

BCR3100

Bacheloroppgave

Vår 2014

Smisker du?



Richard Sulik 29.08.2013 page: Euròpska ùnia

”Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

Antall ord: 16 155

Forord

Denne oppgaven vil være vår siste innlevering i bachelor i HR og personalledelse på Markedshøyskolen. Vi startet opp i 2011 som det første kullet på denne bacheloren. Våre tre år på markedshøyskolen har lært oss mye som vi vil ta med oss videre ut i arbeidslivet. Med utgangspunkt i våre fag ønsket vi å sentrere bacheloroppgaven til noe vi opplevde relevant for vår videre utvikling. Samtidig som vi ønsket å få ytterligere kunnskap om noe vi ikke allerede hadde god kjennskap til. Vi valgte å basere vår bachelor på smising på arbeidsplassen.

Veien fra vi startet å arbeide med bacheloren til leveringsdagen har vært utfordrende. Et positivt samhold i gruppen og et godt samarbeid har bidratt til at vi har kommet oss i mål.

Videre vil vi gjerne få takke de menneskene som har vært med å bidra til produksjonen av vår bacheloroppgave. Vi vil tildele en stor takk til de ansatte i Bisnode Norge som tok oss svært godt imot, samt tok seg tid til å stille opp som informanter til vårt intervju. En spesiell takk til Jørgen Berner som har gjort det mulig for oss å komme i kontakt med Bisnode Norge. Videre vil vi få takket vår veileder Jon – Arild Johannessen for god støtte og hjelp underveis i prosessen. Vår familie har også vært til god støtte, og vi vil derfor også få takket dem.

God lesning!

Sammendrag

Vår Bacheloroppgave tar for seg fenomenet innsmigrende adferd. Vi undersøkte innsmigrende adferd ut i fra problemstillingen:

- *Hvilken effekt har innsmigrende adferd for selgere i dag?*

Ut i fra dette fokuserte vi på to ulike avdelinger i bedriften Bisnode Norge. Valg av bedrift grunnis med tanke på at alle var ansatt som selgere. Samtidig som ansvarsområder og erfaring var ulik. Dette ut i fra problemstillingen, og ønsket om å konsentrere oppgaven til selgere. Kunnskap om innsmigrende adferd ble innhentet fra forskningsartikler, artikler, litteratur fra erkjente teorier om innsmigrende adferd og tidligere pensumlitteratur. Effekten av innsmigrende adferd kan forsøkes å skape en forståelse ut i fra flere elementer. Vi valgte dermed ut tre elementer som opplevdes relevant for innsmigrende adferd, men også for arbeidslivet og organisasjonen. Oppgaven stiller spørsmålene:

1. Er de ti ulike kategoriene for innsmigrende adferd representative for selgere i dag?
2. I hvilken grad blir innsmigrende adferd godtatt i de to avdelingene?
3. Hvordan utspilles forskjellene mellom de ulike avdelingene?

For å forsøke å besvare den åpne problemstillingen ble det benyttet en kvalitativ metode, med et intensivt design. Datainnsamlingen foregikk ved hjelp av dybdeintervju med seks informanter. Tre fra hver av de avdelingene vi valgte å undersøke. Ved dybdeintervjuene ble den samme intervjuguiden benyttet i de ulike avdelingene. Resultatene viste til at de ti kategoriene for innsmigrende adferd er representative i varierende grad. Videre at innsmigrende adferd blir godtatt i avdelingene vi undersøkte. Samt at alder og erfaring vil ha betydning. Deretter at det er forhold ved de ulike avdelingene som kan være av betydning for hvor godtatt innsmigrende adferd er. Vi konkluderer med at våre forskningsspørsmål bidrar til å svare på valgt problemstilling. Dette med en erkjennelse om at det er flere variabler som bør inkluderes for å kunne fastslå noe. Vi fant videre at innsmigrende adferd i dag vil ha en positiv effekt dersom det benyttes på en riktig måte.

Innholdsfortegnelse

Forord	
1.0 Innledning	1
1.1 Valg av tema	1
1.2 Beskriv problemstillingen	1
1.3 Forskningsspørsmål	2
1.4 Avgrensninger	3
1.5 Bisnode Norge	4
1.5.1 Hva gjør Matchit?	4
1.5.2 Hva gjør Credit?.....	4
1.5.3 Forskjeller?.....	4
1.6 Oppgavens strukturelle oppbygging	5
2.0 Teori	5
2.1 Teoretisk innledning	6
2.1.1 Forklaringsmodell	6
2.2 Begrepsavklaringer	7
2.2.1 Personlighet.....	8
2.2.2 Individuelle og situasjonsavhengige faktorer	9
2.3 De ti taktikkene	11
2.3.1 Other - Enhancement.....	11
2.3.2 Opinion Conformity	12
2.3.3 Self-Presentation og Self- Depreciation	13
2.3.4 Self-Depreciation	14
2.3.5 Rendering Favours	15
2.3.6 Instrumental dependency.....	15
2.3.7 Situation spesific behaviour	15
2.3.8 Name dropping.....	16
2.3.9 Strategisk bruk av seksuell adferd.....	17
2.3.10 Humor	18
3.0 Metode	22
3.1 Forskningsdesign	22
3.2 Datainnsamling	23
3.3 Dybdeintervju	23
3.4 Utvalg	24
3.5 Gjennomføring av dybdeintervju	25
3.6 Dataanalyse	26
3.7 Reliabilitet og validitet	28
3.8 Kritikk til metode / Feilkilder	28
4.0 Resultat og funn	29
4.1 Forklaring	29
4.2 Generelle spørsmål	30
4.3 Resultat av de 10 kategoriene	30
5.0 Analyse og diskusjon	39
5.1 Hovedfunn	39
5.2 Forskningsspørsmål 1 : Er de 10 ulike taktikkene for innsmigrende adferd representative for selgere i dag?	39
5.3 Forskningsspørsmål 2: I hvilken grad blir innsmigrende adferd godtatt ?	43
5.4 Forskningsspørsmål 3: Hvordan utspilles forskjellene mellom de ulike avdelingene ?	45

6.0 Kritikk til eget arbeid	46
7.0 Konklusjon	47
7.1 Svar på problemstilling	47
7.2 Teoretiske implikasjoner.....	48
7.3 Praktiske implikasjoner	48
7.4 Fremtidig forskning	49
8.0 Litteraturliste	50
Vedlegg	III
Vedlegg 1: Intervjuguide	III

1.0 Innledning

I dette kapittelet beskrives bakgrunn for valg av tema og en beskrivelse av problem og problemstilling. Deretter forutsetninger eller avgrensninger i oppgaven, samt oppgavens oppbygging.

1.1 Valg av tema

Vi hadde med vårt arbeid ulike tanker om at smisking i arbeidslivet i stor grad er tilstede. Samtidig som vi hadde en oppfattelse av at dette var et tema det ikke ble snakket høyt om.

1.2 Beskriv problemstillingen

Denne Bachelor oppgaven har valgt å undersøke innsmigrende adferd i arbeidslivet. Innsmigrende adferd forstås som mellommenneskelig innflytelse. Oppgaven tar utgangspunkt i en salgsorganisasjon. Dette ut ifra en antagelse om at innsmigrende adferd vil være mer fremtredende i salgsbedrifter. Antagelsen grunnis ut i fra vår opplevelse av selgere i selger - kunde forhold. Selgere ble videre valgt ut i fra en forståelse av at selgere er utdannet til å påvirke mennesker og å benytte seg av taktikker for å skape effekt med tanke på egen vinning. Vi undersøker selgere i organisasjonen Bisnode.

Vi utviklet dermed problemstillingen:

Hvilken effekt har innsmigrende adferd for selgere i dag? Forskjeller mellom to ulike avdelinger i salgsbransjen.

Vår innhenting av teori baseres på det engelske ordet ingratiation. Ordet blir direkte oversatt til innsmigrende adferd. I denne oppgaven vil ordet innsmigrende adferd benyttes. Samtidig med en erkjennelse om at ordets betydning ofte i norsk forståelse oppfattes som ordet smisk.

For å forklare og konkretisere denne problemstillingen vises det til at effekten av innsmigrende adferd forsøkes å måles ut i fra 10 kategorier for innsmigrende adferd.

Ut i fra bedriftens hovedtanker er alle i organisasjonen ansatt i en rolle som selgere. Samtidig vil det i de ulike avdelingene være ansatte med ulike funksjoner og ansvarsområder innen

salg. Karin Hjertaker (2008) hevder at organisasjoner som karakteriseres med spisse albuer, og der det er mer konkurranse enn samarbeidskultur, vil være mer utsatt for smisk. Derav ble selgere separert i to ulike avdelinger, valgt ut i fra forskernes oppfattelse av mer konkurranse innad i den ene avdelingen.

Problemstillingen utarbeides videre ut i fra Ralstons (1985) anerkjennelse som viser til at innsmigrende adferd vil påvirke effektiviteten til organisasjonen. Samt Ralstons (1985) forståelse av hvorfor individer benytter seg av innsmigrende adferd i en organisatorisk sammenheng.

Vi vil videre nå beskrive forskningsspørsmålene vi utarbeidet for å forsøke å besvare problemstillingen.

1.3 Forskningsspørsmål

1. *Er de 10 ulike kategoriene for innsmigrende adferd representative for selgere i dag?*
2. *I hvilken grad blir innsmigrende adferd godtatt i de ulike avdelingene?*
3. *Hvordan utspilles forskjellene mellom de ulike avdelingene i org?*

Forskingsspørsmål 1 velges ut i fra en teoretisk antagelse om at ikke alle kategoriene vil bli benyttet i arbeidslivet i dag. Videre fokuserte vi på selgere grunnet deres antatte relevante forhold til innsmigrende adferd. Videre tok vi utgangspunkt i de ti kategoriene da de oppfattes til å gi en grundig forklaring på hvordan innsmigrende adferd foregår i dag. Samtidig som det belyser hvilke taktikker som ikke benyttes av selgere for å smiske.

Spørsmålet som omhandler grad av aksept ble valgt for å undersøke og få et bilde av hvor utbredt og etablert innsmigrende adferd er i arbeidshverdagen til en selger. Vi tror at graden av aksept vil ha betydning for effekten av innsmigrende adferd (og at en høy grad av aksept vil bidra til en økt effekt).

Vi valgte å se på forskjellene mellom de to avdelingene for å undersøke hvilke mulige variabler som vil ha innvirkning på innsmigrende adferd. Deretter hva som gjør at innsmigrende adferd benyttes, og også hva som gjør avgjør om dette har effekt.

1.4 Avgrensninger

Oppgaven ønsker å ta utgangspunkt i innsmigrende adferd. Dette gjøres med en erkjennelse om at det vil være mange faktorer som kan være avgjørende for utfallet i oppgaven. Det kan være situasjonsavhengige faktorer som vil ha betydning for vår undersøkelse. Deretter at individenes personlighet, organisasjonsstruktur og organisasjonskultur antas å ha mening for temaet. Samtidig forstås det slik at en kartlegging av alle variablene vil være for omfattende for oppgaven. Vi tar dermed ikke de ulike situasjonsavhengige variablene i betraktning for hoveddelen av våre resultater og funn. Dette gjøres med en forståelse av at det kan settes spørsmål ved gyldigheten og troverdigheten til våre funn. Likevel presenteres et utvalg av de variablene som ansees som essensielle. Variabelen personlighet drøftes for å tydeliggjøre forståelsen av at dette kan ha betydning for bruk av innsmigrende adferd.

Avdelingene i undersøkelsen representerer en avdeling med selgere. Dette uavhengig av ulike stillinger informantene i vår undersøkelsen har.

1.5 Bisnode Norge

Bisnode er Europas ledende leverandør av løsninger innen kreditt-, markeds- og forretningsinformasjon. Bedriften hjelper over 200.000 foretak med å minimere risiko, maksimere salg og å ta bedre forretningsbeslutninger. Bisnodes løfte er å muliggjøre smarte beslutninger gjennom kvalitetsdata, analytisk drivkraft og integrerte løsninger. Bisnode ble startet i 1989 og er etablert i 19 europeiske land, med totalt 3.000 ansatte. I Norge er de 250 ansatte og omsetter for ca. 420 millioner. Deres norske datterselskaper er Bisnode D&B AS, Bisnode Credit, Bisnode Matchit, Bisnode Campaign og Bisnode Analytics, alle samlet på Havnelageret i Oslo. Videre kan det være verdt å nevne at Bisnode operer med en relativt lav organisasjons struktur.

I vår bachelor har vi tatt for oss Bisnode Credit og Bisnode Matchit.

1.5.1 Hva gjør Matchit?

Matchit sin kjernevirksomhet er å tilby løsninger som gjør det mulig for virksomheter å være optimalt oppdatert i forhold til sine kunders kontaktdata, uavhengig av hva disse kundedataene benyttes til.

1.5.2 Hva gjør Credit?

Credit tilbyr kredittløsninger som blant annet kredittinformasjon, overvåkningsløsninger, opplysninger osv., som gir kunden korrekt og oppdatert forretningsinformasjon slik at man kan gjøre forretninger mer trygt og lønnsomt.

1.5.3 Forskjeller?

Sammenliknet med Credit, består Matchit av en eldre sammensatt aldersgruppe, tyngre kompetanse og lenger erfaring med salg og produkt. De fleste er også mer etablerte i det private liv sammenliknet med de ansatte på Credit.

Credit operer i et typisk salgsmiljø. Med et typisk salgsmiljø ser vi for oss salg av produkt og/eller tjenester ut til næringslivet hvor de ansatte får fastlønn og individuell provisjon og bonusordninger.

Matchit får provisjon og bonus som et team. Alle har relativt høy fastlønn. Det som er spesielt er at alt av provisjon og bonuser blir fordelt likt på alle. De er med andre ord avhengig av at

sidemannen leverer. Noe som er ganske sjeldent i salgsbransjen, da de fleste belønnes individuelt etter innsats og resultat.

1.6 Oppgavens strukturelle oppbygging

Oppgaven tar først for seg årsaken til valg av problemstilling, samt en beskrivelse av våre forskningsspørsmål. Deretter en presentasjon av organisasjonen Bisnode. Så forklarer og definerer vi videre fenomenet innsmigrende adferd og smisking. Vårt teorigapittel baseres på 10 ulike kategorier for innsmigrende adferd. Samtidig blir ulike situasjonsavhengige variabler som personlighet tatt i betraktning. Metodedelen forklarer fremgangsmåten i undersøkelsen for å forsøke å finne svar på problemstillingen. Resultater og funn ut i fra undersøkelsens dybdeintervju presenteres i det neste kapitlet. Deretter blir funnene drøftet i et diskusjonskapittel. Kritikk til eget arbeid presenteres deretter, med anbefalinger til forskning videre. Vi forsøker så å konkludere vår problemstilling ut i fra funn og diskusjon.

2.0 Teori

Vi vil i dette avsnittet se på forskning som omhandler mellommenneskelig innflytelse i form av innsmigrende adferd i henhold til vår problemstilling. Først vil vi belyse ulike definisjoner og begreper som er etablert gjennom forskning. Oppgaven tar utgangspunkt i Edward E. Jones fire kategorier. Samt seks andre kategorier for å forsøke å forklare innsmigrende adferd. De til sammen ti kategoriene baserer seg på ulike taktikker, som forklarer innsmigrende adferd ut ifra ulike virkemidler. Vi har videre valgt å ha fokus på noen kontekstvariabler som vi ser som relevante ut ifra vår forståelse og teori.

2.1 Teoretisk innledning

Fenomenet innsmigrende adferd har tradisjonelt blitt sett på som et sett med individuelt igangsatt oppførsel (Ralston 1985). Vår oppgave er derfor valgt å rettes mot det å se på individets igangsetting av innsmigrende adferd. I 1964 definerte Jones innsmigrende adferd som:

”A class of strategic behaviour illicitly designed to influence a particular other...Concerning the attractiveness of one`s personal qualities”(1964,11).

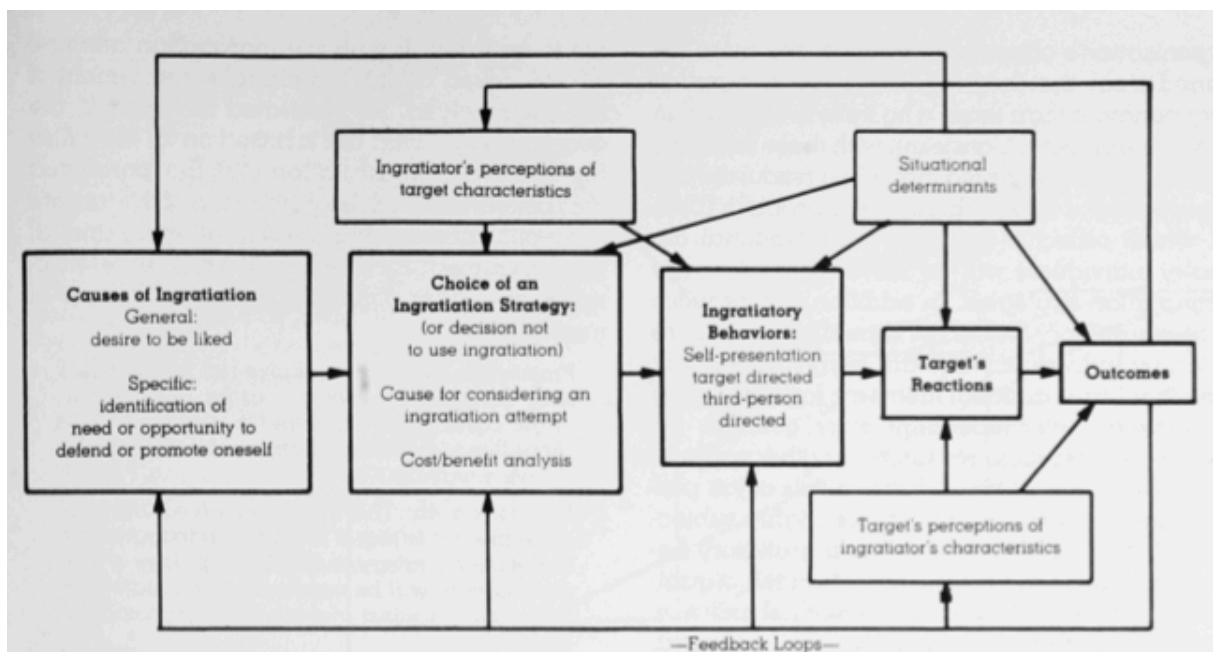
Med dette kan innsmigrende forstås som et sett med individuelt initiert strategisk adferd som har til hensikt å forsøke å påvirke en bestemt annen på en umoralsk måte. Videre at smising benyttes som en taktikk for å tjene egne interesser med mangel på respekt for hvordan utfallet vil bli for den andre part (Jones 1964).

Forskning videre kan forstås dithen at et moderat nivå av innsmigrende adferd kan fungere i en fordelaktig forstand (Ralston 1985). Det vil også være tilfeller hvor en person vil overøse en annen med komplimenter, uten at det foreligger noen baktanke eller strategi.

Vedkommende er raus, men ikke for å oppnå en personlig gunst (Kvalnes 2008, 27).

2.1.1 Forklaringsmodell

Vi har valgt å benytte oss av en modell som eksemplifiserer stegprosessen for hvordan innsmigrende adferd kan forekomme. Denne modellen ser vi som relevant for å forklare hvordan prosessen kan foregå i forkant. Dette for å skape en forståelse. Noen av stegene vil vi gå mer inn på da de ses på som relevante i forhold til vår problemstilling. Modellen viser først til en eventuell årsak til innsmigrende adferd, hvilke type strategi individet velger. Deretter viser modellen til den innsmigrende oppførselen, reaksjonen til målpersonen samt hva som er oppnådd ved benyttelse av innsmigrende adferd.



Kilde: (Liden og Mitchell 1988, 572)

2.2 Begrepsavklaringer

Begrepene nedenfor inkluderes for å skape en forståelse for organisasjonens struktur og oppbygging. Samtidig som de inkluderes som variabler som kan ha betydning for innsmigrende adferd.

Når vi skal undersøke om innsmigrende adferds teknikker blir benyttet i organisasjonen, ser vi det som relevant å se på ulike begreper. Organisasjonsstrukturen er et begrep man bruker når man skal beskrive organisasjonens arkitektur. Arkitektur er bedriftens organisasjonskart, altså

hvordan bedriften er bygget opp (Jacobsen og Thorsvik 2010, 62). Bedriften kan ha ulike formelle strukturer. Dette etter hvilke oppgaver som skal løses, hvem som skal ha myndighet, hvordan arbeidsoppgavene skal fordeles og hvordan oppgavene skal koordineres. (Jacobsen og Thorsvik 2010, 65-66).

Jacobsen og Thorsvik viser til at ved å se på organisasjonskulturen får man et bilde av hvordan organisasjonen egentlig fungerer. Akseptert adferd kan manifesteres ut ifra organisasjonens kultur. Kulturen kan bli sett på som et styringsverktøy i organisasjonen ved at normer, verdier samt grunnleggende antagelser gir oss retningslinjer i tillegg til strukturen, på hvordan vi skal oppføre oss (Jacobsen og Thorsvik 2010, 116). Dette både i forhold til når man skal utføre arbeid for organisasjonen, men også i forhold til at kulturen gir et grunnlag for det sosiale felleskapet (Jacobsen og Thorsvik 2010). Videre er det ikke sikkert at organisasjonen er preget av en felles kultur. Flere sosiale grupper med sin egen kultur kan dannes innad i organisasjonen. (Jacobsen og Thorsvik 2010, 117).

Persepsjon er et begrep som er relevant for vår oppgave og utgreie om. Persepsjonspsykologi handler om hvordan et individ oppfatter virkeligheten. Vår intellektuelle prosess vil gjøre at vi ser forskjellig samt opplever en situasjon ulikt. Våre sanser organiseres gjennom å selektere, for så å tolke hendelsen til et meningsfullt bilde av virkeligheten (Schiffman, Kanuk og Hansen 2011).

Attribusjonsteori er et sosialpsykologisk begrep som går ut på å beskrive hvordan individer årsaksforklarer sosiale hendelser. Dette ses derfor for oss som et relevant begrep å utdype om. Attribusjonene går ut på at vi gir mening til hendelsen. Dette gjennom at vi enten skylder på oss selv, ytre situasjonsmessige faktorer eller en kombinasjon av individets indre og ytre situasjonsmessige faktorer. Årsaken kan også ses ut ifra uflaks og flaks (Haukedal 2010,94). Vi har lettere for å skylde på ytre årsaker når det gjelder hendelser ved oss selv, mens når vi skal vurdere andre har vi lettere for å skylde på indre årsaker (Haukedal 2010,97-98). Hvordan vi eventuelt tolker personer er avhengig om vi er positivt eller negativt innstilt til vedkommende (Haukedal 2010).

2.2.1 Personlighet

Hvordan personlighet tolkes og hvordan det kan dokumenteres, varierer fra de ulike leirene

eller ”trosretningene” innen psykologien. Dette er derfor et komplekst spørsmål, med flere alternative løsninger og svar.

Begrepet personlighet kan forklares med: ”Et individs relativt stabile og varige egenskaper, som skiller ham eller henne fra andre individer, og som danner grunnlaget for våre prediksjoner om vedkommendes fremtidige adferd” (Brochs-Haukedal 2010,268).

Denne definisjonen vektlegger stabile og varige egenskaper. Mange definisjoner på personlighet og personlighetsteorier utgår i fra at mennesket adferd er konsistent over tid og i ulike situasjoner. Dette forklares som personlighetstrekk (Moxnes 2007,37).

2.2.2 Individuelle og situasjonsavhengige faktorer

Personlighet kan defineres ulikt ut i fra forståelsen av dette omfattende emnet. David A. Ralston (1985,480) forklarer personlighet som et mønster av karakteristikk som er utviklet av individet, og som er relativt stabile over tid.

Hvordan innsmigrende adferd kan foregå, vil i noen grad avhenge av personlighet. Det skilles mellom individuelle faktorer og situasjonsavhengige faktorer. Disse faktorene beskrives som en kombinasjon av menneskets personlighet og karakteristikk. Kategorien Machiavellianism beskrives som manipulative mennesker, med lite tanker for andre individers følelser. Tanken forstås som at alle midler er forsvarlig og akseptabelt for å nå et mål, eller oppnå politisk makt (Machiavelli ca. 1532/1952). De som scorer høyt på Machiavellianism ønsker å kontrollere situasjonene de er en del av. Det vises videre at de som ønsker å kontrollere andre, oftere benytter seg av taktikker som innsmigrende adferd(Ralston 1985, 480). Dette støttes av Pandy og Ragosti (1979).

Innen de individuelle faktorene vil Locus of Control forstås slik at individer vil variere i deres tro på seg selv og deres suksess. De individene som karakteriseres som internals, tror at deres evne og den innsatsen de legger ned i et prosjekt, vil ha en betydelig effekt på resultatet de får. Externals tror at det som skjer med individet i stor grad er utenfor egen kontroll, eller at ting skjer grunnet hell (Ralston 1985,480). Det hevdes dermed i denne sammenheng at internals i større grad vil forsøke å påvirke andre, gjerne gjennom innsmigrende adferd. I denne sammenheng trekkes også attribusjonsteorien inn som en lignende faktor.

En tredje karakteristikk ved individuelle faktorer er Work Skill Uniqueness : Individets makt i en organisasjon vil avhenge av hva de gjør, og ferdighetene de har. Dersom individets ferdigheter ikke er tilstrekkelig for å skille seg ut, eller gjør organisasjonen avhengig av egne unike ferdigheter, vil individet søke å påvirke gjennom innsmigrende adferd. Dermed forstås innsmigrende adferd som en sannsynlig taktikk. Dette når ferdighetene ikke er tilstrekkelige for å differensiere seg fra andre medarbeidere eller ansatte.

De situasjonsavhengige faktorene baseres på en forståelse av organisasjonens rolle i individets valg av tilnærming. Videre vil forståelsen av at ulike ledelsesstiler og grad av hierarki i bedriften kan være av betydning for i hvilket omfang individet benytter seg av innsmigrende adferd.

Management style – Ledelsesstil. I skillet mellom autoritær og demokratisk ledelsesstil fant Ralston (1985) at der overordnede benyttet seg av en autoritær ledelsesstil var de ansatte mer troende til å benytte seg av innsmigrende adferd. Dette begrunnes med at ved en autoritær ledelsesstil vil ikke de ansatte få mulighet til å benytte seg av sine kreative sider. Samt at ansatte ikke får mulighet til å vise seg frem, ved eksempelvis å påta seg nye oppgaver, og vokse med utfordringer.

Videre vil task ambiguity være av relevans for de situasjonsavhengige faktorene. Dette forklares ut i fra en usikkerhet individet kan ha, dersom arbeidsoppgaver og krav ikke er tydelig spesifisert (Ralston 1985,483). Dette kan gjøres gjeldende både i organiske og mekaniske organisasjoner. Mekaniske organisasjoner kjennetegnes ved sentralisert beslutningsmyndighet, utstrakt bruk av regler og en høy grad av formalisering. Organiske organisasjoner forstås som en klar motsetning. Denne type organisasjon preges av horisontal og vertikal kommunikasjon, matrisestruktur, arbeidsoppgaver som blir definert etter behov, og den enkeltes rolle er generelt definert (Jacobsen og Thorsvik 2010,89-91).

Ralston (1985, 483) hevder at i organisasjoner der arbeidsoppgavene er tvetydige og ikke klart avgrenset, vil individer oftere benytte seg av innsmigrende adferd.

I avdelinger eller organisasjoner der det er ressursknapphet, vil underordnede i stor grad benytte seg av ulike taktikker for innsmigrende adferd. Dette for å understreke egen viktighet i organisasjonen, eller styrke egenkapitalen individet har investert i bedriften gjennom

relasjoner. Dette forstås som resource scarcity eller knapphet på ressurser (Ralston 1985, 483).

2.3 De ti taktikker

I dette kapittelet vil de ulike taktikkene for innsmigrende adferd presenteres. Jones definerte som nevnt tidligere 4 ulike taktiske variasjoner innenfor smisking.. Deretter presenteres de seks andre kategoriene for innsmigrende adferd. I denne oppgaven vil disse ulike variasjonene omtales som taktikker og kategorier.

2.3.1 Other - Enhancement

En av de første kategoriene er Other-Enhancement. Dette innebærer en stor grad av positive evalueringer av målpersonen. Det kan videre forklares som en forbedring av andre. Målet er da å uttrykke fordelaktige meninger og evalueringer av målpersonen. Dette ved å vise innsmigrende adferd mot individet. Dette er en mer direkte form for smiger. Kategorien kan eksemplifiseres ved å benytte seg av komplimenter. Det er også den kategorien som er mest lik den hverdagslige formen for smiger. Ved å benytte seg av denne kategorien vil individet overbevise om de høye tankene det har om målpersonen, samtidig som tankene ofte overdrives (Jones 1964,24).

Taktikkens effektivitet forsøkes bekreftet ut i fra Heiders (1958) teori. Dette baseres på at mennesker opplever det vanskelig å ikke like et individ, dersom dette individet har høye tanker om mennesket. Dermed forstås det som at om ett menneske oppfatter at det andre mennesket liker og / eller respekterer han, vil dette mennesket tendere til å også like dette andre mennesket (Heider 1958, 202). Taiguiri (1958) fant sammenhenger mellom et sterkt forhold til hverandre, og opplevelsen av at andre gjengjaldt følelsen av å like deg. Dette støtter videre Heiders antakelser om balanseforholdet nevnt tidligere (Jones 1964,25). Jones (1964,25) understreker videre sammenhengen mellom kategorien Other-Enhancement og psykologiens interpersonlige attraksjon. Det som skaper effekt ved bruk av denne taktikken, er ikke det at folk liker deg. Uavhengig av hvordan individet oppfatter deg, er det følelsen og opplevelsen av at folk liker deg, som skaper interaksjon og bånd (Jones 1964,26).

For å benytte seg av denne kategorien for innsmigrende adferd er det flere praktiske momenter som individet må ta i betraktning. Jones viser til at de målpersoner som er mest

mottagelige for denne typen adferd er mennesker som trenger bekreftelse, og mennesker med allerede høy selvtillit. Det å presentere komplimentene på en fortrolig måte er viktig. Videre det å rette komplimentene mot målpersonen til riktig tid er en annen implikasjon. Dersom det oppleves unaturlig for målpersonen, vil risikoen for å bli oppdaget øke. Om bruken av Other-Enhancement eller andre kategorier for innsmigrende adferd gjøres kjent for målpersonen, kan dette ha konsekvenser for individet. Da disse taktikkene ofte oppleves som manipulative, vil det være av viktighet å skjule sine virkelige motiver for valgt kompliment eller adferd (Jones 1964,26). Det å konsentrere komplimentene til å omhandle målpersonens antatte svakheter, forstås som mer effektivt. (Lord Chesterfield 1901,179). Deutsch og Salomon (1959) hevdet derimot at det å benytte seg av positive evalueringer av andre, rettet mot ulike svakheter, vil kunne bidra til å skape tvil angående komplimentenes oppriktighet blant mennesker med dårlig selvtillit. Likevel forstås det dit hen at egen selvtillit /eget selvilde ikke påvirker korrelasjonen mellom godkjenningene målpersonen får fra individet, og inntrykkene som innvilges. Derimot vil inntrykkene mennesker har av hverandre påvirkes av grad av ros og godkjenning fra andre (Dickoff 1961).

Den som utøver innsmigrende adferd ut ifra tankene om Other-Enhancement må videre se sammenhengen mellom graden av aksept for komplementet, og om utsagnet er knyttet til fortid eller nåtid. Graden av aksept kan understrekes ved og først trekke frem en liten negativ attributt, for så å snakke om flere positive. Den negative siden kan ofte være en tydelig egenskap/attributt ved målpersonen, som han er meget klar over selv. Ved å benytte seg av dette må individet være sikker på at målpersonen er klar over denne attributten selv. Videre kan aksepten for komplementet forsterkes ved at individet forsikrer seg om at det ikke benyttes tvetydige ord, som kan ha flere betydninger (Jones 1964,30).

2.3.2 Opinion Conformity

En annen kategori innen innsmigrende adferd er Opinion Conformity. Denne kategorien forstås som meningskonformitet. Det å uttrykke en mening eller oppføre seg på en måte som er konsistent med meninger, oppfatninger og oppførselen til målpersonen. Det å støtte hans syn, selv om du ikke er enig, er en av måtene å benytte seg av denne taktikken. Taktikken baseres på at mennesker liker de som fremstår med de samme verdiene og tro, som en selv. Graden av meningskonformitet vil variere fra en enkel enighet rundt et tema, forsøk på å uttale målpersonens antatte syn før målpersonen, til forsøk på å imitere og identifisere med

målpersonens verdier. Det mer innfløkt taktikken er, for å overbevise målpersonen om egne, påtatte, verdier, det mer effektiv er den. Ved å påta seg andres verdier utad, som en taktikk for å oppnå noe, kan dette føre til kognitiv dissonans. Denne kategorien forstås som en taktikk med store implikasjoner, da den tenderer til å være psykisk krevende å opprettholde (Jones 1964,35).

Med forståelse ut ifra Festingers Social comparison process, tolkes det slik at målpersonen vil være mer mottagelig for individets absolutte enighet. Når målpersonen ønsker sterkt at utsagnet skal være en sannhet, uten å være overbevist om at virkeligheten er slik (Jones 1964,39). Jones (1964,39 og 40) hevder videre at en effektiv taktikk for å etablere troverdighet med målpersonen, er ved å være uenig i trivielle og lite viktige temaer. Deretter å utvise full enighet i temaer som oppfattes som viktige for målpersonen.

Festinger mener at: "The greater the relevance of the opinion or ability to the group, the stronger will be the pressure toward uniformity concerning that opinion or ability" (1954,132).

Dermed forstås det som at det å avklare relevansen til et tema, kan være vanskelig for individer som ikke har innsikt i målpersonens tanker og meninger. Dette fordi individet har påtatte meninger, og ikke utviser sine meninger til resten av gruppen.

2.3.3 Self-Presentation og Self- Depreciation

Self-Presentation eller Self-Enhancement: Snakk med personen Om dine egne positive egenskaper. Oversatt til selvpresentasjon.

Å oppføre seg på en måte som oppleves riktig eller passende for individet man har som mål å overbevise (Jones 1964,40). For å forsøke å forklare det med et ord, forstås forklaringen i denne sammenhengen som selvskryt. Eksempelvis, på jobbintervjuer der stereotypien får spørsmål som omhandler positive og negative egenskaper svarer søkeren at hun gleder seg til å arbeide hardt for selskapet, samtidig som en negativ side er at hun er utålmodig, og at kandidaten har vanskelig for å legge ting fra seg før det er ferdig. En motsetning til denne kategorien er Self-depreciation. Det forstås som en taktikk der individet presenter seg selv som en som trenger målpersonens sympati og hjelp.

Taktikkene er kulturavhengige, og individet må kjenne til kulturen som omgir målpersonen. Dette gjelder kulturen innad i en gruppe, som en avdeling, men også landets kultur. Organisasjonskultur forklares tidligere i oppgavens begrepsavklaringer. Dersom individet benytter seg av selvskryt, men oppleves av målpersonen som frekk og vanskelig å like, har individet mislyktes (Jones 1964,40). Dermed tolkes det dit hen at balansen mellom selvskryt, og det å oppleves som frekk av andre, er av betydning for å effektivt benytte taktikken. Videre en forståelse av kulturen til målpersonen individet ønsker å påvirke. Taktikken for selvskryt kan gjennomføres ved å høylytt presentere egne styrker ovenfor målpersonen.

En annen måte denne taktikken kan benyttes på er å inkludere seg selv i en positiv presentasjon av målpersonens egenskaper (Jones 1964,41). Denne typen kan eksemplifiseres slik: ”Vi som er så tøffe karer og sykler Birken, tåler hvertfall dette” eller ”For oss som er så dyktige og faglig sterke, er da ikke dette en utfordring”. Da denne type taktikk ofte innebærer en sammenligning med målpersonens egenskaper, vil troverdigheten i forbindelse med presentasjonen av individets positive egenskaper være av viktighet (Jones 1964,41). Dermed forstås det slik, at om alle individets kolleger og målpersonen er oppmerksom på tidligere yrkesvei, vil ikke det å skryte av tidligere erfaringer fra stillinger som er høyere oppe i hierarkiet være troverdig.

2.3.4 Self-Depreciation

Self-Depreciation er en annen taktikk, og omhandler det å fremstille seg selv som en som trenger sympati og hjelp. Hensikten med dette vil være at individet ikke ansees som en trussel. Samtidig antas det at individet vil bli forbundet med verdier som ydmykhet og beskjedenhet. Dette vil være effektivt som taktikk, da slike verdier oppleves som viktige, generelt i et samfunn. Videre vil målpersonen oppleve at individet er avhengig av målpersonens hjelp, noe som kan være en faktor for suksess. Dette fordi det tolkes som et tegn på beundring og respekt til målpersonen. Samtidig som taktikken henviser til det kristne ideal om at de sterke hjelper de svake (Jones 1964,42).

Som nevnt tidligere er taktikkene Self-Presentation og Self-Depreciation samme type kategorier, men baseres på ulike taktikker for å oppnå det individet ønsker. Om individet har investert mye i målpersonen for å skape positive tilbakemeldinger og oppmerksomhet, antas det å benytte seg av Self-Depreciation, som mest virkningsfullt (Jones 1964,43). I denne

sammenheng forstås investert som tiden og energien individet har brukt for å skape en relasjon til målpersonen. Om individet er ukjent for andre i avdelingen vil det å benytte seg av selvskryt og snakke med målpersonen om egne positive egenskaper gi mest inntrykk. Likevel antas det at en balanse mellom de to typene vil være det mest effektive (Jones 1964,43). Dette da et individ som kun understreker sine positive kvaliteter, eller et menneske som trenger hjelp konstant, antas å få vanskeligheter med å aksepteres av ulike grupper i arbeidslivet.

2.3.5 Rendering Favours

Denne taktikken omtales også som favour doing. I denne sammenheng forstås den som tjenestegjøring. Taktikkene nevnt ovenfor ble utviklet over tid. Jones gjenkjente også det å gjøre noen en tjeneste, som en mulig taktikk. Likevel var ikke skillet mellom innsmigrende adferd og en generell sosial utveksling klar. Det at en person gjør et annet menneske en tjeneste, skaper en plikt til å gjengjelde denne tjenesten. Jones (1964,44) hevdet at innsmigrende adferd innebærer mer enn en manipulativ følelse av gjengjeldelse.

2.3.6 Instrumental dependency

Instrumental dependency er en av de innsmigrende taktikkene som kan benyttes for å oppnå fordeler hos målpersonen. Den strategiske taktikken går ut på at du innbiller målpersonen om at du er avhengig av den personen. Det vil si at du spør om hjelp av personen selv om du vet at du kan løse oppgaven selv. Dette gjør du for å få målpersonen til å hjelpe deg samt at personen skal føle seg verdifull, kunnskapsrik og tenke godt om seg selv (Pandey 1981; Bohra og pandey 1984)

2.3.7 Situation spesific behaviour

Den neste taktikken er en situasjonsavhengig oppførsel som blir benyttet for å bli mer attraktiv ovenfor målpersonen enn en konsekvent oppførsel som er basert på prinsipp, verdi, idelogi eller norm (Pandey 1981 147-148). Denne innsmigrende taktikken går ut på at du erkjenner en annen persons autoritet i nærvær av andre, dette individet kan eventuelt være din sjef (Pandey 1981 65-67).

2.3.8 Name dropping

Taktikken som nå presenteres har blitt observert som name dropping. Taktikken går ut på at du vil ha påvirkning på målpersonen ved at man benytter seg av navnene til mennesker som anses som mektig og godt kjent i samfunnet (Pandey 1981). Du benytter deg av denne taktikken for at målpersonen skal få et positivt bilde av deg. Samtidig for å skape en følelse av at den som benytter innsmigrende adferd er nyttig for målpersonen (Pandey 1981,113). Tidligere funn viser til at name dropping blir mest benyttet med fremmede, når man skal skape et førsteinntrykk (Pandey 1984).

Name dropping er en indirekte selvpresentasjons taktikk ved at du hevder at du har sosial nærhet mellom deg og personen som du nevner. Nærhet kan bli beskrevet som alt fra å ha bursdag på samme dag, være født på samme sted, venner eller at man er medlem i samme foreninger. Den nevnte personen kan være alt fra en kjendis til en person som ikke er så godt kjent i samfunnet. (Lebherz, Klaus og Tomljenovic 2009, 2)

Om den innsmigrende taktikken fungerer er avhengig av hvordan relasjon målpersonen har til det nevnte navnet. Om individet som nevnes, blir sett på som attraktiv av målpersonen, er det mest sannsynlig at du også vil bli sett på som attraktiv (Kernis og Wheeler 1981). Samtidig kan name dropping ha en negativ effekt hvis det kan fremmes mistanke om at du som smisker har et bakenforliggende motiv (Gurevitch 1985). Målpersonen vil da føle seg manipulert, noe som vil skape en negativ effekt for den innsmigrende taktikken. (Lebherz, Klaus og Tomljenovic 2009)

Det er flere elementer som er med på å påvirke hvordan name dropping har en effekt. Dette kan blant annet være styrken til den enkelte foreningen, egenskapen til individet som blir nevnt, egenskapene til den som benytter seg av taktikken, samt målpersonen. Det er også sannsynlig at det er en sammenheng mellom disse faktorene om den innsmigrende taktikken har suksess (Lebherz, Klaus og Tomljenovic 2009).

Litteraturen viser til at det er vanskelig å få målpersonen til å få et positivt bilde av deg gjennom å benytte seg av taktikken name dropping (Lebherz, Klaus og Tomljenovic 2009)

2.3.9 Strategisk bruk av seksuell adferd

Ved hjelp av taktikkene nevnt ovenfor hevder Watkins, Smith og Aquino (2013) at seksuell opptreden kan kategoriseres som et forsterkende instrument til disse taktikkene. Dette støttes videre av Tedeschi og Melburg (1984). Forsking viser videre at seksuell adferd på en strategisk måte kan være mer effektivt for kvinner, siden kvinners seksualitet her en tendens til å ha høyere samfunnsmessig verdi enn menns (Baimieister og Vohs 2004). Dessuten er det lettere for en flørtende mann å bli stemplet for trakassering (Krings og Facchin, 2009). Kvinners seksualitet er basert på en forventning om at seksualitet bør være en essensiell del av deres vesen, noe som har en tendens til å gi kvinner en større grad av erotisk kapital enn menn (Hakim 2010). Det er da naturlig å anta at kvinner vil ha større utbytte av slik manipulasjon.

Hakim (2010) hevder at det finnes noen elementer som bidrar til å definere individets erotiske kapital.

Hakim(2010) forklarer at det å spille på sex nødvendigvis ikke bare handler om utseende, pupper og kropp men det kan også handle om personlighet, stil, femininitet eller maskulinitet. Hvordan man går, snakker og oppfører seg, kan være med på å påvirke den seksuelle attraktiviteten. Mennesker er forskjellige og det er individuelt hva man foretrekker og tiltrekkes av. Når hun referer til hva som gir erotisk kapital nevner hun blant annet sosiale ferdigheter som sjarm, flørt og karisma, livlighet og godt humør. Folk som er sprudlende kan være svært attraktive for andre hevder hun. Hakim (2010) hevder også at bruk av tilbehør som parfyme, sminke, hårprodukter, pene kjoler osv., er mer attraktivt en f.eks. folk som ikke bruker det. Hva som definerer vår smak er grenseløs og den bakenforliggende betydningen er relativ for både kvinner og menn (Hakim 2010).

Watkins, Smith og Aquino (2013) hevder at strategisk seksuell opptreden ikke nødvendigvis trenger å innebære faktisk seksuell interesse eller fortjeneste. Ordet er ment å betegne den instrumentale presentasjonen av seksualitet. Kvinner trenger derfor ikke å ha samleie med menn for å sikre det de ønsker. I stedet kan de handle på subtile seksuelle forestillinger, som f.eks. flørt, sjarm (Hakim 2010). som gjør at menn føler seg maskuline, potente, og ønskelig. I

bytte, kan menn tilby kvinner varige driftsmidler som for eksempel penger, sammen med favorisering eller komplimenter (Philaretou og Young, 2007).

I teksten til Watkins, Smith og Aquino (2013) tolkes det dit hen, at når seksuell tilnærming fører til måloppnåelse, som for eksempel tjenester, komplimenter etc. vil det falle under deres definisjon av strategisk seksuell adferd. Derfor ser vi at denne kategorien kan oppfattes både som en egen taktikk og som et forsterkende instrument for innsmigrende adferd.

Kvinner kan benytte elementene nevnt tidligere, som flørting. Dette kan bidra til å lokke frem oppmerksomhet og gunstige inntrykk fra andre om dem selv. Slik attraksjon kan glatte veien for senere forsøk på å få samsvar (Watkins, Smith og Aquino 2013).

I kontrast, kommer menns forestillinger sjeldnere til uttrykk gjennom deres klær og utseende, men oftere gjennom å gjøre tjenester. Det viser seg mer effektivt for menn å utføre tjenester (Watkins, Smith og Aquino 2013). En tjenestegjøring (favor-doing) kan skape gunst fra målene på de gode gjerningene, og åpner potensialet for bedre inntrykk og trangen til å gjengjeldte tjenester. (Watkins, Smith og Aquino 2013).

Om vi romantiserer det hele til å gjelde forestillingen om å redde en kvinne i nød, kan disse handlingene virke som ridderlige og proaktive egenskaper. Dette gir menn muligheten til å demonstrere sin makt og maskulinitet, som igjen kan lokke frem takknemlighet hos kvinner. Videre kan dette føre til økt attraktivitet for mannen.

2.3.10 Humor

Jones var den første som anså humor som en mulig teknikk for smisk. Likevel har ingen testet hans hypotese (Cooper 2005).

Psykologiske studier innen humor har blant annet vist at eksponering av humoristisk stimuli gir en økning i positiv affekt og humør. (Rod A 2007).

Humor fremkaller hyggelige følelsesmessige reaksjoner, til en grad (Rod A 2007). I en studie gjort av Michelle Shiota m. Kollegaer (2004) ble humor relatert til positive følelser og viste seg å spille en viktig rolle i reguleringen av mellommenneskelige relasjoner. Shiota kartla tre grunnleggende oppgaver som var gode for relasjoner. Det var: ”1, identifisere potensielle partnere forhold, 2 å utvikle, forhandle, og opprettholde viktige relasjoner, og 3, kollektiv byrå som forstås som å jobbe sammen med andre for å oppnå mål som ikke kan oppnås alene” (Rod A, 2007, 16).

De foreslo at humorrelaterte følelser var effektivt for å oppnå alle tre av disse oppgavene i ulike typer relasjoner, inkludert romantiske partnerskap, vennskap og grupperelasjoner. Det viste seg for eksempel at munterhet forbundet med gjensidig latter kunne være en måte å identifisere medlemmer på, tiltrekke seg partnere og samarbeid. Samt styrke mellommenneskelige bånd og gruppens samhold (Rod A 2007, 16).

Cooper (2005) definerer humor som:

”enhver hendelse som deles av en agent, eksempelvis en ansatt, med en annen person, dvs. et mål, som er ment å oppfattes morsomt av målpersonen og at målpersonen oppfatter det som en oppriktig handling.”

Basert på tidligere forskning, hevder Cooper at humor bør eksistere som et effektivt instrument for innsmigrende adferds taktikker (Cooper 2005, 768).

Når individer bruker humor i egen hverdag, kan det ha et ubevisst formål. Samtidig kan det benyttes som sosiale mål utover det og bare bidra med underholdning. Individer har ofte et underliggende mål om å imponere andre med sin vittighet. Dette for å få oppmerksomhet, prestisje, eller godkjennelse (Rod A, 2007, 17).

Rod A (2007) hevder videre at om man har som mål å styrke relasjoner, glatte over konflikter, og bygge samhold, kan humor være nyttig for disse formålene. På den andre siden, hvis man har som mål å utstøte, ydmyke eller manipulere noen, eller for å bygge opp egen status på bekostning av andre, kan humor være nyttig for disse formålene også. Uansett kan det fremkalle ekte følelser av munterhet (Rod A 2007, 19).

Forskning viser at humor og latter skjer hyppig på jobb (Rod A, 2007). Humor er et modus man bruker for kommunikasjon. Det kan brukes hyppig for å formidle visse typer informasjon som ville vært vanskelig å uttrykke (Mulkay 1988). Spesielt er humor ofte brukt for å kommunisere sosialt risikable meldinger i håp om å kunne redde ansikt om meldingen ikke blir godt mottatt. Siden arbeidssituasjonen ofte er preget av tvetydighet og usikkerhet, kan humor ofte brukes til slike formål på jobb (Rod A, 2007, 361-362). For eksempel, kan en arbeidstaker som er misfornøyd med sin nåværende lønn, lage en humoristisk kommentar til sin overordnede for å undersøke responsen og reaksjonen dette ville fått. På denne måten kan

arbeidstakeren lettere trekke kritikken tilbake ved å si at det bare var en spøk hvis den overordnede blir fornærmet.

I følge Cooper (2005) kan bruk av humor i enkelte situasjoner benyttes som et middel for skånsomt å iverksette andre innsmigrende adferdstaktikker. Dersom en ansatt eksempelvis benytter seg av "self - presentation" ovenfor sin leder kan den ansatte gjøre dette på en humoristisk måte. I dette tilfelle hevder Cooper at humor er en mekanisme som letter selvsentrerte utsagn og kan være med på å gjøre taktikken mindre gjennomsluktig. Generelt mener Cooper (2005) at bruk av humor kan virke mindre manipulerende.

Mange oppfatter arbeidsplassens humor som nyttig for en rekke årsaker, for eksempel: minimere kjedsomhet, minke konflikt eller stress, eller bedre kunderelasjoner. Som nevnt tidligere kan humor også gi bedre arbeidsrelasjoner. Da det blant annet kan brukes til å kommunisere alvorlige meldinger og normer (Mulkay 1988).

Likevel understreker Cooper at om humor er fjollete, eller svekker arbeidsprosessen, vil det i mindre grad bli satt pris på. (Cooper 2005).

Dersom innsmigrende adferd skal ha effekt, vil motivets synlighet ha betydning.

Om forsøket er gjennomsluktig for målpersonen, er det mer sannsynlig å mislykkes eller forårsake et verre utfall enn det allerede var (Gordon 1996). Om "favour-doing" skal benyttes som en taktikk, kan humoristiske uttrykk gjøre risikoen mindre for å virke manipulerende hevder Gordon(1996). Deretter utgjør det en mindre risiko å bli observert av andre som kan oppfattes som publikum til personens baktanker. Selv om en innsmigrende adferdsteknikk lykkes med målpersonen, kan tilskuere observere dine baktanker, for så å videresende dette til målpersonen individet ønsker å påvirke (Gordon 1996).

Dersom humor er en del av den innsmigrende adferden, og observatøren setter pris på humoren, kan teknikken fungere på observatørene også, uten at det er de som er målet. Om humor lykkes, kan personen fort assosieres som en hyggelig og morsom person. I henhold til attribusjonsteori gir hendelser vi opplever i dagliglivet spontane årsaksforklaringer, og er sannsynlig å gi assosiasjon til visse egenskaper ut fra egen og/eller andres adferd. Det er derfor svært naturlig for oss mennesker å assosiere hendelser til egenskaper. (Ross & Fletcher, 1985).

Humor kan være en integrert del av en organisasjonskultur, og manifesterer seg innenfor slike gjenstander som ritualer, språk og symboler (Dandridge, Mitroff, og Joyce 1980). Om humor er mot gruppens normer, bør de positive effektene av å uttrykke humor for ”smiskeren” være mindre. I noen organisasjonskulturer er humor integrert i verdisettet til bedriften. Mens i andre organisasjonskulturer vil verdier som gjenspeiler formell og seriøs opptreden, settes pris på (Cooper, 2005).

3.0 Metode

Valg av kvalitativ metode baserer seg på et ønske om å få innsiktsfull informasjon rundt valgte tema. Vårt tema baseres på innsmigrende adferd. Emnet forstås som et område det ikke er skrevet mye om. Samtidig forstås kunnskapen om hvordan innsmigrende adferd foregår, som lite eksplisitt i samfunnet. Oppgaven baseres dermed på en kvalitativ metode. Kvalitativ metode kan forstås som en måte å forsøke å beskrive virkeligheten. Denne virkeligheten kan være individers utsagn, eller en observasjon av disse individene. Den kvalitative metoden vektlegger meningen individet erfarer (Askheim og Grenness 2008, 12). Metoden kjennetegnes videre ved å benytte seg av små utvalg. Utvalg forstås som valg av informanter. Et utvalg kan ikke generaliseres til en hel populasjon (Askheim og Grenness 2008, 35). Det forstås at funnene som forskeren analyserer seg frem til, ikke kan tilskrives å gjelde noen andre enn den gruppen av individer forskeren rekrutterte til sitt prosjekt. Funnene omhandler dermed spesifikt den kunnskapsbedriften som undersøkes, ikke alle kunnskapsbedrifter i Norge. For å samle inn data kan forskeren benytte seg av fokusgrupper, dybdeintervju, og observasjoner. Kvalitativ forskning bidrar til en forståelse av hvordan mennesker tenker, motivasjon til individer, og innsikt i hvordan grupper, markeder og organisasjoner fungerer (Askheim og Grenness 2008,35).

3.1 Forskningsdesign

Ved valg av metode må det ut ifra undersøkelsens problemstilling velges et design. Forskningsdesign benyttes for å sikre at forskeren når forskningsmålene i prosjektet (Askheim og Grenness 2008,65). Et intensivt design kjennetegnes ved et ønske om å gå i dybden på et tema, og skape en helhetlig beskrivelse av fenomenet. Dette med hensyn til å skape en forståelse mellom enheten man undersøker, og konteksten undersøkelsesenheten er en del av (Jacobsen 2005,88). Problemstillingen understreker et ønske om å forstå hvordan innsmigrende adferd foregår, og hvilken effekt de ti taktikkene har i arbeidslivet i dag. Jacobsen (2005,10) hevder at dersom problemstillingen viser til et ønske om å skape forståelse, eller forklare spesielle situasjoner eller hendelser, bør det velges et intensivt design. Videre tar vår undersøkelse utgangspunkt i et case-design. Case-design velges med tanke på undersøkelsens problemstilling om hvilken effekt innsmigrende adferd har for

selgere i dag. Deretter det at oppgavens teoretiske antagelser forholder seg til at innsmigrende adferd er mer fremtredende i salgssyrker. Deretter baseres enhetene i undersøkelsene på selgere i ulike avdelinger. Dette er ut ifra Yid's fem sentrale komponenter for case-design (Askheim og Grenness 2008,71). Denne type design forklares ut i fra et ønske om å innhente mye informasjon, ofte fra få enheter. Utvalget gjelder gjerne en gruppe individer, eller en organisasjon (Askheim og Grenness 2008,70). Valg av design styres videre av problemstillingen, formålet med undersøkelsen, tid og ressurser, samt egen erfaring som forsker (Askheim og Grenness 2008,75).

3.2 Datainnsamling

Undersøkelsens valgte datainnsamlingsmetode er dybdeintervju. Dette forklares som en forholdsvis ustrukturert samtale mellom moderator og informant. Moderator er i denne sammenheng ofte forskeren, og den som styrer intervjuet. Datainnsamlingens hensikt er å forsøke å avdekke meninger og holdninger. Ved dybdeintervju benytter ofte moderator en intervjuguide. Dette tolkes som en huskeliste for hvilke temaer og spørsmål forskeren ønsker å få svar på (Askheim og Grenness 2008, 88). Intervjuguiden bygges opp med tanke på retningslinjene for et Semi - Strukturert intervju. Denne type intervju åpner for involvering fra subjektet, og at informanten kan ta opp temaer som oppleves relevante. Samtidig eksisterer muligheten for at moderator trekker frem ønskelige temaer. Dette dersom informanten ikke selv trekker frem tema som ansees viktig for moderator. Semi - strukturert kjennetegnes ved en intervjuguide med tema, fast rekkefølge, og kun åpne svaralternativer (Jacobsen 2005,145-146). Valg av semi – strukturert intervju grunnes i en antagelse om at moderator uten mye erfaring vil ha god hjelp en intervjuguide. Samtidig ansees muligheten for at informanten kan styre samtalen og tema som viktig. Dette da det kan bidra til åpen kommunikasjon og ærlige svar på spørsmålene (Jacobsen 2008,146).

3.3 Dybdeintervju

Ved arbeid med intervjuguiden, og et semi - strukturert intervju, var hensynet til temaet viktig. Vi oppfatter emnet som et sensitivt tema og kan oppleves ubehagelig å svare på. Likevel ansees det viktig å etterstrebe mest mulige åpne og ærlige svar. Det vises til at ved sensitive temaer anbefales det å starte med enklere materiale, og deretter bevege seg inn mot

kjernetemaet gradvis (Berg og Lune 2014,118). Samtidig hevdes det at dersom spørsmålene omhandler sensitive, eller moralsk vanskelige temaer, anbefales det å komme raskt til kjernespørsmålene. Dette for at subjektene ikke oppfatter prosessen som manipulerende (Berg og Lune 2014,118). Med denne erkjennelsen, og av hensyn til undersøkelsens ønske om åpne svar, ble det sendt ut informasjonsbrev til informantene. Dette brevet forklarte kort årsaken og hensikten til undersøkelsen. Subjektene hadde dermed mulighet til å forberede seg på tema. Videre slik at informantene ville ha en mulighet til å trekke seg fra intervjuprosessen dersom temaet opplevdes som for personlig, eller av andre grunner vanskelig å svare på.

I forkant av intervjuet gjennomførtes pilotintervjuer eller pre-test av intervjuet. Dette innebærer en eller flere øvelsesintervjuer. Dette for å undersøke om forskeren får svar på det som ønskes. Videre hvor effektivt intervjuet er for å få svar fra subjekter. Pilotintervjuer kan vise til spørsmål som må omformuleres, eller uklare formuleringer i intervjuet.(Berg og Lune 2014,127). Gjennomføring av pilotintervjuet viste seg nyttig. Som et resultat av pilotintervjuet måtte flere av spørsmålene i intervjuguiden omformuleres eller strykes. Dette samtidig med at nye spørsmål tydeliggjorde seg i intervjuet. Muligheten til å få konkrete svar på undersøkelsens problemstilling oppfattes som klarere etter dette intervjuet.

3.4 Utvalg

Utvalget av informanter foregikk i henhold til undersøkelsens problemstilling. Samtidig som kriteriet for utvelgelse var informasjon. Det var, som nevnt tidligere, et etablert forhold til organisasjonen. Kontaktpersonen vår i organisasjonen ble derfor bedt om å anbefale mulige kandidater. Informasjonskriteriet forstås som at forskeren velger informanter ut ifra hvilke som ansees til å gi mye og nyttig informasjon om temaet. Dette som personer med god formuleringsevne, de som oppleves å ha mye kunnskap om emnet, eller de som oppfattes å ville si mye og åpne seg (Jacobsen 2005,174). Da det allerede var etablert kjennskap til individer i organisasjonen, ansees Jacobsens (2005,174) advarsel om vanskelighet ved dette kriteriet, som mindre komplisert. Dette da kontaktpersonen kjente godt til de mulige informantene.

Ved gjennomføring av intervjuene rekrutterte forskerne informanter ut ifra snøballmetoden i tillegg. Dette som et kriterium der forskeren får kjennskap til andre mulige interesserte eller

aktuelle kandidater. Dette skjer etter anbefalinger fra informanter forskeren allerede har intervjuet (Jacobsen 2005,175).

Forskerne intervjuet dermed 3 informanter i en avdeling, der de ansatte opplevdes å være ferdig med egen karriereklattring. I denne avdelingen var også muligheten for ytterligere forfremmelse eller ansvar begrenset. I sammenligningsutvalget ble det intervjuet 3 subjekter i en annen avdeling i bedriften. I denne avdelingen var økt ansvar og forfremmelser i stor grad tilstede. Samtidig som aldersgruppen var yngre. Alle subjektene var selgere i samme bedrift. Vi valgte kun å undersøke en bedrift da det oppfattes slik at variasjoner i organisasjonskultur vil ha innvirkning på resultatene. Dette ut i fra Ralstons (1985) utgangspunkt nevnt tidligere. For å forsøke å få svar som gjenspeiler seg i virkeligheten, oppfattes det at virkeligheten vil være enklere å analysere, med én organisasjonskultur å forholde seg til. Det noe begrensede utvalget av informanter grunnes den ene avdelingens størrelse. Ønsket om et sammenlignbart grunnlag, og allikevel å forsøke å sikre subjektene anonymitet førte til tre subjekter fra hver avdeling.

3.5 Gjennomføring av dybdeintervju

Gjennomføringen av dybdeintervjuene foregikk på tre ulike møterom i bedriftens lokale. Prosessen gjennomføres i bedriftens lokale, så omgivelsene skulle oppleves som trygge og kjente for subjektene. Gjennomføringen skjer i forhold til Askheim og Grenness (2008,121) anbefalinger for gjennomføring av intervju. Dette var også for å imøtekomme subjektene ønske om tilpassing til arbeidshverdagen. De tre medlemmene av gruppen var tilstede under alle intervjuene. Et medlem førte an og styrte intervjuet, og en hadde rollen som den med oppfølgingsspørsmål og prober. Den tredje observerte kroppsspråk og ulike handlinger. Valget av tre medlemmer ble debattert, da tre mennesker kan oppfattes som ”truende” når temaet er sensitivt. Samtidig opplevdes det viktig å få observert kroppsspråk og holdninger da dette vil gi informasjon i forhold til hvordan spørsmålene oppleves av subjektene. Videre at det ved uerfarne intervjuere vil være nyttig å ha en støttespiller for oppfølgingsspørsmål. Ved mangel på erfaring som intervjuer antok gruppen dermed at den som kom til å gjennomføre intervjuet ville være mest opptatt av å gjennomføre et best mulig intervju. Med dette en formodning om at en som fokuserte på hva informanten sa, mulige oppfølgingsspørsmål og prober ville vært nyttig

Vi startet intervjurundene med å presentere hvem vi er, videre presenterte vi tema for intervjuene. Vi forklarte samtidig hvorfor dette tema var interessant for oss og vår oppgave. Deretter forklarte vi viktigheten av å svare ærlig på spørsmål slik at resultatene blir mest mulig korrekte. Så understrekes det at både resultater og informanter anonymiseres. Vi antyder en varighet på intervjuet til ca. 50-60 min. Videre understrekes det at informanten har mulighet til å avbryte intervjuet om det føles støtende eller for privat. Vi forklarer også at intervjuet vil bli tatt opp på bånd så lenge dette godkjennes av informanten. Det vil også bli tatt notater underveis.

Subjektene ble informert om vår oppbevaring av opptakene ihht. anonymitet og lov om behandling av personopplysninger, personvernloven.

Askheim og Grenness (2008,23) viser til at personene i et utvalg i kvalitativ metode omtales som informanter eller subjekter. Samtidig hevder Jacobsen (2005,171) at utvalg av personer omtales som respondenter. Dette dersom personene har direkte kjennskap til et fenomen. De vil da fungere som representanter for den gruppen forskeren undersøker. I Jacobsens sammenheng omtales informanter som personer som har god kjennskap til emnet. Likevel forstås det slik at informanter ikke tilhører den gruppen forskeren har som siktemål å forske på. I denne oppgaven omtales utvalgspersonene som informanter eller subjekter. Dette med en erkjennelse om at informantene ut i fra Jacobsens teori ville blitt fremstilt som respondenter.

3.6 Dataanalyse

Patton (1990) definerer kvalitativ dataanalyse som en kreativ prosess. Men det er også en prosess som krever intellektuell disiplin, analytisk rygggrad og mye hardt arbeid. Fordi forskjellige mennesker har ulik oppfatning av sine kreative evner, sin intellektuelle kapasitet, og hva hardt arbeid innebærer, finnes det ikke noe som heter ”den ene rette måten” å gjennomføre organisering, analyse og tolkning av kvalitative data (Askheim og Grenness 2008,143).

Vår analyse omhandler teksten som kommer frem ut i fra datainnsamlingen. Ut i fra Askheim og Grenness (2008,143) anbefalinger deltok alle tre forskerne i analysearbeidet. Dette for å ikke overse data, eller for å ikke trekke feilaktige konklusjoner. Videre ble arbeidet utført som en innholdsanalyse.

I forkant av analysen gjorde forskerne seg innforstått med de praktiske og etiske forholdene ved arbeidet. Det å ha et åpent sinn, og ikke preges av forutinntatte holdninger og å være nøytrale (Askheim og Grenness 2008,143). Analysefasen startet med transkriberinger av intervjuene. Transkribering av intervjuene forstås som en eksakt gjengivelse av ordene informantene benyttet seg av. Transkribering forklares som en klargjøring av datamaterialet fra intervjuene for analyse. Dette innebærer å tolke den muntlige tale til skriftlig tekst (Kvale 1997,47).

I denne fasen erkjennes det at tid kunne vært spart dersom den nødvendige nøyaktigheten ved transkribering var tydeliggjort for alle forskerne fra starten av prosessen. Dermed måtte noen intervjuer transkriberes om igjen. Sammen med transkriberingene inkluderes observasjonene gjort i intervjuene.

Askheim og Grenness (2008,146) viser til en analyseprosess med flere hovedsteg. Beskrivelse omhandler det å beskrive det fenomenet som undersøkes, så nøyaktig som mulig. Dette omtales som thick description. I det følgende vises det til at thick description bidrar til et forsøk på å bedre undersøkelsen og oppgavens etterprøvbarehet.

I denne oppgaven legges det vekt på å beskrive hendelsene og fenomenene, men også konteksten fenomenet foregår i. Samtidig som en beskrivelse av situasjonen, må det i analysen inkluderes en forståelse av hva som skjer, og hvorfor (Askheim og Grenness 2008,147). Det å fremskaffe kunnskap om kultur og skikker omtales som en forutsetning. Dersom meninger og forståelse skal oppfattes likt, må konteksten tas i betraktning. En forståelse kan kun skapes om intensjonen settes i en kontekst (Askheim og Grenness 2008,147).

I kategoriseringsfasen ble transkriberingen av intervjuene gjort om til fargekoder for de ulike kategoriene i intervjuguiden. Dette som en strukturering av datamaterialet. Kategoriseringen benyttet seg dermed av klipp og lim – teknikken. Teknikkene tar utgangspunkt i å klippe fra hverandre utsagnene i intervjuene og limer de sammen med utsagnene som andre informanter svarer. Dette avhengig av at de er av samme betydning (Askheim og Grenness 2008,148-149).

3.7 Reliabilitet og validitet

Oppgavens reliabilitet omtales heretter som pålitelighet. Dette ut i fra valg av kvalitativ metode. En undersøkelses pålitelighet forstås som i hvilken grad en annen forsker vil oppnå de samme resultatene i en tilsvarende undersøkelse. Kravet om etterprøvbarehet viser til at kildene som benyttes, anvendt metode, og konklusjoner skal kunne etterprøves eller undersøkes på nytt av andre. I dette skal resultatene optimalt sett sammenfalle. I valgt metode vil ikke en undersøkelses pålitelighet kunne måles like nøyaktig. I kvalitativ metode er det ofte subjektene som understøtter påliteligheten. Dette gjøres ved at forskeren understreker for subjektene at utsagnene oppfattes slik subjektet ønsker (Askheim og Grenness 2008,23). En undersøkelses gyldighet kan understøttes ved å spørre: Undersøker vi det vi ønsker å undersøke? Eller hvorvidt data som er samlet inn, gjenspeiler det fenomenet forskeren undersøker? For å bekrefte/ måle en undersøkelses gyldighet eksisterer ingen måte som gir entydig informasjon innen kvalitativ metode. Samtidig som en undersøkelses gyldighet ikke oppfattes likt av alle. En vurdering for å forsøke og støtte gyldigheten er gjennom overflate validitet. Altså hvor tillitsvekkende prosessen er. Her kan forskeren spesielt vektlegge forholdet mellom problemstilling, metode, gjennomføring og resultat. Metodetriangulering bidrar til å støtte undersøkelsens pålitelighet og gyldighet. Metoden tar utgangspunkt i å benytte flere datainnsamlingsmetoder. Dette da for å undersøke om forskeren oppnår de samme resultatene ved ulike metoder.

3.8 Kritikk til metode / Feilkilder

Ved gjennomføringen av undersøkelsens metode og datainnsamling erkjennes det at feil kan forekomme. I forkant av, og ved gjennomføringen av datainnsamlingen kan forskerne stille seg kritisk til om spørsmålene i intervjuguiden bidrar til å få svar på det vi ønsker å undersøke. Videre at utvalget i undersøkelsen er begrenset, dette kan føre til vanskeligheter med å konkludere med noe ut i fra funn i analysefasen. Det at en av medlemmene allerede hadde kjennskap til organisasjonen må også tas i betraktning. Våre tolkninger kan ubevisst ha blitt farget av kjennskap til organisasjonen og beskrivelser. Et annet forhold som må tas med i betraktningen er om vår oppfattelse av bedriften Bisnode som en typisk salgsorganisasjon er reell i forhold til andre mulige organisasjoner. Informantenes svar kan videre ha blitt pyntet på ut i fra et sensitivt tema, og ønsket om og ikke utlevere seg i like stor grad.

4.0 Resultat og funn

Med utgangspunkt i vår problemstilling har vi valgt å separere besvarelsene i Bisnode Matchit og i Bisnode Credit.

4.1 Forklaring

I vår undersøkelse har vi tatt for oss to av fem selskaper i Bisnode Norge-Gruppen. Bisnode Credit og Bisnode Matchit. Undersøkelsen tar for seg Bisnode som en salgsorganisasjon, og tar ikke hensyn til hvilke stillinger/oppgaver de ulike informantene måtte ha. Alle hadde en stillingsfunksjon som hadde med salg å gjøre.

Vi har separert svarene fra Credit og Matchit. Dette fordi vi ønsker å undersøke nivåbruken på innsmigrende adferd bland de to avdelingene. Vår undersøkelse viste til at det eksisterer forskjeller i avdelingene på det vi tror kan ha betydning for benyttelse av innsmigrende adferd. Ut i fra våre generelle spørsmål fikk vi også bekreftet i Matchit at de fleste er etablerte, mange hadde barn og var i forhold, dessuten hevdet enkelte at man kanskje var litt mer satt, ikke så sultene lenger. Informantene i Credit tolkes som at de ikke var ferdig med egen karriereutvikling og levde ikke like etablert liv som de på Matchit.

Våre informanter bekrefter at Matchit operer med delt provisjon og flat organisasjonsstruktur. En av informantene forklarer dette nærmere: *”Vi konkurrerer sammen, ikke i mot hverandre. Vi er som et fotball lag. Vi spiller hverandre gode! Når én skårer, er vi alle vinnere.”* Vi opplever at informantene trives i sin nåværende stilling og arbeidsplass. Samtidig har vi fått inntrykk av at disse selgerne er tilfreds med egen karriereposisjon. De ansees å leve mer etablerte liv i forhold til samfunnsforståelsen. Det virker ikke som om noen av de i Matchit vil bytte jobb med det første.

Fra Matchit hadde vi en hyggelig samtale med tre personer som i analysen omtales som: informant 1, 3 og 6. Fra Credit fikk vi også snakke med tre personer. De blir videre

identifisert som informant 2, 4, og 5. Uavhengig av selskap, intervjuet vi tre jenter og tre gutter.

4.2 Generelle spørsmål

Deretter sørget vi for å få en felles forståelse av tema, hvor vi kartla hvilke tanker informantene hadde. Da vi forhørte oss om deres oppfatning til innsmigrende adferd, hadde de fleste den samme oppfatning av ordet. Det var ikke til å legge skjul på at de fleste fikk negative assosiasjoner til ordet, spesielt da moderator åpnet for å relatere det til smisk. Informantene fikk assosiasjoner til uetisk oppførsel, uærlighet, smisk, skjult agenda osv. Da vi kom inn på holdninger til slik adferd var det delte meninger. Halvparten syntes ikke nødvendigvis slik adferd var negativt, selv om ordet hadde negative assosiasjoner knyttet til seg. Den ene informanten mente at det til en viss grad finnes en baktanke med alt vi mennesker gjør, og at det ikke trenger å være negativt, så lenge man ikke ønsker den andre vondt. Informanten mente at alle søker å ha det bedre selv og at det er greit for henne, så lenge man ikke trykker andre ned. Alle hadde observert at innsmigrende adferd foregår internt på arbeidsplassen, og flere innrømte at de selv hadde benyttet seg av det.

4.3 Resultat av de 10 kategoriene

Vi vil i dette kapittelet presentere undersøkelsens funn ut i fra de ti kategoriene.

Taktikk 1: Other Enhancement

Understrek de positive kvalitetene ofte.

Informantene forstår dette som ros og komplimenter, og mener det skjer ofte. Hvorvidt det oppleves, er forskjellig.

Matchit:

Informant 1 er ikke den som roser mest, men synes det er en fin ting så lenge det oppleves oppriktig. Hun føler selv at hun noen ganger får ufortjent skryt. Det tolkes dit hen at det spesielt kan bli litt i overkant med komplimenter og ros fra gutta på jobben. Hun stiller seg derfor noen ganger kritisk til styrken på innholdet.

Informant 3 føler selv at hun er flink til å rose, men ikke uten at hun mener det. Hun påpeker at det er oppriktig. Hun forteller at det er mye humor på avdelingen, derfor opplever hun at det er mye ironisk ros som skal være ment morsomt. Å understreke positive kvaliteter ofte, uten å faktisk mene det, har hun ikke lagt noe særlig merke til på arbeidsplassen. Om det har noe effekt, beror på troverdigheten.

Siden kommunikasjonen på kontoret ofte har en underliggende tone av humor, synes informant 6 at det blir vanskelig å si noe om. Han føler ikke det blir misbrukt. Han tror at, om det skulle forekomme, så er det bare ment å være morsomt.

Han hevder nærmest at det er en taktikk som er akseptert og som ikke blir tatt seriøs. I all hovedsak har det ikke blitt tolket i negativ forstand. De opplever at når man faktisk får en tilbakemelding 1 til 1 oppleves det som veldig oppriktig.

Credit:

Informant 2 mener taktikken er i bruk og har en avgjørende effekt for å skape et godt arbeidsmiljø, utvikle mennesker og for å bli likt. Hun mener at spesielt selgere er bevist denne taktikken og at de er så flinke på den at det er vanskelig å oppdage.

Respondent 4 hevder at han ikke er så opptatt av å understreke andres positive kvaliteter. Han mener at han ikke er så lett å imponere. Når han først understreker noe betyr det mer, og blir tatt mer seriøst. Han har opplevd at medarbeidere gjør dette med han, men det bryr han seg svært lite om.

Informant 5 er stikk motsatt. Han benytter seg av denne taktikken hele tiden, dog har han aldri sett på det som en taktikk for å oppnå fordeler på. Likevel kan han se at det tilsynelatende gir han visse fordeler, spesielt i kombinasjon av annet. Fordeler han kan få, er blant annet å bli godt likt. Han bruker sitatet til Egil Sørby når han skal forklare hans fordeler med egen adferd. ”En glad ku blir en god biff” akkurat som en glad selger blir en god selger. Derfor mener han det er viktig med tilbakemelding og fokus på det positive, spesielt da hans selger rolle også går ut på å påvirke og utvikle medarbeidere. Han vinkler denne taktikken mer som et ufarlig instrument av tilbakemelding. Selv om han ikke vil se på hans adferd som

innsmigrende, er han åpen for at det er en bevist væremåte, som gir han fordeler til å lykkes i sin stilling. Han gir oss et eks i det han får tenkt seg litt om:

”Om han er seint ute med å sende ut lønn til økonomi avdelingen, så er hans tidligere bruk av denne taktikken et godt utgangspunkt til å sjarmere damen som har ansvar for lønn, til å gi han to dagers utsettelse.”

Dette mener han er et resultat av hans hyggelighet, i forkant, og innrømmer at det til en viss grad er bevist. Likevel vil han ikke anse det som manipulasjon.

Taktikk 2: Opinion conformity

Støtte hans syn selv om du ikke er enig

Her svarer alle at de en eller flere ganger har støttet andres syn uten at de egentlig har vært enig. Her må det tas i betraktning at dette, for noen, betydde og ikke si noen ting. ”Den som tier den samtykker”.

Matchit:

Informant 1 ser på det som feigt, men har observert at det forekommer.

Informant 3 uttrykker at jo viktigere det er for henne, jo viktigere er det for henne å ta opp kampen. Hun mener at det handler om sunn fornuft, at vi mennesker gjør det vi må for å passe inn i samfunnet. At det forekommer er helt klart, hevder informanten. Det er lettere å gå med strømmen enn i mot den. I arbeidssammenheng så vel som i andre sammenhenger handler det om å være litt taktisk lur.

Informant 6 opplever dette ofte. Enten det er å jatte med eller å ikke si noe i det hele tatt. Han tror at de fleste personer liker Ja – mennesker og at det spiller en rolle hva slags dialog det er lagt opp til. På Match it opplever informanten at folk får lov til å si sin mening. Om folk faktisk gjør det, hadde han ingen formening om.

Credit:

Informant 2 har observert at det er mange som vil ta den enkle veien. Hun har selv benyttet seg av dette og har observert at andre har gjort det mot henne. Dette har hun fått bekreftet fra andre senere. Hun sier det er god takhøyde for å si sin mening på Credit, men at det kommer litt an på hva det gjelder. Hun mener folk prøver å tilpasse seg andre, da det ikke er spesielt populært å bli sett på som en kverulant eller bråkmaker.

Informant 4 ville ha seg frabedt slik oppførsel og sa han kunne bli rimelig oppgitt om folk ikke sa sin ærlige mening.

Informant 5 fortalte at det var viktig å ta hensyn til om mottakeren faktisk er mottakelig for tilbakemelding.

Taktikk 3: Self-Enhancement / Self-Presentation

Snakk med personen om dine egne positive egenskaper

Dette er en taktikk alle har lagt merke til og alle har i mer eller mindre grad benyttet seg av den selv. Alle understreker at det er mye av dette i salgsyrket.

Matchit

Informant 1 vinkler taktikken over til janteloven og synes det er en bra taktikk, men at det ikke er noe for henne. Hun var ikke så glad i å skryte av seg selv og sine ferdigheter.

Informant 3 hevder hun og andre på sin avdeling ikke har det behovet for å hevde seg med den slags. Hun mener at jo eldre man blir jo sikrere blir man på seg selv. Likevel kommer det an på øyet som ser. Informanten sier at det er mye selvironi og humor på jobb, og at man humoristisk sett ”mobber” den som prøver seg på denne taktikken? Informanten viser til at dette også vil være gjeldende i de sammenhengene som ble drøftet i intervjuet tidligere.

Informant 6 hevder at de underliggende faktorene som ligger til grunn for en slik taktikk, er for å få bekreftelse på det man evt. har sagt. Han mener at han selv har vært veldig tydelig på sine gode egenskaper og føler nå at han ikke har behov for å snakke om dem like mye som før. Informanten hevder at det er slik taktikken blir benyttet for å skille seg ut og vise at man har tro på seg selv. Han har selv tilbake i tid skrytt av ferdigheter han var mindre god på, men dette mener han har en sammenheng med at man var yngre og litt usikker.

Credit:

Informant 2 hevder at det skal være en fin balansegang her. Hun synes folk skal få være fornøyd med seg selv så lenge man ikke bikker over til å bli arrogant.

Informant 4 forklarer at han rett og slett ikke har behov for denne taktikken. Men at han har observert at den benyttes.

Informant 5 mener at dette ikke nødvendigvis er negativt men at det tvert i mot er helt naturlig for oss mennesker. I hans team driver de med selvdyrkelse og det skal være lov å kunne snakke positivt om seg selv.

Taktikk 4: Favour doing / Rendering Favours

Det å gjøre en personlig tjeneste kan skape følelsen av plikt til å gjengjelde tjenesten

Matchit

Da vi nevner denne taktikken for informant nr 1 innser hun at hun kanskje har blitt utsatt for mye favour-doing, Hun synes denne taktikken kan være vanskelig å gjennomskue og vil ikke si at hun selv har brukt denne bevist. Hun har derimot følt behovet for å gjengjelde tjenester. Hun hadde aldri tenkt på det som en form for innsmigrende adferd før.

Informant nr 3 forteller at det er henne en glede å glede andre. Den positiviteten folk viser når de får noe uoppfordret hevder hun er årsaken til at hun gjør noe for andre. Informanten føler selv at tjenester går opp i opp på jobben og henviser til Den Gylne Regel – ”det dere vil at andre skal gjøre mot dere, skal dere også gjøre mot dem”. Hun forteller at man er hyggelig mot den andre fordi man ønsker en relasjon til de. Om det ikke er gjensidig, finner man fort andre måter å bruke tiden sin.

Informant nr 6 benytter seg av uttrykket ”what goes around, comes around”. På sin nåværende arbeidsplass gir han uttrykk for at alle gir og tar. Han hevder at egne kollegaer er såpass oppegående at slikt ikke blir misbrukt. De er et fotball lag, hvor ikke bare en er vinneren, men alle.

Credit:

Informant nr 2 gjør folk tjenester, men forventer ikke nødvendigvis noe tilbake. Det som evt. er driveren hennes for å gjøre tjenester, er å bli likt. Siden hun er meget karrierebevisst innrømmer hun at dette er en svært bevist handling i forhold til å skape et god inntrykk, som kan gagne henne senere.

Informant nr 4 hevder at denne taktikken fort blir gjennomslukt i store doser. Han forteller at det kommer an på hva det gjelder, hvilken person det er og hva slags situasjon det er om han ville ”gjengjeldt” en uforpliktende tjeneste.

Informant nr 5 forteller at han selv gjør mange tjenester men at man ikke alltid kan forvente å få tilbake i samme mynt. På jobben føler han det er en god fordeling på det å gi og ta.

Taktikk 5: Self-Depreciation

*Presentere seg selv som en som trenger hans sympati og hjelp
(Fremstille seg selv som et offer)*

Matchit:

informant nr 1 og 6 opplever ikke det så mye på sin nåværende arbeidsplass men er ikke i tvil om at det forekommer andre steder. De hevder at det i avdelingen er voksne mennesker som tar ansvar for sine handlinger.

Informant nr 3 informerer om at dette forekom hyppigere på tidligere arbeidsplass. I denne sammenheng nevner informanten at dette var organisasjoner med sterkere struktur og hierarkisk oppbygging. Informanten anser dette som en avgjørende faktor for å benytte seg av en slik taktikk. Alle informantene i denne avdelingen var enig i at dette var en holdning som sprer negativitet, og ville ikke blitt godt mottatt om dette forekom hyppig på en arbeidsplass.

Credit:

Informant nr 2 og 5 derimot, har vært mye borte i dette. De hevder at selgere er ”verdensmestere” på unnskyldninger. ”Det er enklere å si fra seg ansvar en å ta ansvar for det selv”. Informantene hevder at de fleste kjenner til denne taktikken , og at det helt klart

kommer reaksjoner fra leder på den type adferd. Når informant 2 selv inntar en slik rolle, gjør hun dette fordi hun selv føler dette er den reelle årsaken til hvorfor hun opptrer som et offer. Informant 4 og 5 innrømmer videre også å ha sett mye av dette, men i sin nåværende jobb har de fleste en sunn holdning til dette. Det vil ikke bli godt mottatt av de om en person gjentatte ganger ikke tok ansvar for sine egne handlinger.

Taktikk 6: Instrumental Dependency

Å overbevise om at det kun er dette menneske som kan hjelpe deg i denne situasjonen. Eks: spør om hjelp selv om du kan løse oppgaven selv – for at målpersonen skal føle seg bra og viktig

Matchit:

Informant 1, 3 og 6 ser for seg at denne taktikken ofte blir brukt av ledere for å gi ansatte en god følelse. De føler selv at de har vært offer for dette. De ble begge litt overrasket over at dette var en taktikk som kunne ha en skjult agenda. Det får målpersonen til å føle seg bra, noe som vil reflektere godt tilbake på lederen. Når informant 1 selv har gjort det, har hun ikke tenkt så langt som at det vil speile positivt tilbake på henne.

Credit:

Informant 2 benytter den ikke selv, men synes det høres ut som en taktikk som er vinn - vinn for begge parter.

Alle informantene i Credit avdelingen forstår denne taktikken som det å spille hverandre gode og ser ikke noe negativt i det.

Taktikk 7: Name-Dropping

Benytte seg av andre innflytelsesrike navn som referanser når en kommuniserer med målpersonen

Matchit:

Informantene bekrefter at denne taktikken er i bruk og at det er enkelte som skiller seg ekstra ut på det. Informant 1 sier at det er en taktikk som er veldig lett å gjennomskue, men at det til en vis grad er akseptert i deres bransje. Informant 3 mener at ”så lenge man ikke leker ”hotshot” og overdriver” er det greit. Hun er usikker på hvor nær relasjon man egentlig har til

de navnene man dropper, men at det til slutt vil falle igjennom om man overdriver. På jobben kjenner de hverandre såpass god, at det fort ville falt igjennom. Både informant 3 og 6 hevder at overdreven name-dropping kunne få reaksjoner som humoristisk mobbing.

Credit:

Informant 2 og 5 hevder man må ”treffe” på navnene for at det skal ha noe effekt. De forteller at det helt klart benyttes for å bli akseptert og for å imponere. Informantene i denne avdelingen sa at de generelt ikke lot seg imponere av name-dropping.

Taktikk 8: Situation Specific Behaviour

Erkjenne hans autoritet i nærvær av andre

Matchit:

Ingen av informantene benyttet seg av denne taktikken, men påpekte at det kunne ha noe med lederens stil å gjøre. Informant 3 synes ikke det er slik man får respekt.

Credit:

Flere forteller at de har en fleipete og avslappet tone med sin sjef, men hevder fra tidligere erfaring at det forekommer. Informant 2 hevder at de som benytter seg av denne taktikken definitivt gjør det bevist.

Taktikk 9: Strategisk bruk av seksuell adferd

Flørt, utseende, klær, glimt i øye, sjarm etc.

Denne kategorien representerte en forskjell mellom mannlige og kvinnelige respondenters forståelse. Samtidig var synspunktene sammenfallende, uavhengig av avdelingstilhørighet. Skillet mellom menn og kvinner sammenfattes først. Deretter ulike trekk ved avdelingene. Alle informantene forklarer den hårfine balansen dette fører med seg.

Flere av informantene innrømmer at det å f.eks. spille på utseende, har en effekt i selgerbransjen. Spesielt som jente.

Alle jentene svarer at de har et stort behov for å bli tatt seriøs i jobben sin. De kvinnelige informantene kan spille på sine fordeler, men mener at dette kun fungerer i kombinasjon med dyktighet og intelligens. Å bruke sjarm, flørt, klær og utseende blir helt klart sett på som

forsterkende instrumenter, dog finnes det en hårfin balanse. Det kommer an på hva du vil oppnå og situasjonen, mener informantene. Jentene forklarer at salgssyrker fortsatt er ganske mannsdominert og at de forskjellige miljøene bestemmer hva som er akseptert. Med utgangspunkt i den flate strukturen på huset forteller en av informantene at det er begrenset hva man kan oppnå med bruk av den slags strategisk adferd internt. To av de mannlige respondentene forklarer at de ikke spiller så mye på utseende, men mer på sjarm og flørt.

Matchit:

Informant 3, påstår at mennesker styres av det ytre, og at alle bruker det mer eller mindre bevist. Informantene hevder at det definitivt kan gi effekt på f.eks, trivsel, oppmerksomhet og det å bli godt likt på jobben.

Credit:

Informant 2 mener at menn er enkle mennesker og ikke særlig vanskelig å sjarmere. En av de mannlige respondentene, informant 5 er teamleder og mann. Han hevder at han aldri kunne latt seg sjarmere til høyere lønn av f.eks, det motsatte kjønn. Det måtte i så fall vært i kombinasjon av gode resultater og dyktighet. Informant 4 mener den slags ikke biter på han, men ser derimot at det kan ha en effekt på andre, om det gjøres riktig.

Taktikk 10: Humor

Matchit:

Informant 3 mener at om man blir sett på som ”kontorets klovn”, vil man kanskje kunne slippe litt lettere unna med ting. Informant 3 legger også stor vekt på ærlighet, og det å kunne være ydmyk. Om dette er til stede hos en som fleiper mye, synes hun det bare er hyggelig med mye humor på arbeidsplassen.

Alle informantene sier at det er lett å like den som er morsom og den som sprer glede, men at det finnes en balansegang. Det er til syvende og sist en profesjonell arbeidsplass.

Credit:

Informant 2 viser til at det er mye humor i avdelingen. Informanten mener at det er en fordel å bruke humor, da det gjør at du er lett å like.

Informant 4 og 5 bekrefter at det er mye humor på arbeidsplassen.

5.0 Analyse og diskusjon

Vi vil i dette kapittelet forsøke å drøfte våre funn opp mot teorien som forklares i kapittel 2. Våre funn gjøres rede for i kapittel 4 i oppgaven. Vi vil forsøke å ta for oss de ti kategoriene og drøfte i hvilken grad de er representative i dag. Deretter forsøke å avklare i hvilken grad innsmigrende adferd godtas, for så å se på forskjellene mellom de to avdelingene.

5.1 Hovedfunn

Våre funn viser til at innsmigrende adferd godtas i organisasjonen. Likevel er det merkbare forskjeller. Videre ser vi at de ti kategoriene er representative i dag i ulik grad. Det vises at det eksisterer forskjeller mellom de to avdelingene, der ulike faktorer vil være av betydning for variasjonene innad i organisasjonen. Vi fant videre at innsmigrende adferd i dag vil ha en positiv effekt dersom det benyttes på en riktig måte.

5.2 Forskningsspørsmål 1: Er de 10 ulike taktikkene for innsmigrende adferd representative for selgere i dag?

Vi valgte å forsøke å forklare innsmigrende adferd ved å ta utgangspunkt i de ulike taktikkene som er redegjort for tidligere. Med denne forståelsen av taktikkene ønsket vi å kartlegge hvorvidt de benyttes i dag. Vi hadde med dette en antagelse om at alle taktikkene benyttes i ulik grad. Samtidig som noen av taktikkene antas å være mer bevisst og andre igjen ubevisste i forhold til innsmigrende adferd. Dette spørsmålet tar også hensyn til ulikhetene i de to avdelingene.

Taktikk nr.1 omhandler other enhancement. Med utgangspunkt i tidligere teori kan det i denne sammenheng oppfattes som manipulerende og uærlige positive tilbakemeldinger. Det vises til at informantene i Matchit hevder at ros forekommer på en oppriktig måte. Samtidig oppfattes other enhancement kategorien som en taktikk for å bli likt i Credit avdelingen. Med utgangspunkt i Jones forskning er det de menneskene som søker bekreftelse og / eller som har god selvtilit denne taktikken er mest effektiv å rette seg inn mot. Dette kan forstås som riktig ut i fra våre undersøkelser. De yngre informantene i Credit ansees som personer som vil ha større behov for bekreftelse. Dette da de selv innrømmer å benytte seg av dette. Samtidig som de antas å ha behov for bekreftelse ut i fra den erfaring og kompetanse de i Matchit

avdelingen har. Likevel ansees de å ha høy selvtilitt og tro på seg selv i egen jobb. Det ansees dermed at taktikken other enhancement er representativ for Credit avdelingen. Likevel oppfattes ikke taktikken like aktuell for Matchit.

Ved taktikk nr.2 opinion conformity, forstås det slik at informantene i Matchit opplevde at det forekom. Samtidig grunngis dette ved et ønske om å passe inn og ikke gå imot flertallet. Graden av viktighet og betydning av utsagnet vil være av betydning for informantene. Ut i fra Credit avdelingen tolkes bruken av taktikken som mer bevisst. Likevel forstås det ut i fra teorien at dette er en taktikk som er krevende å opprettholde i lengre perioder. Da begge avdelingene viser til muligheten til å uttrykke egne meninger, forstås det slik at taktikken ikke er like relevant. Dette med tanke på vår teoretiske oppfattelse av opinion conformity.

Taktikken med self-presentation og det å fremheve egne positive egenskaper, oppleves som relevant ut i fra vår undersøkelse. Alle informantene i Matchit viste til at de så det ble benyttet. Likevel hevdet informantene å ikke benytte seg av denne taktikken selv. Da en av faktorene for å lykkes med denne taktikken er å ha kjennskap til kulturen forstås det som at taktikken er gjennomførbar i de ulike avdelingene. Individene har da god kjennskap til målpersonen. Samt en felles forståelse av hva som aksepteres og ikke aksepteres i avdelingen. Ut i fra Credit avdelingen forstås det slik at taktikken kan tolkes på en positiv måte. Teorien drøftet tidligere viser til at de undersøkte informantene har klart å skape den nødvendige balansen mellom å skryte av seg selv, uten at det blir for mye.

Self-Depreciation, det å fremstille seg som et offer, vises også til å forekomme hyppig på andre arbeidsplasser. Likevel oppleves det ikke på Matchit avdelingen. Som det tydeliggjøres i våre resultater hevdes det i Matchit at strukturen i en bedrift kan være av betydning. Med dette forstås det at med en streng hierarkisk oppbygging vil ansatte være mer tilbøyelige til å fremstille seg selv som et offer. I Credit avdelingen vises det til at dette forekommer ofte. Avdelingen består av mange unge mennesker. Da det antas at de ikke har like lang erfaring, og relativt nye i stillingene, oppleves muligheten for å benytte seg av denne taktikken som mer fremtredende. Med tidligere forståelse av menneskets persepsjon i teorijennomgangen, tydeliggjøres den ubevisste oppfattelsen av taktikken. Da taktikken nevnes videre i Credit avdelingen hevdes det at individet inntar en offer-rolle fordi det er rettmessig, eller fordi informanten fortjener det. Videre vises det til at de fleste informantene i avdelingen anså selgere som meget dyktige til å finne unnskyldninger for egne feilsteg. Ikke som en taktikk

for å styrke egen posisjon. Det formodes dermed at denne taktikken er mer representativ i Credit avdelingen. Dette med en forståelse av at taktikken ikke gjennomføres som en bevisst handling i avdelingen.

Med hensyn til favour doing / Rendering favours viser undersøkelsen til at denne benyttes i begge avdelingene i dag. Likevel forstås det som at informantene nødvendigvis ikke oppfatter denne taktikken som innsmigrende adferd. Spørsmålet omhandler da om denne taktikken er etablert i dagliglivet, så den ikke lenger oppfattes som manipulerende? Foregår da manipuleringen ubevisst? Samtidig må det også ta hensyn til balansen mellom genuin vennlighet og innsmigrende adferd. Likevel vises det til i Credit avdelingen at en av informantene innrømmer å benytte seg av denne bevisst ut i fra et ønske om egen vinning. Dermed ansees taktikken å være aktuell i dag. Spørsmålet som omhandler hvorvidt de to avdelingene oppfattet taktikken som innsmigrende skilte seg ut blant de to avdelingene. I Matchit tolkes det å gjøre en tjeneste mer som en hyggelig handling og lagspill. I Credit opplevdes det ut i fra informantene at taktikken var tydeligere negativ i avdelingene. Om de benyttet det selv, varierte.

Instrumental dependency, det å overbevise noen om å hjelpe, tolkes med utgangspunkt i undersøkelsen som representativ. Samtidig som dette er en av taktikkene som oppfattes som mest ubevisst fra informantene. Forskjellen tydeliggjøres blant avdelingene ved at de i Credit forstod taktikken som en positiv handling. Med støtte fra vår forskning, oppfattes kategorien som relevant. Likevel må det ut i fra tidligere teorijennomgang drøftes videre hvorvidt den i dag er gjeldende som en manipulativ taktikk. Er kategorien mer gjeldende som et forsøk på å ”spille hverandre gode” og utvikle hverandre ?

Det å benytte seg av innflytelsesrike navn, Name – dropping, erkjenner alle informanter å ha observert. Matchit avdelingen med en annen alderssammensetning og modenhet, anså dette mer som en uskyldig handling. Eksempelvis at en i avdelingen benyttet denne i meget utstrakt grad. Samt at dette individet ble gjenstand for mye fleiping i denne sammenheng. Det forstås også som at de ikke lot seg affektere av det i hverken positiv eller negativ retning. I Credit avdelingen tolkes det slik at informantene hadde en mer negativ konnotasjon til taktikken. Da informantene tilkjennegir at dette benyttes for å imponere og skape aksept forstås det slik at taktikken har effekt. Dette med tanke på sammenhengen mellom den negative forståelsen og erkjennelsen om aksept. Det tolkes dermed slik at informantene kan ha opplevd at andre

ansatte har fått fordeler, ved å nytte seg av denne taktikken. Derav også den mer negative holdningen til name – dropping enn Matchit. Denne forståelsen skapes i sammenheng med muligheten for karriereklattring i Credit avdelingen, i motsetning til Matchit. Jones viser til at dersom flere fordeler er mulig å skape for seg selv, det mer villig er individet til å benytte seg av innsmigrende adferd.

Situation Specific Behaviour. Det å erkjenne lederens autoritet og nærvær tolkes ikke som representativt. Dette kan ha sammenheng med organisasjonens flate struktur, og relativt nære forhold til lederne. Samtidig må det med denne taktikken tas hensyn til kategoriens utarbeidelse i et annet land. Land som India og USA, vil ha andre utgangspunkt for å hevde at det å benytte seg av andres autoritet vil være virkningsfullt. Likevel viste en av informantene til at det var opplevd tidligere, og at dette da foregikk bevisst. Ut i fra undersøkelsens forutsetninger, oppfattes ikke denne kategorien som representativt for selgere i de to avdelingene. Antagelsen om at den flate strukturen er av betydning, støttes opp av Hjertaker. Hun viser til at et åpent og ærlig miljø, vil gi mindre mulighet for smisking.

Det å strategisk benytte seg av seksuell adferd og humor kan med utgangspunkt i teorien drøftes som både en taktikk, og som et forsterkende instrument for taktikkene gjennomgått tidligere.

Strategisk bruk av seksuell adferd, ved bruk av flørt og lignende. Ut i fra resultatene i undersøkelsen tydeliggjøres skillet mer mellom menn og kvinner når det omhandler strategisk bruk av seksuell adferd. Kvinnene viste til et behov for å bli oppfattet seriøst. Dette med en innrømmelse om at det vil ha effekt. Denne effekten vil da avhenge av kvinnens dyktighet og resultater. Mennene innrømmer videre å benytte seg av en morsom flørtende omgangstone. Dette sammenfattes med teorien om at kvinners seksualitet har en høyere verdi. Det oppfattes ut i fra undersøkelsen at kvinner vil ha mer verdi i å benytte seg av dette som et forsterkende instrument. Samt at undersøkelsen understøtter teoriens utgangspunkt om at kategorien er mer representativ som et forsterkende instrument. Dette ut i fra erkjennelsen om at underliggende/grunnleggende faktorer må være tilstede for at det skal ha effekt. Likevel oppfattes det ingen tydelige forskjeller mellom de ulike avdelingene i dette spørsmålet. Dersom kategorien benyttes som et forsterkende instrument oppleves den som representativ.

Det å benytte seg av humor ble i Matchit forstått som positivt. Samtidig vil det også i denne kategorien måtte være grunnleggende faktorer til stede. Det å være profesjonell og alvorlig

når det var nødvendig, forstås som en av de grunnleggende faktorene. Dette bidrar igjen til å understøtte Coopers teoretiske utgangspunkt om at humor er et meget effektivt forsterkende instrument. Forskjellene mellom de to avdelingene er ikke spesielt utpreget i denne kategorien. Her understrekes også viktigheten av å kunne støtte opp med noe mer enn kun humor. Med utgangspunkt i teorijennomgangen vises det til at humor kan benyttes som et nyttig verktøy for et godt arbeidsmiljø. Cooper viser til at kategorien kan anvendes for å bedre arbeidsrelasjoner, men også til å kommunisere alvorlige eller ubehagelige meldinger. Bruken av humor erkjennes i begge avdelingene. Samtidig forstås ikke denne kategorien som en bevisst taktikk for å oppnå fordeler. Likevel er dette, ut i fra teorien, en av styrkene til denne kategorien. Om individet mislykkes i sine forsøk på innsmigrende adferd, kan personen igjen bare tulle det bort. Dermed oppfattes taktikken som representativ. Dette med en erkjennelse og en forståelse av at informantene nødvendigvis ikke anså dette som innsmigrende adferd.

5.3 Forskningsspørsmål 2: I hvilken grad blir innsmigrende adferd godtatt?

Videre hadde vi med vår oppgave en tanke om at innsmigrende adferd i ulik grad godtas i organisasjoner. Deretter en antagelse om at dersom innsmigrende adferd godtas, understøtter dette hvorvidt innsmigrende adferd har noen effekt. Likevel oppfattes det slik at i hvilken grad innsmigrende adferd godtas vil også være avhengig av individets personlighet og ulike trekk. Dette understøttes videre ved at Ralston (1985) viser til at hvordan innsmigrende adferd vil foregå, i stor grad avhenger av personlighet. Med utgangspunkt i våre intervjuer og observasjon av informanter, oppfattes det slik at en av informantene ville falle innenfor kategorien machiavellianism. Dette ut i fra en forståelse av at andre individers oppfattelse ikke var viktig. Deretter et behov for kontroll over situasjonen. Denne forståelsen bidrar da til en oppfattelse av at individet vil være mer tilbøyelig til å benytte seg av innsmigrende adferd.

Videre vil individuelle faktorer som informantenes Locus of Controle, og Work Skill Uniqueness, oppfattes som vanskelig for forskerne å ha en erkjennelse av.

De situasjonelle faktorene som Task Ambiguity forstås som mulig å observere. Det vises til at informantene hadde klare ansvarsområder og oppgaver. Likevel med en oppfattelse av at det i Matchit avdelingen var mer tilrettelagt, med ansvar for egen hverdag. Videre at rapportering av resultater ikke forekom like ofte som hos Credit. Ut i fra kategoriseringen av situasjonsavhengige faktorer vil de ansatte på Credit dermed være troende til å benytte seg av innsmigrende adferd.

Ledelsesstilen i organisasjonen ble observert. Det kan ut i fra erkjennelsen om en flat struktur i Matchit, vise til at de ansatte da vil være mindre troende til å anvende innsmigrende adferd. Credit avdelingen vil dermed, ut i fra beskrivelsen av avdelingene, være den gruppen av ansatte som oppfattes som mest tilbøyelig til å benytte innsmigrende adferd.

Faktoren knapphet på ressurser ansees ikke som tilstede. Dermed ingen variabel som kan si noe om hvilke individer som er mer troende til å benytte innsmigrende adferd ut i fra situasjon eller personlighet.

Ralston understreker personlighet som et element for å si noe om innsmigrende adferd. Likevel erkjennes det, ut i fra forskerens erfaring og tidligere kjennskap til emnet personlighet, at å fastslå noe er vanskelig. Det å skulle bestemme trekk ved andre individers personlighet, oppfattes nærmest umulig uten å gjennomføre personlighetstester (Helene Tronstad Moe).

Ved å forsøke å besvare deler av dette forskningsspørsmålet, trekkes variabelen personlighet inn. Dette gjøres med en erkjennelse fra avgrensningen tidligere. Variabelen trekkes frem i et forsøk på å illustrere hvilken effekt personlighet kan ha på innsmigrende adferd. Alt tatt i betraktning vil det ikke trekkes hovedkonklusjoner eller fastslås noe som omhandler personlighet.

Med utgangspunkt i de taktikkene som drøftet tidligere, tolkes det slik at innsmigrende adferd godtas. Likevel strider resultatene i undersøkelsen i forhold til hvilke reaksjoner forsøket på innsmigrende adferd får. Det forstås som at de i Matchit har et avslappet forhold til fenomenet. Samt at eventuelle forsøk på smisking fleipes bort. Videre at negative opplevelser av innsmigrende adferd ikke blir møtt med kritiske reaksjoner utad mot den som bedriver innsmigrende adferd. Likevel er oppfattelsen av at innsmigrende adferd i de to avdelingene godtas i stor grad. Det er kun når graden av innsmigrende adferd beveger seg mot klar manipulasjon at det forekommer negative reaksjoner. Ut i fra de situasjonelle og individuelle faktorene vil de informantene ansatt i Credit avdelingen være mer troende til innsmigrende adferd. Med utgangspunkt i dette, og evnen til forsøk på å vinkle det i en positiv retning, tolkes det slik at innsmigrende adferd godtas i Credit avdelingen. Det må i denne sammenheng understrekes at denne antagelsen avhenger av at den som benytter seg av innsmigrende adferd etablerer en balanse som oppfattes som akseptabel, og ikke overskrider denne grensen. Da tolkes det som at innsmigrende adferd godtas i de to avdelingene i dag.

5.4 Forskningsspørsmål 3: Hvordan utspilles forskjellene mellom de ulike avdelingene?

Vi hadde med vår undersøkelse en antagelse om at de to avdelingene i Matchit og Credit ville ha ulik oppfattelse av, og erfaring med innsmigrende adferd. Matchit er, som beskrevet tidligere, en mer moden avdeling med ansatte som har jobbet i organisasjonen og i bransjen lenge. Credit består av yngre ansatte og oppleves som et yngre arbeidsmiljø. Dette for å undersøke om alder og erfaring ville ha betydning for effekten av innsmigrende adferd.

I Credit avdelingen forstås innsmigrende adferd og smisking som både positivt og negativt. Det vises til at innsmigrende adferd ikke nødvendigvis er feil. Alle informantene viste til deres forståelse, i denne sammenhengen, at selgere er ”verdensmestere” i smisking. I Credit avdelingen forstås det videre som at informantene vinklet emnet om til mer positive aspekter, der det var mulig. Tidligere teorigjennomgangen viser til at innsmigrende adferd ikke nødvendigvis er farlig eller negativt. Innsmigrende adferd kan derimot føre til en bedre tone på arbeidsplassen. Det tolkes dermed slik at innsmigrende adferd forekommer oftere i Credit avdelingen. Dette ut i fra teoriens erkjennelse om de mulige positive effektene, samt informantenes evne til å se de positive forholdene ved innsmigrende adferd. Dette i sammenheng med at samtlige informanter i avdelingen viste til at selgere, altså informantene selv, er ”verdensmestere” i å smiske.

I Matchit fikk vi ut i fra intervjuene en forståelse av en mer helhetlig tankegang. Subjektene var likevel klar på at smisking og innsmigrende adferd foregikk. I denne avdelingen fikk også innsmigrende adferd og ordet smisking flere negative assosiasjoner. Det kan dermed ut i fra vår analyse forstås som at innsmigrende adferd er tydeligere i Credit avdelingen. Hjertaker viser til at miljøer som er preget av mer konkurranse enn samarbeid, vil ha lettere for å benytte seg av spisse albuer for komme seg frem i organisasjonen. Dette sammenfattes med den individuelle avlønningen til Credit avdelingen. Viktigheten av å skape egne resultater og lykkes på egen hånd vil da være av viktighet. Personlige resultater oppfattes som avgjørende i avdelingen. Dermed tolkes det slik at en annen forskjell mellom avdelingene vil være at Credit avdelingen vil være mer troende til innsmigrende adferd. Dette ut i fra forståelsen av et mer konkurransepreget miljø.

Likevel må faktorene som delt lønn og provisjon i den ene avdelingen, og personlig fordeling av eventuelle goder i Credit tas i betraktning. Det kan tolkes som at yngre mennesker er mer tilbøyelige til å benytte seg av innsmigrende adferd. Samtidig kan faktoren med delt provisjon være avgjørende for vår forståelse. Det kan være av betydning at eventuelle goder ikke tilfaller de på samme måte, eller ikke utgjør en betydelig forskjell i Matchit. Videre da at egen vinning ved å bedrive innsmigrende adferd ikke vil være like forlokkende. Det kan forstås som at mennesker som er mer satt i egen stilling ikke benytter seg av innsmigrende adferd. Dette i motsetning til yngre mennesker som kontinuerlig ønsker å stige i gradene i organisasjonen. Likevel kan ikke dette fastslås uten å ta i betraktning de økonomiske faktorene som skiller de to avdelingene. Det kan i det samme være at eldre vil være tilbøyelig til å smiske i samme grad som yngre, men dette tydeliggjøres ikke i undersøkelsen.

6.0 Kritikk til eget arbeid

Ved utarbeidelse av intervjuguiden og teorigjennomgang ble ordet innsmigrende adferd benyttet. Dette ut i fra den norske oversettelsen av ordet ingratiation, men også ut i fra tanken om at innsmigrende adferd oppfattes som mindre støtende for informantene. Likevel framkom det ved gjennomføring av intervjuene at informantene opplevde ordet smisking som mer relevant i denne sammenheng. Deretter vises det til at ikke alle de 10 drøftede taktikkene er like mye forsket på. Litteraturen til noen av taktikkene er dermed begrenset. Vi kan derfor ikke være sikre på at vår forståelse av taktikkene er enstemmige med andre forskeres forståelse, og utarbeidelse av kategoriene. Funnenes troverdighet og gyldighet kan ikke like sikkert understøttes med relativt få informanter. Dette gjelder også med tanke på ulike kontekstvariabler som ikke er tatt med i undersøkelsen. Forskningsspørsmål 2 formuleres som et lukket spørsmål som nærmest forutsetter bruk av et måleinstrument. Dette gjør at resultatene er vanskelig å konkludere. Problemstillingen kan oppfattes som at den burde etterspørre en bekreftelse av effekt, og ikke hvilken effekt dette kan ha. Det er vanskelig ut i fra våre resultater å konkludere med en konkret reaksjon som innsmigrende adferd kan ha. Altså hvilken effekt innsmigrende adferd har.

7.0 Konklusjon

Vi vil i dette kapittelet forsøke å svare på problemstillingen og gi en kort gjennomgang. Deretter svare på teoretiske og praktiske implikasjoner. For så å komme med anbefalinger til videre forskning og

7.1 Svar på problemstilling

Undersøkelsen ønsker å få svar på hvilken effekt innsmigrende adferd har i dag. Dette forsøkes å svare på og begrunnes ut i fra de tre forskningsspørsmålene drøftet tidligere i oppgaven. Svaret og argumentasjonen for disse formes ut i fra en forståelse av analysen, tidligere teorigjennomgang og egen tolkning. Det erkjennes at klare konklusjoner er vanskelig å fastslå i undersøkelsen. Dette med tanke på de ulike situasjonsavhengige variablene drøftet tidligere. Faktorer som personlighet og situasjon vil ha innvirkning på resultatene. Samtidig er oppgaven avgrenset til kun å omhandle innsmigrende adferd.

Problemstillingen som benyttes omhandler: Hvilken effekt har innsmigrende adferd i dag ?

På forskningsspørsmål 1 undersøkte vi: Er de 10 ulike kategoriene for innsmigrende adferd representative for selgere i dag?

Oppgaven konkluderer med at de 10 kategoriene vil være representative i ulik grad. Taktikken med å erkjenne sjefens autoritet i nærvær av andre er ikke effektiv i dag. Dette med tanke på informantenes svar om at de ikke benytter denne kategorien. Likevel vil andre kategorier som humor og instrumental dependency ansees som representative. Dette selv om det ut i fra resultatene og analysen fremkommer at de ikke opplever dette som innsmigrende adferd. Disse kategoriene ansees som representative ut i fra en forståelse av at de opererer som ubevisste taktikker mer enn bevisste.

På forskningsspørsmål 2 ønsket vi å undersøke i hvilken grad innsmigrende adferd blir godtatt i de ulike avdelingene i organisasjonen?

Det konkluderes dermed med at innsmigrende adferd godtas i organisasjoner. Samtidig som mulige negative opplevelser av innsmigrende adferd ikke blir møtt med negative reaksjoner utad mot den som bedriver innsmigrende adferd.

I forskningsspørsmål 3 spurte vi om hvordan forskjellene utspilte seg mellom de ulike avdelingene i org. Vi fant her at ulikhetene mellom avdelingene ikke var spesielt utpreget. Likevel vil vi ut i fra vår drøfting konkludere med at alder og erfaring vil ha betydning for effekten av innsmigrende adferd. Vår undersøkelse viste til at innsmigrende adferd i den mer modne avdelingen ble mer oppfattet som spøk. Reaksjonene i Matchit forstås heller ikke som negative dersom den innsmigrende adferden oppfattes manipulativ. Ved Credit bidro vår forståelse til en erkjennelse om at dersom smisking oppfattes som manipulerende, vil dette bli møtt med negative reaksjoner.

Med utgangspunkt i vår problemstilling vil vi med vår oppgave konkludere med at innsmigrende adferd har effekt i dag. Dette med en erkjennelse om at dersom individet skal benytte seg av innsmigrende adferd, er det ulike taktikker som vil være hensiktsmessig ut i fra ulike situasjoner, personer og organisasjoner. Vi fant videre at innsmigrende adferd i dag vil ha en positiv effekt dersom det benyttes på en riktig måte.

7.2 Teoretiske implikasjoner

Litteraturen gjennomgått tidligere viser til at de 10 ulike kategoriene er taktikker for å bedrive innsmigrende adferd. Med utgangspunkt i våre funn forstås det slik at ikke alle kategoriene er like representative. Taktikken som omhandler å erkjenne lederens autoritet i nærvær av andre oppfattes ikke, ut i fra undersøkelsens funn, som relevant. Likevel erkjennes denne som en taktikk i følge litteraturen. Videre er det usikkert hvorvidt taktikkene som hevdes i litteraturen oppfattes av informantene som taktikker for innsmigrende adferd.

7.3 Praktiske implikasjoner

Vi antar at vår oppgave vil bidra til en klargjøring av eventuelle mulige taktikker ansatte kan benytte seg av for å bedrive innsmigrende adferd. Videre en klargjøring av hvilke taktikker som er best å benytte seg av, og minst mulig utsatt. Likevel er dette med en erkjennelse at de praktiske implikasjonene ikke vil være relevante for andre en de med et ønske om å benytte

seg av innsmigrende adferd, eller de som bevisst ønsker å beskytte seg mot denne fremgangsmåten.

7.4 Fremtidig forskning

Ved videre arbeid med oppgaven synes det interessant å undersøke ulike personlighetstrekk i sammenheng med innsmigrende adferd. Vil de 10 kategoriene være gjeldene for alle typer personligheter ut ifra Catells femfaktor modell? Eller vil de ulike kategoriene representere taktikker ut i fra den type personlighet man kategoriseres som. Det oppfattes videre som relevant å gjennomføre en mer omfattende undersøkelse. Dette med hensyn til de mange kontekstvariablene og avklare hvilke som er mest relevant i forhold til innsmigrende adferd. Gjennomføringen av en kvalitativ undersøkelse for å understøtte at innsmigrende adferd forekommer. Samt for å tydeliggjøre i hvilke ulike grader innsmigrende adferd aksepteres. Å benytte seg av metodetriangulering ville også bidratt til muligheten for å fastslå eller konkludere med tydeligere svar. Videre oppfattes det relevant å undersøke om vår antagelse om selgere faktisk stemmer. Det å sammenligne to ulike type organisasjoner for å forske på : Er selgere mer troende til å benytte seg av innsmigrende adferd, eller er det like representert i andre organisasjoner ? Videre i denne sammenhengen oppfattes det interessant å se på forskjellene mellom ansatte og ledere, og i hvilken grad de ansatte vil benytte seg av taktikkene mot sin leder. Deretter å undersøke om det eksisterer forskjeller mellom menn og kvinner i måten de benytter seg av og opplever bruk av innsmigrende adferd. En annen interessant faktor er å forsøke å gjennomføre en kartlegging av hvilke yrker som har mest utbytte av innsmigrende adferd.

8.0 Litteraturliste

Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. 1 Utg. Oslo: Universitetsforlaget

Baumeister, Roy F & Kathleen D Vohs. 2004. "Sexual economics: Sex as a female resource for social exchange in heterosexual interactions". *Personality and Social Psychology Review*, (4): 339-363. Business Source Complete (15139406)

Berg, Bruce L. og Howard Lune. 2014. *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. England: Pearson Education Limited

Bohra, Kayyum A og Janak, Pandey. 1984. "Ingratiation towards strangers, Friends and Bosses." *Journal of Social Psychology*, 122 (2): 217- 222. SPORTDiscus (5387710).

Brochs-Haukedal, William. 2010. *Arbeids- og lederpsykologi*. 8 Utg. Oslo: Cappelen Akademiske forlag.

Colella, Adrienne og Arup Varma. 2001. "The impact of subordinate disability on Leader-Member-Exchange relationship." *Academy of Management Journal*. 44(2): 304-315. Business Source Complete (4377984).

Cooper, Cecily D. 2005 "Just joking around? Employee humor expression as an ingratiation behavior". *Academy of Management Review*. 30 (4): 765-776. Business Source Complete (18378877).

Dandridge, Thomas C. Ian, Mitroff, & William, Joyce F. 1980. "Organizational symbolism: A topic to expand organizational analysis." *Academy of Management Review*, (5): 77-82. Business Source Complete (4288894)

Festinger, Leon. 1957. *A theory of cognitive dissonance*. CA: Stanford University Press
1954. *A theory of social comparison process*. Human Relations.

Gordon, Randall A. 1996. "Impact of ingratiation on judgments and evaluations: A meta-analytic investigation". *Journal of Personality and Social Psychology*, (71): 54-70. Business Source Complete (9609226352)

Gurevitch, Z.D. (1985). "The receiver's dilemma: Impressions formed in response to impression management." *Basic & Applied Social Psychology*, 6 (2): 145-157. Business Source Complete (01973533).

Hakim, Catherine. 2010." Erotic capital." *European Sociological Review*, (5): 499-518. SocINDEX with Full Text (54294588).

Haukedal, William Brochs. 2010. *Arbeids og lederpsykologi*. Utg. 8: Oslo: Cappelen

Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser ?* 2.Utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2008. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. Utg. Bergen: Fagbokforlaget

Jansson, Kim.2008. "Smisk med stil." Din side. 16.Juli. Lesedato 22.Mai 2014:
<http://www.dinside.no/775687/smisk-med-stil>

Jones, Edward E & Keith E. Davis. 1965. "From acts to dispositions: The attribution process in person perception." *Advances in experimental social psychology*, (2): 219-266. ScienceDirect (S0065260108601070)

Jones, Edward E. 1964. *Ingratiation A social Psychological Analysis*. New York : Division of Meredith Publishing Company. Appleton – Century – Crofts

Kernis, Michael H og Ladd wheeler 1981. "Beautiful friends and ugly strangers: Radiation and contrast effects in perceptions of same-sex pairs." *Personality and Social Psychology Bulletin*, 7 (4): 617-620. Sage Publications Inc (54350028).

Krings, Franciska., & Stephanie Facchin 2009. "Organizational justice and men's likelihood to sexually harass: The moderating role of sexism and personality". *Journal of Applied Psychology*, (2): 501-510. Business Source Complete (37134820)

Kvale, steinar. 1997. *Det kvalitative foretningsintervjuet*. Oslo: Ad Nota, Gyldendal

Kvalnes, Øyvind.2008. *Mot og mening*. 1utg. Universitetsforlaget.

Lebherz, Carmen, Jonas Klaus og Barbara Tomljenovic 2009. "Are we known by the company we keep? Effects of name-dropping on first impressions." *University of Zurich, Switzerland*, 4 (1): 62–79. SocINDEX (35383946)

Moe, Helene Tronstad. Forelesning. Vår 2012

Moxnes, Paul.2007."Fasett-Mennesket :Hvem er jeg?" 1.utg. Oslo :Forlaget Paul Moxnes.

Mulkay, Michael. 1988. On humor: Its nature and its place in modern society. New York: Blackwell Publishing

Pandey, Janak. 1981. "Ingratiation tactics in India." *Journal of Social Psychology* 113 (1):147 - 148. Business Source Complete (5390914).

Pandey, Janak 1981. "A note on social power through ingratiation among workers." *Journal of Occupational Psychology*, 54(1): 65-67. Business Source Complete (4619339)

Patton, Michael Q.1990. *Qualitative evaluation and research methods*.3.Utg.UK:Sage Publishing

Personopplysningsloven. 2000. *Lov om behandling av personopplysninger*. Justis- og beredskapsdepartementet

Philaretou, Andreas G & Christi L. Young. 2007. "The social construction of female sexuality in a sexualized work environment (SWE): The case of a comedy club. Sexual Addiction and Compulsivity." (1): 41-62. SocINDEX with Full Text (24471320)

Ralston, David A. 1985. "Employee ingratiation: The role of management." *Academy of Management Review*, 10(3): 477-487. Business Source Complete (4278963)

Rai, Himanshu. 2009 . "Gender Differences : Ingratiation and Leader Member Exchange Quality". *Singapore Management Review*. 31(1): 63-72. Business Source Complete (36002345).

Rod, Martin A. 2007 *The Psychology of Humor: An Integrative Approach* UK: Elsevier Academic Press. Lesedato: 9. Mai 2014:
<http://eds.a.ebscohost.com/eds/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzE4MjI0MF9fQU41?sid=90e7035e-442a-4e64-97c7-c924a797bb92@sessionmgr4002&vid=1&format=EB&rid=1>

Schiffman, Leon G., Leslie L. Kanuk og Håvard Hansen. 2011. *Consumer behaviour: A european outlook*. 2. utg. Harlow: Prentice Hall Financial

Tedeschi, James I & Valerie Melburg, 1984. "Impression management and influence in the organization". *Research in the Sociology of Organizations*. (3): 31-58. SocINDEX with Full Text (11613881)

Watkins, Marla Baskerville, Alexis Nicole Smith og Karl Aquino. 2013. "The use and consequences of strategic sexual performances". *The Academy of Management Perspective* 27 (3): 173-186. Business Source Complete (91586519)

Figur:

Liden, Robert C og Terence R. Mitchell. 1988. " Ingratiatory Behaviors in Organizational Settings". *The Academy of Management Review*, 13(4): 572- 587. Business Source Complete (jstor.10.2307.258376)

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Intervjuguide

Demografisk og generelle spørsmål:

1. Alder:
2. Kjønn:
3. Stilling:
4. Lengden på ansettelsen:
5. Inntekt: 300-400 400-700 800 eller mer?
6. Tidligere jobb/stilling:
7. Bedriftens kleskode/klesnorm?
8. Hvis ikke, beskriv mer klesstilen på jobb og i møter?
9. Har du barn:

Innledende spørsmål:

”Da beveger vi oss litt mer over til vårt tema, som baserer seg på innsmigrende adferd eller smisking. Vår oppgave omhandler temaet ingratiation. Har du kjennskap til emnet ? Dette kan forklares som innsmigrende adferdsteknikker og relateres ofte i Norsk sammenheng til ordet smisk”

”Kan du gi meg noen eksempler? Privat, hva med sjefen for eksempel?”

10. Hva tenker du når jeg sier ordet smisking?
11. I hvilken grad synes du det er ok med smisking?
12. I hvilke situasjoner opplever du mest smisk?
13. Ut i fra din forståelse av innsmigrende adferd, Hvor utbredt vil du si smisking er på din arbeidsplass?
14. Hvor utbredt opplever du smisking som en taktikk for å få fordeler i hverdagen?

Vær casual! Forsøk å speile atmosfæren.

Eks: kan innlede hvert spørsmål med en type kontekst.

”Vi har lest om ulike kategorier for innsmigrende adferd. En av de er å støtte hans syn, selv om du ikke er enig.

”Her kommer de”.

Opinion conformity: Støtt hans syn, selv om du ikke er enig.

Denne kan være en type innsmigrende adferd. Har du vært bort i noe lignende? Hvilke situasjoner? Konkret erfaring på arbeidsplassen?”

15. Hvor ofte opplever du at folk sier seg enig selv om de er uenig? ”Spesielt med tanken på jobbsituasjonen, kanskje en som er litt autoritær, la oss si sjefen.”
16. Har du noen gang gjort dette mot sjefen? ”I så fall, hvorfor? Hva gjorde at du ikke sa imot? ”
17. Beskriv ytringsfriheten i denne avdelingen? ”Hvis du tenker etter, bruker dere den bevist til deres fordel?”

Other enhancement: understrek de positive kvalitetene ofte

”En annen kategori omhandler å understreke de positive kvalitetene ofte

18. I hvilken grad anser du at dine kolleger og eller medarbeidere understreker lederens positive egenskaper, spesielt med tanke på situasjoner der det ikke oppleves naturlig. Hvordan opplever du disse situasjonene og hvilken effekt har handlingene på din leder?
19. Hvor ofte roser du din sjef? dreier dette seg kun om profesjonell eller personlige egenskaper? Klær, utseende, lederskap, resultater).

Self-Enhancement/ Self-presentation: Snakk med personen om dine egne positive egenskaper

”For å illustrere en annen teknikk vil jeg gi deg et eks: Jeg har en venninne som alltid må snakke om seg selv. Har du opplevd noe lignende? Hvordan er dette i arbeidslivet?”

20. Er det godtatt å skryte av seg selv i din avdeling?
21. Hva tror du ligger bak ordet selvgod, altså det å skryte av seg selv?
22. Hvilke reaksjoner får dette ?
23. Overdriver du dine egne ferdigheter ovenfor din overordnede?
24. Har du noen gang skrytt av ferdigheter du vet du ikke har?

Favour-doing: Det å gjøre en personlig tjeneste Kan skape følelsen av plikt til å gjengjelde tjenesten.

”Eksempelvis om din kollega er veldig hyggelig, og henter kaffe til deg flere ganger i uka, og gjør ofte hyggelige tjenester mot deg, dette skaper en positiv følelse mot dette mennesket, senere spør han deg om en tjeneste som å lage en presentasjon til et møte, føler du deg da forpliktet til å hjelpe han?”

25. Hvilke tjenester er akseptabelt å gjøre for en leder?
26. Hva slags tjenester ville du gjort for din overordnede?
27. Dersom man gjør tjenester for egen vinning, hvilke hensikter tror du dette kan begrunnes med?
28. Har du opplevd at andre har gjort deg en tjeneste, som gjør at du føler deg pliktet til å gi noe tilbake? (Var dette strategisk? eller kun som en hyggelig tjeneste?)

Self-depreciation: Presenter meg selv som en som trenger hans sympati og hjelp.

”Enda en taktikk kan handle om å fremstille seg selv som et offer” Eks: Dersom man skal i et møte kl 8, forsover seg for femte gang denne måneden, drar man da en hvit løgn for å få sympati eller er man ærlig? Eks: barn syk, krass unge, trafikk etc.

29. Hva tror du årsaken kan være til at ansatte presenter seg/ gjør seg selv til et offer ovenfor sjefen?
30. Har du noen gang frivillig satt deg i en offerrolle for å skape sympati hos andre? ”dette gjorde du i håp om å få hjelp av andre” Hva var grunnen til dette, og hva fikk du ut av det ?”

Instrumental dependency: Å Overbevise om at det kun er dette mennesket som kan hjelpe deg i denne situasjonen.

31. Har du opplevd situasjoner der du spør om hjelp fra andre, selv om du allerede kan løse oppgaven selv ? (Du gjør dette for at målpersonen skal føle seg bra og viktig)
32. Har du benyttet deg av andres kunnskaper, for å få de til å føle seg viktige og kunnskapsrike?

Name-dropping: Benytt deg av andre innflytelsesrike personer som referanser når en kommuniserer med målpersonen.

”Den neste taktikken ligger litt i ordet: nemlig name-dropping”

33. Hva tror du kan være grunnen til at andre vil velge å benytte seg av innflytelsesrike mennesker navn, ved eksempelvis en samtale med lederen?
34. Hvor utbredt er navnebruk i din bransje i dag?
35. I hvilke situasjoner ville du brukt andres navn for å fremme deg selv?

Situation specific behaviour: Erkjenn hans autoritet i nærvær av andre.

”Det å erkjenne andres autoritet er også en av våre listede taktikker.”

En annen taktikk for å bli likt er å erkjenne din leders autoritet i nærvær av andre. Dette er en troverdig og effektiv taktikk. Ville du benyttet deg av dette ?

36. Hvordan er ditt forhold til sjefen? (profesjonell ,venn eller balanse)

37. Hvordan hilser du på din sjef når du kommer på jobb?

38. Hvilke forskjeller er det når du møter en venn og når du møter din sjef i måten du for eksempel hilser på?

Strategisk bruk av seksuell adferd

”Et forsterkende instrument til mange av disse taktikkene vi nettopp har snakket om er bruken av strategisk adferd, her mener vi flørting, utseende, glimt i øye, sjarm, ja du skjønner hva jeg sikter til sant? ”

39. Hvordan opplever du dette i ditt yrke? Din avdeling?

40. Hvor går grensen for hva som er sosialt akseptert?

Humor

”Neste tema dreier seg om hvorvidt humor brukes som en taktikk, for å komme unna med innsmigrede adferd. Kommer humoristene lettere unna med ting, generelt i jobbsammenheng.

41. Hvordan vil du beskrive humoren på arbeidsplassen? (internt eller ikke ?)

42. Hvordan ville du beskrevet kontorets klovn? Er det flere av de på kontoret?

Eks på probing : Så du mener altså at humorister kommer enklere unna med ting ?