Passer helt», og det var kun ytterpunktene som hadde verbale beskrivelser. Medstudentvurderinger ble foretatt med 20 7-punkts bipolare adjektivskalaer: *ekstraversjon* (aktiv, pratsom, dominerende, utadvendt), *vennlig* (varm, ikke kynisk, omsorgsfull, vennlig), *kontroll* (velorganisert, strukturert, planmessig, disiplinert), *emosjonell stabilitet* (ubekymret, ikke hårsår, ikke nervøs, ikke anspent) og *fantasi* (original, fantasifull, kreativ,

oppfinnsom) (Engvik, 1993). Medstudentvurderingene ble samlet inn i 20 seminargrupper med 6–10 deltagere i hver gruppe etter nesten to semestres delttagelse i samme gruppe. Skårer for den enkelte ble beregnet som gjennomsnitt av medstudentvurderingene i gruppa.

For BFI-44 ble det laget tre parseller for hver av de fem hypotetiske faktorene ved å beregne gjennomsnitt for 3 (4) fortløpende testledd. Parseller består av kombinasjoner av enkelttestledd som utgjør såkalte parsellskårer. Dette gjøres bl.a. for å redusere innvirkning av eventuelt avvikende testledd på resultatet. 15 parseller ble analysert med PCA- og VARIMAX-rotasjon, og resultatet viste svært god overensstemmelse med FFM. AB5C-klassifisering av testledd ble foretatt på grunnlag av testleddenes korrelasjoner med ortogonale faktorskårer (noe som er det samme som testleddenes faktorladninger i parsellstrukturen).

Indre konsistens ble definert på grunnlag av testleddenes korrelasjon med øvrige testledd for hver faktor. Vurdering av representativitet ble foretatt på grunnlag av trinnsvis regresjonsanalyse med skåre på BFI-44 som avhengig variabel. Kriterierelatert validitet ble beregnet på tilsvarende måte med medstudentvurderinger som avhengig variabel.

## Resultater

Analyse av test-retest-reliabilitet (2 måneders intervall) viste tilfredsstillende stabilitet for samtlige testledd i BFI-44. Reliabilitet varierte mellom 0,38 og 0,78 for de enkelte testledd. Dette viser at testleddene i BFI-44 faktisk måler relativt stabile individuelle forskjeller. To testledd hadde reliabilitet lavere enn 0,40: «er reservert» og «er avslappet, takler stress godt», og kunne derfor med fordel utelates fra BFI-20. Vi inkluderte imidlertid det siste leddet på grunn av ønsket om maksimal balansert skåring.

Samtlige testledd i BFI-44 har akseptable strukturelle egenskaper, men tre

**Tabell 2.** Indre konsistens, retest-reliabilitet, representativitet og prediktiv validitet for BFI-20

Faktor	Alfa	r retest	R BFI-44	R Medstudent
Ekstraversjon	0.78	0.79	0.91	0.73
Vennlig	0.63	0.67	0.85	0.41
Kontroll	0.57	0.67	0.88	0.44
Emosjonell stabilitet	0.73	0.70	0.89	0.32
Fantasi	0.63	0.76	0.89	0.42

**Tabell 3.** BFI-20 testledd

Nedenfor finner du en rekke påstander som passer mer eller mindre godt for ulike mennesker. Kryss av i den ruten som passer best for deg slik du vanligvis er. Ikke tenk for mye på hver oppgave, men sett et kryss i ruten du umiddelbart synes stemmer best. Sett ett kryss per linje.

	Passer ikke				Passer helt		
	1	2	3	4	5	6	7
Er pratsom							
Kan være kald og fjern							
Gjør en grundig jobb							
Er deprimert, nedtrykt							
Er original, kommer med nye ideer							
Har en tendens til å være stille av seg							
Er hjelpsom og uegoistisk i forhold til andre							
Har en tendens til å ha lite orden på tilværelsen							
Er avslappet, takler stress godt							
Har livlig fantasi							
Er utadvendt og sosial							
Kan noen ganger være uhøflig							
Legger planer og følger dem opp							
Bekymrer seg mye							
Liker å spekulere, leke med ideer							
Kan være sky og hemmet							
Er hensynsfull og vennlig overfor de fleste mennesker							
Kan være uforsiktig							
Blir lett nervøs							
Har få kunstneriske interesser							

testledd er likevel marginale og kan utelates på dette grunnlag («er selvhevdende», «er full av energi» og «foretrekker rutinearbeid»).

Tabell 1 viser testleddene som ble valgt ut. Kolonnene for alfa, R BFI-44 og R Medstudentvurdering viser hvilke kriterier som bidro til utvelgelsen. Som ventet konvergerer ikke kriteriene. Maksimum alfa har en tendens til å snevre inn definisjonen av faktorene, mens regresjon mot BFI-44 skårer tenderer til å ta vare på ulike nyanser.

Tabell 2 oppsummerer psykometriske egenskaper for BFI-20. På bakgrunn av det korte formatet har alle faktorer akseptable verdier. Spesielt imponerende er verdiene for faktor 1 med reliabilitet på rundt 0,80, representativitet rundt 0,90 og validitet = 0,73. Spesielt høy intersubjektiv validitet for faktor 1 er i overensstemmelse med andre undersøkelser (Ulveseth, 2007).

### Begrensninger

At BFI-20 kun består av 20 testledd, begrenser den som et mål på «de fem store». Det er rett og slett ikke mulig å måle noe så omfattende og sammensatt som personlighet på en optimal måte med kun 20 testledd. BFI-20 kan likevel være nyttig og praktisk i situasjoner som ikke krever optimal måling av personlighet.

BFI-20 begrenses også av de testleddene som finnes i BFI-44. Som nevnt over er dette utvalget foretatt på grunnlag av prototypikalitet. Dette fremmer konvergens heller enn diversitet, og mange av nyansene som man finner i AB5C, er rett og slett ikke dekket i BFI-44. Noen testledd i BFI-44 bryter dessuten med vanlige konvensjoner for hva som er gode testledd, blant annet ved at de kan inneholde ulike betydninger i samme testledd, eksempelvis «kan være kald og fjern», «kan være sky og hemmet». På denne bakgrunn er det ikke urimelig å tro på muligheten av å utvikle tester med 20 testledd som både har bedre konvergens og divergens

enn BFI-20 (Se Saucier (2002) for et forslag med god divergens). Testleddene i International Personality Item Pool (2001) er et naturlig sted å starte søket etter gode og dekkende testledd. Imidlertid er det ikke trolig at den generelle kvaliteten for en slik test ville være vesentlig bedre enn for BFI-20.

En siste begrensning ved undersøkelsen er at alle empiriske analyser er foretatt på bekvemmelighetsutvalg av informanter. Dette gjør det umulig å foreta statistiske generaliseringer. Det er likevel gode grunner til å tro at hovedtrekkene i de empiriske analysene er generaliserbare.

### Tilgjengelighet

Denne versjonen av BFI-20 er gjengitt i tabell 3, og er fritt tilgjengelig for alle som ønsker å benytte den. Det er en forutsetning at denne artikkelen siteres i forbindelse med publisering av resultater. ●

### Referanser

- Burisch, M. (1997). Test length and validity revisited. *European Journal of Personality*, 11, 303–315.
- Engvik, H. (1993). «Big Five» på norsk. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 30, 884–896.
- Engvik, H. & Føllesdal, H. (2005). Big Five på norsk. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 42, 128–129.
- Gosling, S. D., Rentford, P. J., Swann, W. B., Jr. (2003). A very brief measure of the Big-Five personality domains. *Journal of Research in Personality*, 37, 504–528.
- Hofstee, W. K. B., De Raad, B. & Goldberg, L.R. (1992). Integration of the Big Five and Circumplex Approaches to Trait Structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, 146–163.
- International Personality Item Pool (2001). A Scientific Collaboratory for the Development of Advanced Measures of Personality Traits and Other Individual Differences. Web site: <http://ipip.ori.org/>
- John, O. P., Angleitner, A. & Ostendorf, F. (1988). The Lexical Approach to Personality: A Historical Review of Trait Taxonomic Research. *European Journal of Personality*, 2, 171–203.
- John, O. P. & Srivastava, S. (1999). The Big Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. In L. A. Pervin & O. P. John (red.), *Handbook of Personality. Theory and Research*, (2<sup>nd</sup> ed., s. 102–138). New York: The Guilford press.

Rammstedt, B. & John, O. P. (2006). Measuring personality in one minute or less: A 10-item short version of the Big Five Inventory in English and German. *Journal of Research in Personality*, 41, 203–212.

Saucier, G. (2002). Orthogonal Markers for Orthogonal Factors: The Case of the Big Five. *Journal of Personality*, 36, 1–31.

Ulveseth, E. (2007) Personpersepsjon. Realitet eller sosiale stereotyper, Hovedoppgave, Psykologisk institutt, Universitetet i Oslo.

## Vedlegg 2 – forespørsel om deltakelse

### Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

#### Bakgrunn og formål

Vi er to studenter ved UiT/Norges arktiske universitet som dette semesteret fullfører studiet «Master i Ledelse». Vår masteroppgave tar sikte på å beskrive hvilke innflytelsestaktikker ledere med personalansvar velger når de forventer endringsmotstand og hvilke effekter de opplever at den (de) valgte taktikken (-e) har. I tillegg til fokuset på innflytelsestaktikker, ønsker vi å kartlegge ledernes kjønn og personlighetstype for eventuelt å avdekke om disse faktorene påvirker valg av taktikk.

Veileder i dette forskningsprosjektet er professor Harald Torsteinsen ved UiT.

I den forbindelse har vi behov for å samle inn en del informasjon fra operative ledere. For å kvalifisere som informant til vårt forskningsprosjekt må altså lederne ha personalansvar og beslutningsmyndighet ovenfor sine ansatte. I tillegg må lederen kunne identifisere en situasjon der de skal gjennomføre en endring og der de forventer motstand mot denne endringen. Denne endringen trenger ikke innebære store organisasjonsmessige endringer, men kan f.eks. omhandle endring av rutiner, arbeidstid eller arbeidsoppgaver.

Selve undersøkelsen vil foregå i to bolker:

#### 1. Innledning med presentasjon av innflytelsestaktikker og personlighetstest:

- Personlighetstesten (side 2) fylles ut. Vi samler denne inn i papirformat.
- Les nøye gjennom bakgrunnsinformasjon om de ulike innflytelsestaktikkene (side 3 og 4).
- Velg en eller flere taktikker du vil benytte i en kommende situasjon der du forventer motstand mot endring som berører en eller flere ansatte.

#### 2. Hovedintervjuet foregår ansikt til ansikt med lydopptak og har følgende tema:

- Beskrive situasjonen der du forventer å møte motstand
- Hvilken taktikk(-er) ble brukt og på hvilken måte?
- Hvorfor ble denne taktikken valgt?
- Hva er opplevd effekt på endringsmotstanden?

#### Informasjon om datainnsamling, anonymitet og taushetsplikt

Data samles inn gjennom personlig intervju og spørreskjema på papir. Alle personopplysninger behandles konfidensielt, og det publiserte materialet vil ikke innebære at du som enkeltindivid kan gjenkjennes. Prosjektet avsluttes 1.juni 2017 og all bakgrunnsinformasjon vil da bli slettet. Studien er meldt inn til og godkjent av Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS, <http://www.nsd.uib.no/personvernombud/>. Det er frivillig å delta og du som informant kan trekke deg når som helst uten begrunnelse.

Skulle du ha behov for mer informasjon rundt behandlingen av datamaterialet, kan du når som helst ta kontakt med en av oss eller veileder. Takk for ditt bidrag til vår forskning!

Vennlig hilsen

Vibeke Forshaug og Beathe Fridfeldt

#### Kontaktopplysninger:

Student: Vibeke Forshaug, e-post: [vibfor@nfk.no](mailto:vibfor@nfk.no), tlf. 95927791

Student: Beathe Fridfeldt, e-post: [Beate.Fridfeldt@unn.no](mailto:Beate.Fridfeldt@unn.no), tlf. 91135182

Veileder: Harald Torsteinsen, e-post: [harald.torsteinsen@uit.no](mailto:harald.torsteinsen@uit.no), tlf. 95207740

### Personlighetstest

Nedenfor finner du 20 påstander som passer mer eller mindre godt for ulike mennesker. Kryss av i den ruten som passer best for deg slik du vanligvis er. Ikke tenkt for mye på hver oppgave, men sett et kryss i ruten du umiddelbart synes stemmer best. Sett ett kryss per linje.

	Passer ikke					Passer helt	
	1	2	3	4	5	6	7
Er pratsom							
Kan være kald og fjern							
Gjør en grundig jobb							
Er deprimert, nedtrykt							
Er original, kommer med nye ideer							
Har en tendens til å være stille av seg							
Er hjelpsom og uegoistisk i forhold til andre							
Har en tendens til å ha lite orden på tilværelsen							
Er avslappet, takler stress godt							
Har livlig fantasi							
Er utadvendt og sosial							
Kan noen ganger være uhøflig							
Legger planer og følger dem opp							
Bekymrer seg mye							
Liker å spekulere, leke med ideer							
Kan være sky og hemmet							
Er hensynsfull og vennlig overfor de fleste mennesker							
Kan være uforsiktig							
Blir lett nervøs							
Har få kunstneriske interesser							

## Innflytelsestaktikker

Nedenfor får du presentert 11 innflytelsestaktikker. Dette defineres som en form for proaktiv atferd der hensikten er å oppnå aksept for en forespørsel eller et forslag. Denne presentasjonen baserer seg på Yukls arbeid med å kategorisere taktikkene gjennom en serie av studier utført over en periode på mer enn 10 år. De 11 spesifiserte taktikkene som benyttes for å påvirke mennesker i organisasjoner identifiseres med følgende kategorisering:

### 1. Rasjonell overtalelse:

*Utøveren bruker logiske argumenter og faktiske bevis for å vise hvorfor en anmodning bør etterkommes.*

#### Hvordan bruker du taktikken?

Lederen bruker logiske argumenter og fakta for å forklare at endringen vil gi fordeler eller bidra til å oppnå et mål.

Taktikken kan også brukes ved at lederen legger frem faktiske bevis for at endringen mest sannsynlig vil føre til suksess.

### 2. Inspirerende appell:

*Utøveren appellerer til mottakerens verdier og idealer, og prøver å vekke en følelse av plikt hos mottakeren.*

#### Hvordan bruker du taktikken?

Lederen involverer emosjonelle og verdibaserte argumenter, som kontrast til den logiske argumentasjonen som blir brukt i rasjonell overtalelse. Her vil lederen forsøke å oppnå entusiasme og forpliktelse ved å vekke sterke følelser og linke endringen f.eks. til den ansattes behov, verdier, håp og idealer.

Grunnlaget for denne bruken er å få den ansatte til å føle seg viktig, nyttig, støtte hans/hennes verdier, oppmuntre til å oppnå noe verdifullt, til å utføre en eksepsjonell bragd, være medlem av det beste teamet eller å gjøre en innsats for å gjøre ting bedre.

### 3. Konsultasjon:

*Utøveren oppfordrer mottakeren til å komme med innspill og ideer, og forplikter mottakeren gjennom disse.*

#### Hvordan bruker du taktikken?

Lederen inviterer den ansatte til å delta i planleggingen av hvordan endringen skal iverksettes. Den ansatte er kun invitert til å hjelpe med å avgjøre hvordan målet skal oppnås, ikke til å bestemme hva målet skal være.

### 4. Belønning:

*Utøveren henviser til fordeler mottakeren vil oppnå ved å følge anmodningen. Det kan være både personlige og karrieremessige fordeler.*

#### Hvordan bruker du taktikken?

Lederen forklarer hvilke personlige fordeler endringen vil gi for den ansatte. Disse fordelene kan være karrieremessige fremskritt, tilfredsstillende arbeidsoppgaver eller en form for kompensasjon.

Belønnende taktikk kan involvere bruk av fakta og logikk, men i motsetning til rasjonell overtalelse, blir fordelene her gitt til personen som skal utføre oppgaven fremfor organisasjonen. Fordelen vil i dette tilfellet være noe som oppnås når endringen er implementert.

### 5. Smigring:

*Utøveren lovpriser og roser mottakeren, og legger vekt på dennes evner og kompetanse til å gjennomføre det som skal gjøres.*

#### Hvordan bruker du taktikken?

Lederen bruker en atferd som gjør at den ansatte liker han bedre. Eksempler på dette kan være å gi komplimenter, gjøre uoppfordrende tjenester, være ærbødig og respektfull eller være spesielt vennlig og hjelpsom for endringen presenteres.



#### **6. Personlig appell:**

*Utøveren ber om en tjeneste basert på vennskap eller ber om en personlig tjeneste for man kommer med anmodningen.*

##### Hvordan bruker du taktikken?

Lederen ber den ansatte om å gjøre en tjeneste basert på vennskap eller lojalitet. Det kan også være en appell til den ansattes godhet eller sjenerøsitet.

#### **7. Koalisjon:**

*Utøveren søker andres hjelp for å overtale mottakeren til å gjøre noe, eller bruker andres støtte som et argument for å overbevise mottakeren.*

##### Hvordan bruker du taktikken?

Lederen bruker hjelp fra andre personer til å påvirke den ansatte. Når en koalisjonspartner deltar aktivt inn i forsøket på å påvirke, vil det vanligvis være en kombinasjon av flere taktikker. F.eks kan lederen bruke koalisjonstaktikk til en ansatt som igjen bruker rasjonell overtalelse til den en forsøker å påvirke. Lederen kan også bruke en samarbeidsforpliktelse til koalisjonspartnere som argument for endringen.

#### **8. Legitimering:**

*Utøveren forsøker å etablere et legitimt grunnlag for anmodningen gjennom å vise til regler, formelle prosedyrer eller offisielle dokumenter.*

##### Hvordan bruker du taktikken?

Lederen henviser til formelle forhold (inkludert egen lederrolle) som grunnlag til å foreta endringen.

#### **9. Press**

*Utøveren bruker gjentatte forespørsler, krav og trusler.*

##### Hvordan bruker du taktikken?

Lederen bruker påminnelser og gjentatte kontroller, advarsler og press («trusler») for å forsikre seg om personen har gjennomført oppgaven/endringen.

#### **10. Bytte:**

*Utøveren foreslår bytte av tjenester eller andre insentiver.*

##### Hvordan bruker du taktikken?

Taktikken innebærer et eksplisitt eller implisitt tilbud om belønning til den ansatte for å gjennomføre endringen. Lederen tilbyr noe verdifullt for å motivere til medgjørighet. Dette kan være økonomiske fordeler, spesielle ressurser, informasjon, råd eller hjelp til andre oppgaver eller karrierestøtte (lønnsøkning, tillegg/bonus, forfremmelse, bedre arbeidsoppgaver, bedre arbeidsplan/timeplan).

#### **11. Samarbeid**

*Utøveren gir tilbud om nødvendige ressurser og/eller assistanse dersom den ansatte aksepterer endringen.*

##### Hvordan bruker du taktikken?

Samarbeid kan virke lik byttetaktikk ettersom begge innebærer en anmodning om å gjøre noe for lederen. Samarbeid er mer aktuell når endringen vil redusere vanskelighetsgraden/øke effektiviteten og det er behov for en felles innsats for å få dette til. Byttetaktikk er aktuelt når fordelene for den ansatte er liten i utgangspunktet. Den vesentlige forskjellen er altså at byttetaktikken appellerer til en økonomisk belønning mens samarbeidstaktikken appellerer til fellesverdier.

**Referanser:**

Yukl.G. (2013): *Leadership in Organizations*, Pearson Education Limited.

Yukl. G. (2002): *Leadership in organizations* (5.utg.). NJ: Prentice-Hall.

Yukl G. og B. Tracey (1992): «Consequences of influence tactics usewith subordinates, peers, and the boss». *Journal of appliedpsychology* 77, 525-535.

# Vedlegg 3 – intervjuguide

## Intervjuguide

### Tema endring:

- 1) Kan du med egne ord beskrive hvilken endring du ønsket å utføre?

### Tema innflytelsestaktikker:

- 1) Etter å ha lest bakgrunnsinformasjonen om de ulike innflytelsestaktikkene, hvilken taktikk(er) bestemte du deg for å bruke?
- 2) Kan du si noe om hvorfor du valgte akkurat denne taktikken?
- 3) Brukte du den/de taktikkene du hadde bestemt deg for, eller ble det behov for å skifte taktikk i situasjonen?
- 4) Kan du med egne ord beskrive hvordan du brukte taktikken i praksis? Stikkord til hjelp: kontekst, dialog/informere, implementering av endring, leders entusiasme.

### Tema motstand/effekt:

- 1) Hvilken type motstand hadde du som leder forventet å møte?
  - **Psykologisk motreaksjon:** du forventer at påvirkningsforsøket i seg selv vil vekke motstand.  
*Nærmere forklaring: du tenker at personen gjennomskuer ditt forsøk på å påvirke for å få velvilje og gjennomslag. Selve saken og deg har ingen betydning.*
  - **Skepsis:** du forventer skepsis til selve saken (endringen) du forsøker å oppnå.  
*Nærmere forklaring: du tenker at denne endringen vil personen være uenig i, enten måten det gjøres på eller selve resultatet du ønsker.*
  - **Motstand til endring:** du forventer at personen er motstander av enhver form for endring. Det er endring i seg selv som er noe negativt.  
*Nærmere forklaring: du tenker at personen en lite omstillingsdyktig og vil ha ting slik de er eller har vært.*
- 2) Etter bruk av valgt taktikk, kan du karakterisere motstanden på en skala fra 1-5?
  - 1: Opplevde ingen form for motstand, mottakeren ser ut til å være fornøyd med endringen.
  - 2: Opplevde liten grad av motstand
  - 3: Opplevde motstand som misnøye gjennom tydelig kroppsspråk
  - 4: Opplevde at mottakeren ga tydelig uttrykk for motstand verbalt
  - 5: Opplevde at mottakeren markerte motstanden gjennom aktive handlinger som f.eks. utsette å gjøre arbeidsoppgaver, kritisere deg som leder til andre, aktivere fagforening etc.

- 3) Hvem forsøkte du å påvirke med din endring?
  - Kvinne
  - Mann
  - Gruppe av kvinner
  - Gruppe av menn
  - Blanding av kvinner og menn
- 4) Kan du med dine egne ord beskrive hvordan du opplevde motstanden og dialogen mellom ansatt (-e) og deg som leder?
- 5) Kan du si noe om relasjonen du føler du har til mottakeren i utgangpunktet?
- 6) I ettertid, hvordan vurderer du det valget av innflytelsestaktikk du gjorde? Ville du har valgt den samme framgangsmåten i dag, med den kunnskap og erfaring du nå sitter med?»
- 7) Eventuelle andre oppfølgingsspørsmål innenfor tema motstand.

**Tema personlighet:**

- 1) Du har gjennomført en forenklet personlighetstest i innledningsintervjuet. Denne har vi fått hjelp til å analysere. Kjenner du deg igjen i denne karakteristikken av deg?
- 2) Bruker du din egentlige personlighetstype eller føler du at du må ta i bruk egenskaper som ikke ligger naturlig for deg i lederrollen?
- 3) Hvordan mener du selv du takler å gå inn i motstandssituasjoner?
- 4) Eventuelle oppfølgingsspørsmål ut fra analysen av personlighetstesten.
  - emosjonelle opplevelser av å møte motstand; søvnproblemer, utslittethet, sinne osv.

## Vedlegg 4 – kategorisering av effekt

Kategori	Innhold
Effekt 1	Opplevde ingen form for motstand. Mottakeren ser ut til å være fornøyd med endringen.
Effekt 2	Opplevde liten grad av motstand.
Effekt 3	Opplevde motstand som misnøye gjennom tydelig kroppsspråk.
Effekt 4	Opplevde at mottakeren ga tydelig uttrykk for motstand verbalt.
Effekt 5	Opplevde at mottakeren markerte motstanden gjennom aktive handlinger som f.eks. utsette å gjøre arbeidsoppgaver, kritisere deg som leder til andre, aktivere fagforening etc.