

MOP5101

Masteroppgave

**I hvilken grad vil rådgivers rang og mellomleders maktstabilitet påvirke graden mellomleder lytter til råd?**

En randomisert eksperimentell studie om effektene rådgivers rang og mellomleders maktstabilitet har på grad av rådtakning.

Master i Ledelse

**Høyskolen Kristiania**

Våren 2021



*«Denne masteroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.»*

## **Forord**

Etter flere liter antibac, utallige pakker munnbind og enda flere kopper kaffe, ser vi endelig slutten av studietiden. Takk til Høyskolen Kristiania som for det meste har holdt åpent, og har bidratt til at vi fikk se andre vegger enn de stuene våre hadde å tilby. Vi ønsker å takke alle som har bidratt til at vi fikk gjennomført masteroppgaven. Alle som har støttet oss, tatt undersøkelsen og vært der når vi ikke hadde tid til å ta oppvasken. Spesielt ønsker vi å rette en stor takk til vår veileder, Ingvild Seljeseth, som har dratt oss opp og frem i tøffe SPSS tider og vært tilgjengelig gjennom en slitsom periode. De jevnlige påminnelsene om at vi også skal ta tid til å hygge oss har vært spesielt verdsatt. Til slutt ønsker vi å rette en stor takk til våre familier, venner og medstudenter for deres hjelp og støtte fra første studiedag.

God lesing!

*Abstract*

We explored the effects of advisor rank and middle manager power stability on advice-taking. Using an experimental vignette methodology, we recruited norwegian-speaking participants over the age of 18, using Qualtrics to conduct the study. The valid data from 124 participants was analyzed using SPSS v. 26, using mixed ANOVA with both between-subject and within-subject factors. Advice-taking was measured using Weight of Advice values. The extent to which the middle managers listened to the advice was influenced by both the rank of the advisor, and interaction between advisor rank and middle manager's power stability. More specifically, main effects showed that middle managers weighted the advice from advisors lower in rank compared to themselves, significantly more than advice from advisors higher in rank than themselves. A moderate interaction effect of advisor rank and middle manager power stability was found, where middle managers in unstable power positions listened significantly more to advisors lower than themselves in rank.

*Key words:* advice-taking, power stability, unstable power positions, middle managers, social rank theory, power-approach theory, weight of advice, superiors, subordinates

## Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Introduksjon</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Problemstillinger</b> .....	<b>3</b>
<b>1.2 Sentrale begreper</b> .....	<b>3</b>
<b>2.0 Sentrale teorier og hypoteser</b> .....	<b>5</b>
<b>2.1 Råd og rådtakning</b> .....	<b>5</b>
2.1.1 Karakteristikker ved oppgaven.....	6
2.1.2 Rådmottakers indre tilstand.....	7
2.1.3 Rådgivers karakteristika .....	7
<b>2.2 Hierarki og Rang</b> .....	<b>8</b>
<b>2.3 Social Rank Theory</b> .....	<b>9</b>
2.3.1 Trusselvurdering.....	10
2.3.2 Rangvurdering .....	10
2.3.3 Strategiseleksjon.....	10
<b>2.4 Hovedhypotese</b> .....	<b>11</b>
<b>2.5 Makt</b> .....	<b>11</b>
2.5.1 Truet makt .....	12
<b>2.6 Power-approach theory</b> .....	<b>13</b>
<b>2.7 Interaksjonshypotese</b> .....	<b>14</b>
<b>3.0 Metode</b> .....	<b>15</b>
<b>3.1 Deltakere</b> .....	<b>15</b>
<b>3.2 Forskningsdesign</b> .....	<b>16</b>
<b>3.3 Prosedyre</b> .....	<b>16</b>
3.3.1 Vignetter .....	17
3.3.2 Uavhengige variabler .....	18
3.3.3 Oppmerksomhetsjekk .....	20
<b>3.4 Analysestrategier</b> .....	<b>21</b>
<b>4.0 Resultater</b> .....	<b>21</b>
<b>4.1 Statistiske funn</b> .....	<b>21</b>
4.1.1 Hovedeffekt .....	21
4.1.2 Interaksjonseffekt .....	22
<b>4.2 Eksplorerende analyser</b> .....	<b>23</b>

<b>5.0 Diskusjon</b> .....	<b>23</b>
<b>5.1 Rang og rådtakning</b> .....	<b>23</b>
5.1.1 Individuelle aktiveringsmønstre .....	24
<b>5.2 Effekten av rang og maktstabilitet på rådtakning</b> .....	<b>25</b>
5.2.1 Psykologisk motreaksjon.....	25
5.2.2 Vise kompetanse.....	27
<b>5.3 Lett å bli forbanna</b> .....	<b>28</b>
5.3.1 Mindre ‘forbanna’; mer reelt .....	29
<b>5.4 Teoretiske og praktiske implikasjoner</b> .....	<b>30</b>
5.4.1 Teoretiske implikasjoner .....	30
5.4.2 Praktiske implikasjoner .....	31
<b>5.5 Studiens begrensninger og forslag til videre forskning</b> .....	<b>33</b>
5.5.1 Metodologi .....	33
5.5.2 Utvalg .....	33
5.5.3 Kontrolloppgave og frafall .....	34
<b>5.6 Statistisk utfordring ved utregning av grad av rådtakning</b> .....	<b>35</b>
5.6.1 Veien videre for WOA .....	36
<b>6.0 Konklusjon</b> .....	<b>37</b>
<b>Referanser</b> .....	<b>38</b>
<b>Appendiks 1 – Aksjeprisprediksjonsoppgaver</b> .....	<b>44</b>

## 1.0 Introduksjon

Som unge og lovende er vi noe ekstra oppmerksomme på hvordan organisasjoner markedsfører deres struktur. Stadig flere markedsfører et fravær av rangsystemer i deres organisasjoner som salgspunkt for søkere. Tiden for de mektige hierarkiene med den ‘fødte leder’ er forbi, og arbeidstakere er mer opptatt av godt, etisk lederskap, der enkeltindivider blir både sett og hørt. Rangsystemer har imidlertid fortsatt betydning for hvordan organisasjoner er strukturert, og spiller en sentral rolle i hvordan kommunikasjon beveger seg innad i organisasjonen. Ledere, ansatte og kunder får gjennom rangsystemer klar oversikt over hvem som har ansvar for hva. Lederskap kan oppfattes som et tveegget sverd, da en som leder får anerkjennelse ved vekst og verdiskapning, men reprimander dersom ting går galt. Med rang kommer også makt, og som franske forfatter Voltaire, eller onkelen til Spider-Man, sa “with great power, comes great responsibility”.

Makthavere som utnytter deres posisjon og fraskriver seg ansvar er sentrale figurer i aviser og media. Det er imidlertid vanskelig å finne eksempler på mellomledere som er i en truet maktposisjon, da få ønsker å innrømme det. Det kan også tenkes at truede maktposisjoner oppstår i organisasjoner hele tiden. Å ta råd og valg under truede omstendigheter kan medføre en annen form for rådtakning enn ved stabile omstendigheter. Som psykolog Steinar Bjartveit uttrykte “Du er mer redd for å ta feil valg enn et valg. Ethvert valg innebærer at du velger noe nytt. Men, det innebærer også at du taper noe” (KLP, 2021, 0:00). En ustabil maktposisjon kan komme av en rekke ulike årsaker, men se for deg Julia. Julia er mellomleder i en stor privat virksomhet som driver med fondsforvaltning og investering. Over henne i rangsystemet er toppledelsen og toppsjefen, og under har hun en avdeling på ca. 20 ansatte som har henne som nærmeste leder. Som mellomleder spiller Julia en sentral rolle i hvor godt kommunikasjonskanalene i organisasjonen opererer, og har derfor tett dialog med både over- og underordnede. Topplederen har nettopp kalt inn Julia til et møte, der de skal gå gjennom en ny kundeportefølje hun er ansvarlig for å forvalte. Det fremkommer i møtet at de har noen tvil rundt hennes ferdigheter, og at de kommer til å følge ekstra nøye med på hvordan hun fullfører hennes oppgaver fremover. De advarer at det kan bli snakk om å erstatte henne. Etter møtet trekker Julias nærmeste leder henne til siden. Han kommer med råd for hvordan han mener hun bør forvalte porteføljen, til tross for at topplerer og Julia har samme kompetansenivå for gjeldende oppgave. Hennes ustabile posisjon som mellomleder, sammen med at hun får uoppfordret råd fra hennes topplerer, fører til at hun i større grad ønsker å ta hans råd i nærmeste fremtid. Når forvaltningen starter passer hun på at hun følger rådene hun ble gitt.

Den gode makthaver får dessverre ikke mye medieoppmerksomhet, kanskje grunnet deres evne til å lede med ansvar, integritet og styringsevne. Uansett hvor spennende det ville vært å fokusere på de negative aspektene ved makt, ville det ikke bidratt til å bedre forståelsen av hvordan ulike forhold kan ha positive virkninger på en organisasjon. Da de aller fleste ledere faller under kategorien 'mellomleder', ønsket vi å rette vårt fokus mot dem. Mellomledere er i den prekære situasjonen der de må forholde seg til både de overordnede og underordnede i deres forsøk på å nå organisatoriske mål. Relasjonen mellomleder og toppleder har, kan være vanskelig å forstå, da selv om mellomleder spiller en aktiv rolle i implementering av toppledelsens initiativer, er interaksjonen dem imellom lite synliggjort (Hope, 2010). Vi ønsker derfor å utforske hvordan en mellomleder tar imot råd fra toppleder og underordnet.

Flere forhold kan påvirke i hvilken grad råd blir tatt til følge. Rådtakning som helhet har mottatt mye oppmerksomhet i forskningslitteraturen, der fokuset som regel er forskjellen mellom rådtakning fra ekspert og rådtakning fra uerfarene rådgivere (Bonaccio & Dalal, 2006; Gino et al., 2009; Harvey & Fischer, 1997; Tost et al., 2012). Det har imidlertid ikke vært fokus på hvorvidt rådgivers rang, i forhold til rådmottakers rang, kan påvirke grad av rådtakning. Av denne grunn, ønsker vi å skille rang fra grad av ekspertise, da individer med lav rang kan være faglig sterke med god kompetanse. Dette er i tråd med dagens kunnskapsbedrifter, der ens nivå i rangsystemet ikke er direkte indikativ for individets evner. Vi ønsker å undersøke hvorvidt mellomledere lytter mer til råd om deres rådgiver er av høyere rang enn dem selv, sammenlignet med rådgivere av lavere rang enn dem selv. Forskningslitteraturen indikerer at en mellomleder vil være mer mottakelig til råd fra en rådgiver med høyere rang enn dem selv, men her har rådgivers rang vært direkte knyttet til ekspertise (eks: Bonaccio & Dalal, 2006; Gino et al., 2009; Harvey & Fischer, 1997). For å gjøre ekspertise til en uvesentlig faktor, ønsker vi at rådgivere av både høy og lav rang skal anses som å ha lik ekspertise som mellomleder som mottar rådet.

Å kun sammenligne grad av rådtakning ved råd fra overordnet vs. underordnet mener vi blir for overfladisk, og vi ønsker derfor å inkludere en annen variabel, som vi mener kan bidra til å forklare ulike grader av rådtakning. Fra litteraturen vet vi at rådfraskrivning skjer hyppigere enn det bør (eks: Bonaccio & Dalal, 2006), og vi ønsker å se om mellomleders maktstabilitet kan være en moderator ved rådtakning. Etersom en maktposisjon kommer med flere sosiale, fysiologiske og monetære fordeler, vil trusler til ens maktposisjon møtes med aktive forsøk på å beholde makten. Den truede maktposisjonen er derfor sentral for vår studie, og en stabil maktposisjon brukes som sammenligningsgrunnlag i analyser.

Vi vil videre presentere våre problemstillinger, før vi gjennomgår en rekke teoretiske rammeverk og forskning som kan belyse problemstillingene. Deretter kommer en gjennomgang av de konkrete hypotesene vi benytter i vår kvantitative eksperimentelle studie. Metoden benyttet blir deretter presentert før resultatene av analysene gjennomgås. Følgende, diskuterer vi funnene av analysene opp mot teorien og eksisterende litteratur på området. Vi vil avslutningsvis ta for oss studiens begrensninger og komme med råd for fremtidig forskning på området.

### 1.1 Problemstillinger

For å konkretisere områdene vi ønsker å forske på, utformet vi et par problemstillinger vi mener kan bidra til å avdekke mulige sammenhenger mellom rang, maktstabilitet og rådtakning. Mer spesifikt, ønsker vi å se hvordan rang og mellomleders maktstabilitet påvirker grad av rådtakning. Ettersom rang er sentralt for vår studie, utarbeidet vi en egen problemstilling knyttet til forholdet mellom rang og rådtakning. Den er som følger:

*I hvilken grad er mellomleders grad av rådtakning avhengig av rådgivers rang?*

Da vi antar at mellomleders maktstabilitet kan ha en påvirkning på rådtakning i kombinasjon med rang, har vi utarbeidet en problemstilling som fokuserer på dette forholdet. Den er som følger:

*Hvilke faktorer ved mellomleder påvirker relasjonen mellom rådgivers rang og mellomleders grad av rådtakning? Mer spesifikt, hvilken effekt har mellomleders maktstabilitet på det antatte forholdet?*

Videre vil vi presentere sentrale begreper og relevant teori som vil bidra til å utforme konkrete hypoteser vi ønsker å teste. Hypotesene presenteres underveis.

### 1.2 Sentrale begreper

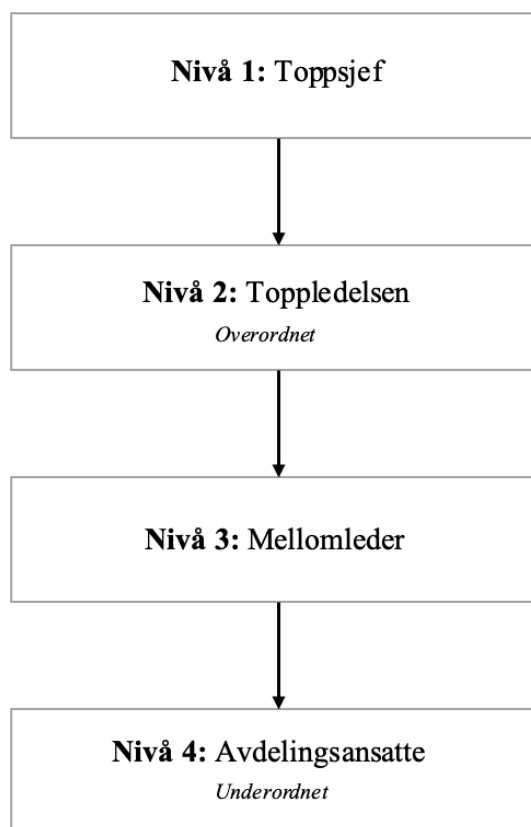
For å besvare våre problemstillinger, må vi først avklare noen sentrale begreper i studien. *Rådtakning* skal her forstås som hvorvidt en lytter til råd ved å endre ens vurdering til å bevege seg nærmere rådet. Dette måles ved bruk av Weight of Advice (WOA), presentert av Gino et al. (2009) og Tost et al. (2012), og formelen redegjøres for i metoden. Rådgiver er direkte knyttet til begrepet rang i denne studien, da rådgiver enten er en *overordnet* eller en



*underordnet*. Begrepene fremtrer hyppig gjennom studien, og vi ønsker derfor tidlig å avklare hvordan disse skal forstås.

*Rang* skal i vår studie forstås i tråd med Vriend et al. (2016, s. 142) sin definisjon av rang som "lister personer eller grupper plasseres i, etter deres prestasjoner på en relevant dimensjon, og brukes som kjernemekanismer som guider viktige valg i organisasjoner". Da vi fokuserer på organisasjonsrelatert rang, er et individs rang eksplisitt og tydelig for alle involverte parter i vår undersøkelse. Vi vil i tillegg til rang referere til *rangsystemer*, som skal forstås som de formelle systemene rangroller eksisterer i. Rangsystemet i denne studien består av fire nivåer (se figur 1), der øverste nivå er toppsjef, etterfulgt av toppledelsen. Tredje nivå er mellomleder, fokusperson i vår studie, og nederst i rangsystemet er de ansatte i mellomleders avdeling, de underordnede. Overordnet i vår studie er mellomleders nærmeste leder, som består av et individ i toppledelsen, ikke toppsjefen. Mellomlederrollen er av spesiell interesse da forskning har vist at mellomleder har rollen som informasjonsspreder og forbindelsesledd i organisasjoner (Chen et al., 2017; Hope, 2015; Ryland, 2015 i Jacobsen, 2019). Opplevelsen av rang skal forstås gjennom Social Rank Theory (Fournier et al., 2002; Gilbert, 2000, 2006; Gilbert et al., 1995; Zuroff et al., 2010), et rammeverk for hvordan individer plasserer seg selv i et større rangsystem. Teorien presenterer vi nærmere senere.

En leder skal forstås som et individ med formell lederposisjon, der deres hovedansvar er å utøve lederskap. Lederskap skal forstås som "ansvar for beslutninger og resultater i en organisasjon, og det å utøve ledelse gjennom å ha innflytelse, påvirke, føre an, gi retning og skape mening i det som skjer i og rundt organisasjonen, slik at det foregår organisert samarbeid mot et felles mål" (Sagberg, 2021). Røvik (2007) definerer ledelse som et virkemiddel som koordinerer atferd og som er "desentralisert, direkte og gjerne dialogbasert påvirkning" (i



Figur 1: Studiens rangsystem

Ladegård & Vabo, 2010, s. 18). Da fokuspersonen i vår studie er en *mellomleder*, ønsker vi å skille lederskapet en mellomleder er ansvarlig for, med lederskapet en toppleder er ansvarlig for. En mellomleder skal forstås som et individ som utøver lederskap i en gitt avdeling, med mål knyttet til avdelingens ansvarsområder. De utøver innflytelse og påvirkning nedover, samtidig som de svarer til, og kan utøve innflytelse, oppover. Dette skiller fra en toppleder, som i større grad utøver innflytelse i hele organisasjonen, og er mer knyttet til de overordnede organisatoriske målene som gir retning til organisasjonen som helhet. Toppledere utøver for det meste innflytelse nedover, med kun toppsjefen å svare til.

Vi har nå gjennomgått hvilken rang studiens fokuspersion har, samt hva som ilegges rollen. Vi må også se på hvordan makten en mellomleder har kan variere i stabilitet, og de sentrale begrepene er *truet makt* og stabil makt. Truet makt kan være en objektiv vurdering eller en subjektiv oppfatning. En objektivt truet makt kan fremstå som organisatoriske endringer, som ved omstrukturering og fusjoner, der mellomleder ikke er den sentrale årsaken til ustabiliteten de opplever. Ved subjektivt truet makt, er årsaken bak ustabiliteten i makten knyttet til mellomleders evner til å gjennomføre forventede oppgaver på tilfredsstillende vis. Denne studien fokuserer på scenarioer av en eksplisitt truet makt der mellomleders opplevelse av å være truet ikke kommer av inferens.

For å bedre forstå de ulike reaksjonene individer har på truet og stabil makt, vil vi benytte oss av power-approach teorien til Keltner et al. (2003), som skiller mellom 'behavioural approach system' (BAS) og 'behavioural inhibition system' (BIS), som forklaringsgrunnlag for ulike atferdsmessige responser til makt. Forskning har vist at individer som tilegner seg, eller får makt, har en tendens for hyppigere aktivering av BAS, som utfolder seg i atferder som å starte en samtale og ta tak i ubehagelige situasjoner (Galinsky et al., 2003). Truet makt kan oppleves grunnet en rekke situasjoner, som konkurranse eller ukontrollerbare situasjoner, og føre til økt stressnivå og dermed større risiko for negative, selvfavoriserende atferder (Jordan et al., 2011). Negative, selvfavoriserende atferder betegnes ofte som maktmisbruk, og enten det er bevisst eller ubevisst, vil redusere sannsynligheten for at leder beholder makten på sikt (Einarsen et al., 2017).

## **2.0 Sentrale teorier og hypoteser**

### **2.1 Råd og rådtakning**

Gino og kolleger definerer råd som "alle relevante ideer og vurderinger som tilbys en beslutningstaker" (2012, s. 497). Bonaccio og Dalal (2006) presenterer rådtakning som å endre

eller justere ens første vurdering basert på en annen kildes anbefaling eller vurdering. Et av de mest robuste funnene innenfor rådgivningslitteraturen er egosentrisk rådfraskrivning (eks: Yaniv, 2004; Yaniv & Kleinberger, 2000), der forskere har notert at rådmottakere ikke følger rådgivers anbefalinger like ofte som de bør. Bonaccio og Dalal (2006) påpeker at selv om råd hjelper med å øke vurderingens nøyaktighet, har rådmottakere tendens til å overvekte egne meninger sammenlignet med rådgivers meninger. Råd kommer i form av anbefalinger fra rådgiver som favoriserer et bestemt alternativ, som signaliserer tidlig hva de ønsker at rådmottaker skal velge. Råd skal derfor forstås som å lytte til og ta imot råd som en anbefaling, en vurdering eller idé som tilbys rådmottaker, og som *kan* benyttes for å ta en endelig beslutning.

Snizek og Buckley presenterer en mulig årsak til at man tar imot råd; det sosiale presset for å ikke avvise et råd som blir tilbudt fritt (1995 i Bonaccio & Dalal, 2006). Dersom rådet blir avvist kan den fremtidige muligheten for å bli tilbudt uoppfordret råd forsvinne. I tillegg til dette, søker og følger rådmottakere råd for å kunne dele ansvaret for utfallet og øke sannsynligheten for at deres beslutning vil være nøyaktig og optimal (Bonaccio & Dalal, 2006; Harvey & Fischer, 1997). Dersom det oppstår risiko, karakterisert av forventet tap (eks. Yates & Stone, 1993 i Harvey & Fischer, 1997), implementerer rådmottaker den delen av rådtaking som angår å dele ansvar, spesielt i situasjoner der risikoen forbundet med en feilvurdering er høy. Delt ansvar fremkommer oftere dersom rådmottaker vurderer rådgiver som ekspert. Tost et al. (2012) og Gino et al. (2012) presenterer tre faktorer som påvirker hvorvidt individer lytter til råd: 1) karakteristikker ved *oppgaven*; 2) *rådgivers* karakteristika, og; 3) *rådmottakers* indre tilstand.

### ***2.1.1 Karakteristikker ved oppgaven***

Den første faktoren tar for seg hvor mottakelige individer er for råd gitt oppgavens karakteristikker. Forskning indikerer at rådmottakere vektet rådet tyngre når informasjonen er vanskelig å få tak i (Gino, 2008; Patt et al., 2006, i Tost et al., 2012). Krueger (2003) påstår at rådmottakere fraskriver råd som resultat av en følelse av overlegenhet. Videre, dersom rådmottaker blir presentert for bevis for rådgivers overlegne informasjonstilgang eller kompetanse, vil mottaker være mer åpen og tilbøyelig for rådet (Krueger, 2003). Altså, må rådgiver bevise at de er den mest kompetente til å gjennomføre oppgaven med ønskelig resultat.

### ***2.1.2 Rådmottakers indre tilstand***

Aspekter av rådmottakers indre tilstand kan påvirke omfanget av rådtakning (Tost et al., 2012). Dette forteller oss at rådmottaker vekter andres meninger mindre når de selv føler seg trygg og sikker i egen vurdering (Bonaccio & Dalal, 2006). Rådmottakere bruker deres opprinnelige vurdering og mening som et anker, og justerer utilstrekkelig fra det når de mottar råd (Harvey & Fischer, 1997). Krueger påstår at rådmottakere ikke vil ta rådet til følge grunnet deres tro om at egne meninger er overlegne andres (2003). Andres meninger og perspektiver blir ikke ansett som kilder til en mer nøyaktig vurdering. Tost og kolleger (2012) forklarer at forankring i større grad vil skape unnvikelse fra rådgivers vurdering når en rådmottaker: 1) føler seg optimistisk for egen vurdering; 2) føler at beslutningen er under kontroll, og; 3) er sikker og trygg på egne evner. Likevel kan individer med høy maktposisjon føle en form for konkurranse med rådgivere med mer kompetanse og ekspertise, og kan skape en overdreven følelse av trygghet og selvtilit som videre fører til rådfraskriving. Dette står i tråd med Lee (1997) som mener at individer velger å ikke søke etter råd, selv når det er nødvendig og tilgjengelig, da det å søke råd antyder inkompetens, og avhengighet av rådgiver.

### ***2.1.3 Rådgivers karakteristika***

Rådgivers karakteristika kan ha en viktig innflytelse på rådmottaker, og tidligere forskning indikerer at rådmottaker vekter rådet tyngre når rådgiver har mer erfaring, ekspertise eller er mer kompetent (Bonaccio & Dalal, 2006; Harvey & Fischer, 1997; Tost et al., 2012). Videre skal vi vise til forskning som tar for seg ulikheter i rådtakning avhengig av rådgivers rang relativ til dem selv.

**Råd ovenfra.** I følge Goldsmith og Fitch (1997) er ekspertisen til rådgiver relevant for tilfredshet med rådene som blir gitt, som samsvarer med tidligere forskning (eks. Cutrona & Suhr, 1992; Dakof & Taylor, 1990 i Goldsmith & Fitch, 1997). Som ved tilfredshet, spiller nærhet og likhet en rolle i hvordan rådgivere blir vurdert av rådmottaker. Meshi et al. (2012) mener det er sterk enighet blant forskere, og et veletablert fenomen, at individer lytter og benytter seg av råd fra rådgivere med mer ekspertise enn råd fra nybegynnere. Før rådmottakere tar en beslutning eller klarer å se utfallet av beslutningen, påvirkes de av ekspertenes råd i sterkere grad enn råd fra nybegynnere. Meshi et al. (2012) fant at rådmottakere tar imot og lytter til råd når distansen mellom deres innledende vurdering og rådgivers vurdering er liten. Individer verdsetter råd fra eksperter mer fordi de tror rådet kan bidra til en bedre beslutning med høyere utfallsverdi.

Rådmottaker som tror rådgiver er mer kompetent endrer sin vurdering i favør av rådet med gjennomsnittlig 40%, som kan knyttes til rådmottakers uvillighet til å avvise hjelp (Harvey & Fischer, 1997). Dette tolker Harvey og Fischer som rådmottakers innsats for å øke kvaliteten av deres vurdering (1997). Individuer med en nøytral til lav grad av makt vekter råd fra eksperter høyere enn fra nybegynnere, i motsetning til individer med høy grad av makt som ser bort ifra råd fra både nybegynnere og eksperter (Tost et al., 2012). Den opplevde makten rådmottaker har spiller en rolle for både rådtakning og beslutningstaking.

**Råd nedenfra.** Harvey og Fischer (1997) fant at erfarne rådmottakere endret deres vurdering med 20% i favør av råd fra nybegynnere. En mulig årsak kan være at dersom alle prognoser av ulik kvalitet blir tatt hensyn til, kan det bidra til å skape en helhetlig og mer nøyaktig prognose. En annen mulig årsak er at erfarne rådmottakere er egnet til å gjenkjenne om gode råd, uavhengig av rådgivers kompetanse, er av god kvalitet (Harvey & Fischer, 1997). En ytterligere årsak til hvorfor rådmottaker lytter til råd nedenfra kan være det sosiale presset til å takke ja. Til tross for at råd nedenfra ble lyttet til i større grad enn først antatt (Harvey & Fischer, 1997), er det i sin helhet lite forskning på akkurat dette området. Råd nedenfra blir i denne sammenheng sett på som råd fra en rådgiver av lavere rang enn dem selv innad i organisasjonen.

## 2.2 Hierarki og Rang

Hierarkiske organisasjonsstrukturer er unngåelige, og de fleste må forholde seg til deres rang i det større hierarkiet. Selv når hierarkier er minimert gjennom modeller for sosial organisering, er rangsystemer tilstede i alle former for organisasjoner og eksisterer både innad i, og mellom grupper (Fiske, 1992; Leavitt, 2005; Sidanius & Pratto, 1999 i Magee & Galinsky, 2008). Hierarkiet har hovedsakelig to funksjoner: å etablere orden og fasilitere koordinering, og; å motivere individer i hierarkiet (Magee & Galinsky, 2008). Med hierarkisk basert motivasjon mener vi de indre og ytre insentivene hierarkiet fremkaller, som ønske om å oppnå høyere rang, ha kontroll (over ressurser og en selv), motta materielle goder, øke ens status, og unngå straff fra de med høyere rang, for å nevne noen (Magee & Galinsky, 2008). Rang har i flere tilfeller blitt forsket på i sammenheng med konkurranse (eks: Garcia et al., 2006), uetisk atferd (eks: Vriend et al., 2016), og negativ affekt som depresjon og skam (eks: Gilbert, 2006; Wetherall et al., 2019). Rang skal i vår studie, som nevnt, forstås som eksplisitt og tydelig for alle parter.

Sosial sammenligningsteori (Festinger, 1954) påstår at personer har en indre driv for å skape og opprettholde en korrekt selv-evaluering. I et rangsystem er denne sosiale sammenligningen helt nødvendig for at individer skal vurdere egen rangposisjon relativt til

andre i samme miljø (Festinger, 1954). Egenvurdering av relativ rang er en av kjernemekanismene av Social Rank Theory (SRT) (Gilbert, 2000, 2006; Gilbert et al., 1995), en teori som legger frem noen 'regler' mennesker bruker for å bestemme våre atferder avhengig av andres rang.

### **2.3 Social Rank Theory**

Social Rank Theory (SRT) er en modell først utviklet av Price (1972 i Gilbert, 2006) basert på tidlige etologiske observasjoner om depresjonslignende tilstander hos dyr og mennesker som hadde opplevd nederlag og tapt rang (MacLean, 1990 i Gilbert, 2006). Price sin originale teori fokuserte på sosiale nederlag. Videre forskning har vist til sammenhengen mellom opplevelsen av å feile i ens evne til å konkurrere om sosiale ressurser (Gilbert, 2006), og langvarige fysiologiske og atferdsmessige responser som er depresjonslignende (Gilbert, 2000).

Ifølge SRT handler menneskelig sosial rang i mindre grad om tvungen makt og aggresjon, og i større grad om ens kapasitet til å være en verdifull koalisjonspartner (Gilbert 1989, 1992 i Zuroff et al., 2010). Fournier og kolleger konseptualiserte SRT-systemet, ved å skille mellom tre distinkte komponenter: en trusselvurderingskomponent, en rangvurderingskomponent, og en strategiseleksjonskomponent (2002). Trusselvurderingskomponenten avgjør hvorvidt konkurranse er nært forestående; rangvurderingskomponenten avgjør den relative rangen av den mulige konkurrenten, og; strategiseleksjonskomponenten vil gjennomføre den atferdsmessige responsen betinget av rangen (Fournier et al., 2002).

Kverulerende og underkastende atferd tjener som taktikker brukt for å forsvare seg selv mot følelsen av å være truet og mindreverdig (Fournier et al., 2002). Zuroff og kolleger (2010) baserte seg i stor grad på Gilbert's SRT (1989,1992, 2000) når de presenterte syv mentale strategier for dominans som responser til indre og ytre signaler. Disse inkluderer: å angripe; å hevde ens dominans; eskalere ved å vise ressursholdende makt; konkurrere ved å vise sosial oppmerksomhetsholdende makt; søke koalisjonspartnere; de-eskalere konflikt ved å underkaste seg og forsone seg med den dominante, og/eller; flykte eller unnvike (Zuroff et al., 2010). I likhet med Fournier og kolleger (2002) sine tre komponenter av SRT-systemet er disse strategiene avhengige av at individet oppfatter en ubalanse i deres rang relativ til en annen part. Videre presenterer vi Fournier og kolleger (2002) sine tre komponenter av SRT i et rådtakningsperspektiv.

### ***2.3.1 Trusselvurdering***

Som Fournier og kolleger påstår er trusselvurdering et sentralt aspekt ved SRT, og det er empirisk støtte for at mennesker i lavere statusposisjoner, altså av lavere rang, er mer årvåkne til sosiale trusler (Sapolsky, 1989, 1990a, 1990b, 1994 i Gilbert, 2000). Forskning viser at en ufrivillig nederlagsmekanisme aktiveres i situasjoner der individet er av lavere sosial rang (Wetherall et al., 2019), spesielt når denne lave rangen er ufrivillig og uønsket, da det vil representere en mangel på kontroll og sosial makt (Gilbert, 2006). Med hensyn til rådtakning kan uoppfordret rådgivning i seg selv oppleves som en trussel til rådmottakers autonomi. Denne opplevelsen av truet autonomi kan reduseres om rådmottaker oppfatter rådgiver som ekspert (Goldsmith & Fitch, 1997). Erfarne rådmottakere kan mitigere trusselopplevelsen grunnet deres evne til å fokusere på rådets verdi, fremfor rådgivers rang (Harvey & Fischer, 1997). Trusselvurderingen Fournier et al. (2002) presenterer er første komponent av hvordan individer opplever, og reagerer på, en sosial rangposisjon. Dette er derfor sentralt for våre problemstillinger.

### ***2.3.2 Rangvurdering***

Rangvurdering innebærer at individer identifiserer deres relative rang opp mot deres konkurrenter. Dette er ikke et sentralt aspekt i vår studie, da vi oppgir all informasjon om mellomleders og andres rang i vignettene. Det for å utelukke eventuelle feilvurderinger ved å holde oss til det eksplisitte. En mellomleders rang er et interessant tema ettersom de eksisterer i en posisjon av både lav og høy rang, avhengig av hvem de sammenlignes med.

### ***2.3.3 Strategiseleksjon***

Etter trussel og rang er vurdert tilstrekkelig, går individet over til strategiseleksjon, der en atferdsmessig respons til trusselen, påvirket av rang, velges (Fournier et al., 2002). I en rådtakningssituasjon vil spesielt noen av strategiene Zuroff et al. (2010) presenterer være relevante, som å underkaste seg og forsone seg med den dominante, hevde ens dominans, eller eskalere ved å vise ressursholdende makt. Når en setter disse strategiene inn i rådtakningslitteraturen, er et gjennomgående funn at rådmottakere av alle rang underkaster seg rådgiver i større grad dersom de eksperter (Bonaccio & Dalal, 2006; Harvey & Fischer, 1997; Meshi et al., 2012; Tost et al., 2012). Denne underkastelsesstrategien synliggjøres av at rådmottaker beveger seg nærmere rådgivers vurdering. Dersom rådmottaker velger å hevde sin dominans som strategi, kan dette fremtre som fraskrivning av råd grunnet en følelse av

overlegenhet i forhold til rådgiver (Krueger, 2003). Denne bedreviterholdningen vil føre til at rådmottaker fraskriver selv de gode rådene. Eskalering ved å vise ens ressursholdende makt, kan fremstå som egosentrisk rådfraskrivning (Bonaccio & Dalal, 2006). Dette er i tråd med Krueger (2003) og kommer til syne gjennom at rådmottaker fraskriver alle råd som ikke samsvarer med egne meninger. Igjen solidifiserer rådmottaker sin autonomitet som beslutningstaker. Valg av strategi kan i høyeste grad påvirke utfallet av vår studie, og er et sentralt aspekt av våre problemstillinger.

## 2.4 Hovedhypotese

Forskning på hvordan rang påvirker de kognitive, atferdsmessige og affektive beslutninger individer tar, har ført til vår interesse for å forstå om rådmottaker påvirkes av rådgivers rang relativ til dem selv, uavhengig av ekspertise. Vi mener at mellomledere i større grad vil lytte til råd fra deres overordnede fremfor underordnede. Basert på presentert strategiseleksjon mener vi at mellomledere vil velge å underkaste seg deres overordnede rådgiver og forsones med den dominante, fremfor å hevde dominans eller eskalere. Underkastelse og forsonende innsatser vil derfor beskytte mellomleder fra eventuell straff og trusler fra overordnet. Hovedhypotesen er derfor som følger:

**H1:** *Mellomledere vil lytte mer til en rådgiver som er av høyere rang enn dem selv, sammenlignet med en rådgiver av lavere rang enn dem selv.*

Fournier og kolleger fant at rådmottaker hadde større tendens til å kverulere når en ble kritisert av sin underordnede og underkaste seg ved kritikk fra overordnede; sistnevnte ikke grunnet rolleattributter, men grunnet en følelse av å være mindreverdige (2002). Denne mindreverdighetsfølelsen mener vi kan oppstå som en ubevisst reaksjon til at mellomleder mottar råd en ikke har etterspurt fra sin overordnet.

## 2.5 Makt

Makt er et tema som har mottatt mye oppmerksomhet i forskning, samt i populære medier, da makt har blitt knyttet til antisosiale beslutninger og umoralsk atferd. Flere definisjoner av makt er derfor sentrale, og vi vil presentere et par som utgjør hvordan vi mener makt skal forstås i denne sammenheng. Magee og Galinsky definerer sosial makt som "en asymmetrisk kontroll over verdifulle ressurser i sosiale relasjoner" (2008, s. 361). Keltner og kolleger definerer makt



som "et individs relative evne til å modifisere andres tilstander ved å forsørge eller holde tilbake ressurser eller administrere straff" (2003, s. 265). Grunnet studiens problemstillinger, mener vi at makt er en sammensetning av kontroll over verdifulle ressurser, samt evne til å modifisere andres indre tilstander. Begge definisjonene er derfor relevante, men skal ses i kombinasjon med hverandre, fremfor som to konkurrerende definisjoner. Ressurskontroll og å modifisere indre tilstander hos andre knyttes her opp til høyere rang, som ved maktposisjoner der et individ gis eksplisitt makt. Funn har vist en positiv effekt mellom makt og økt prestasjon på sosiale vurderingsoppgaver, samt at makthavere blir evaluert mer positivt av tredjepartsobservatører (Schmid & Schmid Mast, 2013). Av disse grunnene er makt ettertraktet av mange.

Makt er et utbredt tema og har blant annet blitt forsket på i sammenheng med oppnåelse, opprettholdelse og tap, men vi fokuserer på maktstabilitet. Individer som innehar en rang med makt er utsatt for å miste denne makten og oppleve trusler mot deres maktposisjon, som ofte kalles ustabil eller truet makt. Jordan og kolleger definerer ustabil makt som usikker og prekær kontroll over verdifulle ressurser, mens stabil makt er varig kontroll over verdifulle ressurser (2011). Anderson og Brion (2014) fant støtte for at personer med ustabil høy makt eller med stabil lav makt opplever mest stress. Dette støtter tidligere resultater av Jordan et al. (2011) som i tillegg fant at disse individene i større grad tar risikoer. En av kjernekomponentene for å oppnå og beholde makt er ens personlige kompetanse, og forskning viser at høyere rang gis til individer en tror innehar overlegen kompetanse, intelligens eller ekspertise (Anderson & Brion, 2014; Anderson & Kilduff, 2009; Bass, 2008). Rådtakningsforskning viser at disse individene i større grad blir lyttet til (Bonaccio & Dalal, 2006; Harvey & Fischer, 1997; Meshi et al., 2012; Tost et al., 2012). Videre vil vi fokusere på truet makt og hvordan mellomledere i rangsystemer vil lytte til råd i en truet maktposisjon.

### ***2.5.1 Truet makt***

Det finnes både indre og ytre faktorer som kan påvirke mellomleders oppfattelse av å være i en truet maktposisjon. De indre er i hovedsak knyttet til hvordan mellomleder selv opplever deres maktposisjon, mens de ytre i større grad knyttes til de tilbakemeldingene mellomleder får av personer i deres miljø (Magee & Galinsky, 2008). Et fenomen i organisatoriske rangsystemer er den generelle tendensen av individer på ulike nivåer i rangen å aktivt arbeide for å opprettholde status quo, spesielt i perioder med maktstabilitet (Magee & Galinsky, 2008; Maner et al., 2007). System justification theory (eks: Jost et al., 2004) hevder at det finnes et generelt ideologisk motiv for å rettferdiggjøre den eksisterende sosiale rangen, og at dette motivet bidrar til at vanskeligstilte grupper (eks: lav rang) internaliserer mindreverdigheter. Videre er det

funnet støtte for at personer med lav makt og rang har systemrettferdiggjørende oppfatninger og tendens til å rettferdiggjøre maktforskjeller og dens konsekvenser mer enn individer med høy makt (Kay et al., 2010; Van der Toorn et al., 2001, 2013 i Anderson & Brion, 2014). Disse indre og ytre faktorene bidrar til at de eksisterende rangposisjonene opprettholdes og rettferdiggjøres av flere nivåer i rangsystemet.

Ustabil eller truet makt er i seg selv en opplevelse av at status quo er truet, noe som igjen kan føre til en respons av å prøve å redde status quo fremfor å akseptere endringene. Når en mellomleder er i en truet maktposisjon mener vi at responsen vil være å kjempe for å beholde sin rang, spesielt grunnet de flere positive opplevelsene knyttet til makt. Forskning på makt og sosial rang har også funnet støtte for flere fysiologiske fordeler, som økt nevralt, kardiovaskulær, immunologisk, reproduktiv og mental helse (Rivers & Josephs, 2010; Akinola & Mendes, 2013; Scheepers et al., 2012 i Anderson & Brion, 2014). En måte en kan forstå truet makt bedre på, er gjennom Keltner et al. (2003) sin power-approach teori, som fokuserer på hvordan to systemer, 'behavioural approach system' (BAS) og 'behavioural inhibition system' (BIS), kan forklare ens responser til trusler.

## 2.6 Power-approach theory

Keltner og kolleger skiller makt fra relaterte konstrukter som status, autoritet og dominans, og anser heller disse som potensielle determinanter av makt (2003). Power-approach teorien stammer fra to eksisterende tilnærminger til makt; 1) Kipners (1972) syn på makt som korrumperende, og; 2) power-vigilance hypotesen som fokuserer på hvordan individer med lav makt er mer aktsomme til andre mennesker (Keltner et al., 2003). Som grunnleggende for power-approach teorien, er antagelsen at høy makt aktiverer 'behavioural approach system' (BAS) og lav makt aktiverer 'behavioural inhibition system' (BIS). Teorien baserer seg på forutsetningen om at en person enten befinner seg i en posisjon av høy makt eller lav makt, og at dette bestemmer hvordan individet vil reagere på trusler. Grunnet studiens fokus på relativ rang, mener vi at en mellomleder kan eksistere i to ulike posisjoner samtidig. I forhold til underordnede har mellomleder høy makt, mens i forhold til toppledere og overordnede har mellomleder lav makt. Denne relative rangen og tilhørende makten er med på å bestemme hvorvidt BAS eller BIS aktiveres.

**BAS.** Forhøyet makt involverer belønningsrike miljøer og har som konsekvens å trigge approach-relatert positiv affekt, oppmerksomhet til belønning, automatisk kognisjon, og uhemmet atferd (Keltner et al., 2003). Kortere sagt, Keltner og kolleger argumenterer for at makt aktiverer 'behavioural approach' systemet (BAS), ved at makt fører til belønningssøkende

atferder (2003). Personer som føler at de har mye makt opplever approach-relatert humør og emosjoner gjennom: større oppmerksomhet til sosiale belønninger; tolkning av andre etter hvordan de vil tilfredsstille egne mål og behov, og; tolkning av sosiale miljøer på mer automatiske, forenklete måter (Keltner et al., 2003). Kim og Lee fant at personer med høy BAS-aktivering og lav BIS-aktivering er mer sannsynlige å være sensitive til belønninger, som fører til at de tar mer risikofylte beslutninger (2011). Ettersom makt i stor grad er et konstrukt av sosiale, relasjonelle betingelser, mener vi at rådmottakere opplever BAS-aktivering i relasjoner der rådgiver er av lavere makt, som i relasjonen til en underordnet. Fournier og kolleger påstår at trusler fra en underordnet vil fremme en innsats til å hemme ressurstilgang gjennom nedoverpenkende hierarkisk aggresjon (2002). Denne responsen er i stor grad i tråd med BAS-aktivering der makthaveren prøver å intimidere lavere rangerte individer for å stoppe mulig konkurranse fra å oppstå.

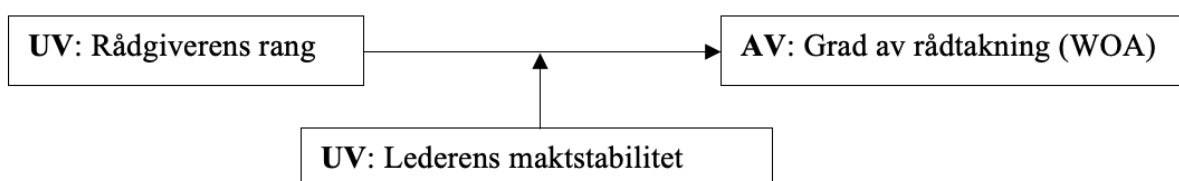
**BIS.** Videre mener Keltner og kolleger at, i motsetning til BAS, vil mangel på makt føre til en aktivering av inhibisjonssystemet (BIS) for å unngå trusler. Redusert makt er assosiert med økt trussel, straff og sosiale begrensninger, og trigger inhibisjonsrelatert negativ affekt, aktsom systematisk kognisjon og situasjonelt hemmet atferd (Keltner et al., 2003). Trusler fra en overordnet vil fremme en forsonende innsats for å reparere kooperative allianser gjennom oppoverpekende hierarkisk underkastelse (Fournier et al., 2002). En slik respons er i tråd med BIS-aktivering, ved at rådmottakere ønsker å unngå trusler ovenfra, samt begynne systematiske og kontrollerte responser. Power-approach teorien til Keltner og kolleger har fått mye empirisk støtte fra både laboratoriestudier (eks: Anderson & Galinsky, 2006; Gruenfeld et al., 2008 i Anderson & Brion, 2014) og feltstudier (eks: Lammers et al., 2010 i Anderson & Brion, 2014).

## 2.7 Interaksjonshypotese

Basert på forskning og teori om rådtakning, rangsystemer og truet makt, mener vi rang og truet makt vil interagere til å påvirke grad av rådtakning hos en mellomleder. Social rank theory forteller oss at individer alltid vil vurdere egen og andres posisjon ut ifra ens sosiale rang, der personer med høyere rang har mer makt enn de med lavere rang. Opplevelsen av lav rang vil kunne bidra til å bestemme hvordan mellomledere reagerer på trusler mot deres posisjon. Gitt en truet maktposisjon vil et uoppfordret råd fra overordnet, der mellomleder vurderer seg som parten med lav rang, føre til aktivering av BIS som forklart av power-approach teori. Underkastelsen kommer da frem ved at rådmottaker (mellomleder) i større grad tar rådet fra rådgiver (overordnet). En stabil maktposisjon anser vi derimot som et forhold som fører til mindre grad av aktivering av både BIS og BAS. Nærmere bestemt, mener vi at en ustabil eller

truet maktposisjon vil ha større effekter på rådtakning når rådgiver er en overordnet. Maktstabilitet sin modererende effekt på rang og rådtakning er synliggjort i figur 1. Interaksjonshypotesen som følger:

**H2:** *Rådgivers rang vil interagere med mellomleders maktstabilitet i å predikere mellomleders rådtakning. Nærmere sagt, vil mellomledere i en ustabil maktposisjon i større grad lytte til råd fra overordnet enn mellomledere i stabil maktposisjon.*



Figur 2: Modereringseffekt

### 3.0 Metode

#### 3.1 Deltakere

Undersøkelsen var tilgjengelig i halvannen måned og ble delt jevnlig med mulige kandidater i perioden. 514 personer åpnet og startet undersøkelsen. Av de 514 som hadde påbegynt, hadde 169 deltakere fullført 100%. Deltakerutvalget inkluderte da 169 personer over 18 år med norskkunnskaper. Kjønnfordelingen på deltakerne var 64,5% kvinner og 35,5% menn. Gjennomsnittsalderen for alle deltakere var aldersgruppen 31-40 år, med flest deltakere i aldersgruppen 21-30 år (40,2%). 40,2% av deltakerne var i fulltidsarbeid, mens 25,5% var studenter og 25,5% var i lederstillinger. De resterende 8,8% var enten deltidsansatte eller arbeidsledige. Minimumsalderen for deltakelse var 18 år og ingen maksimumsalder ble satt. Deltakelse var frivilling og ingen kompensasjon ble gitt. Etersom undersøkelsen inkluderte en oppmerksomhetssjekk, ble alle deltakere som ikke hadde bestått denne ekskludert fra dataen (N = 25), og da gjensto 124 respondenter. Av disse var 66,9% kvinner og 33,1% menn. Gjennomsnittsalderen for respondentene var i aldersgruppen 31-40 år, med flest deltakere i aldersgruppen 21-30 år (43,5%). 40,3% av deltakerne var i fulltidsarbeid, 23,4% i lederstillinger, mens 26,6% var studenter. Den resterende prosenten var enten deltidsansatte eller arbeidsledige. Alle deltakere hadde tilstrekkelige norskerfardigheter og ga samtykke for å delta. Det ble forhåndsbestemt kriterier for utvalget, slik at hver enkelt deltaker måtte ha fullført

undersøkelsen 100%, samt at oppmerksomhetssjekk var bestått. Følgelig ble deltakere som ikke møtte disse kriteriene ekskludert. Dataen ble deretter kontrollert for missing data, der alle hadde fullstendige responser med svar innenfor referanseverdiene gjeldende de ulike elementene.

### 3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesignet brukt i denne studien er en kvantitativ eksperimentell vignette metodologi (EVM), administrert som en nettbasert undersøkelse. En vignette defineres som "en kort, nøye konstruert forklaring av en person, objekt, eller situasjon, som representerer en systematisk kombinasjon av karakteristikk" (Atzmüller & Steiner, 2010, s. 128). Grunnet Covid-19 restriksjoner valgte vi en metodologi som ikke krevde fysisk oppmøte og kontakt med deltakere, som det ville vært i en laboratoriesetting. En eksperimentell vignette metodologi tillater oss å manipulere og kontrollere de uavhengige variablene i studien for å se deres utslag på den avhengige variabelen. En eksperimentell metodologi tillater oss å se på kausale forhold (Grant & Wall, 2009 i Aguinis & Bradley, 2014) gjennom hypotesetesting under kontrollerte omstendigheter. Ved å bruke EVM kan vi presentere nøye konstruerte og realistiske scenarioer til deltakerne for å vurdere avhengige variabler som atferd (Aguinis & Bradley, 2014). Muligheten for å manipulere og kontrollere de uavhengige variablene i studien, samtidig som vi får fremmet realisme, øker både indre og ytre validitet (Atzmüller & Steiner, 2010; Hox et al., 1991 i Aguinis & Bradley, 2014 ). Styrken ved å bruke en eksperimentell vignette metodologi, er den indre validiteten som er vanskelig å oppnå ved ikke-eksperimentell forskningsdesign. Indre validitet referer til graden av endringer i avhengig variabel som kan tilskrives til endringer i uavhengig variabel (Evans et al., 2015). Det unike ved en vignette er at den ikke er ute etter å gjenskape situasjoner som oppstår i den virkelige verden, men er designet for å isolere, manipulere og måle nøkkelaspekter av en prosess som benyttes av individer i den virkelige verden (Evans et al., 2015). Ved å konstruere troverdige, godt formulerte og tilnærmet like scenarioer som ville oppstått i den virkelige verden, kan en øke fordypning i situasjonen hos deltakere, som vil fremme metodologiens ytre validitet, også kalt generaliserbarhet (Aguinis & Bradley, 2014).

### 3.3 Prosedyre

Alle deltakere i studien ble rekruttert til en undersøkelse som gjaldt faktorer som påvirker mellomleders beslutningstaking og fikk beskjed om at den ville ta omtrent seks minutter. Deltakere ble rekruttert gjennom sosiale medier som Facebook og LinkedIn, samt

direktemeldinger til aktuelle kandidater. Noen kandidater ble rekruttert gjennom plakater med QR-kode ved Høyskolen Kristiania, Campus Kvadraturen. Videre ble det sikret konfidensialitet og anonymitet for alle deltakere i samsvar med personvernregelverket. Det ble ikke samlet inn eller behandlet noen personidentifiserende opplysninger, og studien ble derfor ikke meldt inn til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD). Hvilken betingelse den enkelte deltakeren ble tildelt, var randomisert gjennom det nettbaserte programmet brukt for undersøkelsen, Qualtrics ([www.qualtrics.com](http://www.qualtrics.com)). Alle komponenter i undersøkelsen er sett over av veileder fra Høyskolen Kristiania for kontroll av korrekt metodologisk gjennomføring. Dataen fra Qualtrics ble analysert i IBM SPSS versjon 26. Videre vil vi presentere vignettene deltakerne ble presentert for i vår undersøkelse. De gjennomgås i samme rekkefølge som deltakerne fikk i studien.

### **3.3.1 Vignetter**

**Innledende vignette.** Alle deltakere ble tidlig i undersøkelsen presentert for en vignette hvor de fikk generell informasjon om undersøkelsen, og videre en vignette som forklarte at de skulle forestille seg at de hadde en mellomlederposisjon i en fiktiv organisasjon. Instruksjonene felles for alle deltakere var som følger:

Forestill deg at du jobber i en bedrift som arbeider med fondsforvaltning og investering. Du er leder for en avdeling med ansvar for 20 ansatte. Ditt lederansvar inkluderer å delegere arbeidsoppgaver, utforme strategiske planer, fordele feriedager og bonuser, samt avgjøre hvem som skal belønnes og forfremmes og hvem som skal sanksjoneres og degraderes. Dine ansatte har lite innflytelse på dine arbeidsdager, ferier og bonus.

**Aksjeprediksjon – opprinnelige vurdering.** I del 1 av vår prediksjonsoppgave ble alle deltakere bedt om å predikere aksjeprisutvikling for tre anonyme virksomheter. Aksjeprisene og grafene er hentet ut fra Oslo Børs (se appendiks 1). Deltakerne fikk beskjed om å predikere aksjepris dag 1 uke 5, da grafene viste aksjeprisutviklingen over et fireukers intervall. Oppgaven for måling av den avhengige variabelen, rådtakning, ble valgt på grunnlag av dens trivielle egenskaper, og det var ikke satt noen krav til forkunnskaper for å gjennomføre oppgaven. Alle deltakere ble presentert samme innledende vignette for prediksjonsoppgavene, og instruksjonene var som følger:

Som del av dine arbeidsoppgaver, er du bedt om å forutsi kursendringer i følgende oppgave. I oppgaven vil du se figurer av endringer i aksjepriser for ulike virksomheter. Disse virksomhetene er aktive på Oslo Børs, og er anonymisert for denne oppgaven. For hver virksomhet vil du bli bedt om å predikere fremtidig aksjepris så nøyaktig som du kan, ved å undersøke tidligere aksjepriser som presenteres i grafen.

### 3.3.2 Uavhengige variabler

De to uavhengige variablene i eksperimentet eksisterte både separat fra hverandre, og som interagerende. Den uavhengige variabelen rådgivers rang ble oppgitt enten som råd ovenfra eller råd nedenfra. Variabelen mellomleders maktstabilitet ble oppgitt som enten stabil makt eller truet makt. Ettersom hver betingelse var knyttet opp til de to between-subjects faktorene, befinner deltakere seg i én av de fire betingelsene til enhver tid etter første prediksjonsoppgave. Deltakere ble presentert med én av de fire betingelsene gjennom vignetter knyttet til de to uavhengige variablene.

**Manipulasjon av stabilitet.** Etter deltakerne hadde gjennomført første del av prediksjonsoppgaven, ble de tilfeldig tildelt enten en ustabil eller stabil maktposisjon i organisasjonen. Deltakere tildelt en stabil mellomlederposisjon ble presentert med følgende vignette:

De siste årene har selskapets profitt *økt jevnt*, og toppledelsen og styret ønsker å *oppretholde* måten selskapet styres på ved å beholde den nåværende ledergruppen. Kortere sagt, så har din toppleder *uttrykt tro på dine ferdigheter* til å lede din avdeling. Dette gjør deg *sikker* på at du vil beholde din nåværende lederstilling.

Deltakere i en ustabil mellomlederposisjon ble presentert med følgende vignette:

De siste årene har selskapets profitt *avtatt jevnt*, og som et resultat av dette vurderer toppledelsen og styret å *gjennomføre en omstrukturering* av den nåværende ledergruppen. I denne sammenheng går det rykter om at din lederstilling er under granskning, og din toppleder vurderer hvorvidt du har *tilstrekkelige ferdigheter* til å lede din avdeling. Dette gjør deg *usikker* på hvorvidt du vil beholde din nåværende lederstilling.

**Manipulasjon av rådgivers rang.** Etter at deltakerne ble presentert for en betingelse av enten stabil eller ustabil maktposisjon i organisasjonen ble deltakerne presentert med et råd. Rådet kommer enten ovenfra, fra toppleder, eller nedenfra, fra underordnet. Råd gitt ovenfra og nedenfra blir gitt med følgende instruksjon:

Før du leverer dine endelige prediksjoner har *toppleder* (*underordnet* i din avdeling) selv gjort noen prediksjoner på børsutviklingen for selskapene du vurderte tidligere som vedkommende har delt med deg. Dette individet har like gode kunnskaper og ferdigheter som deg når det gjelder aksjeprisprediksjoner.

De uavhengige variablene blir manipulert for å skape fire ulike betingelser slik vist i figur 3.

		Rådgiverens rang	
		Råd ovenfra (n = 62)	Råd nedenfra (n = 62)
Lederens maktstabilitet	Stabil makt (n = 65)	Stabil makt Råd ovenfra (n = 30)	Stabil makt Råd nedenfra (n = 34)
	Truet makt (n = 59)	Truet makt Råd ovenfra (n = 32)	Truet makt Råd nedenfra (n = 27)

Figur 3: Betingelsesmatrise med deltakerantall

**Aksjeprediksjon – endelige vurdering.** Etter at deltakerne gjennomførte en opprinnelig vurdering av aksjeprisutviklingen, og fikk tildelt en betingelse, ble deltakerne bedt om å revidere eller beholde deres opprinnelige vurdering for de samme tre virksomhetene. Deltakerne mottok råd tilhørende hver av virksomhetene, og fikk mulighet til å beholde eller revidere deres endelige vurdering basert på rådene de mottok. Alle deltakere mottok samme råd for hver av virksomhetene, og rådene reflekterte de faktiske aksjeprisene for dag 1 uke 5 (hentet fra Oslo Børs). Deltakerne fikk også se sin opprinnelige aksjeprisprediksjon før de tok det endelige valget.



### 3.3.3 Oppmerksomhetssjekk

Ettersom vignettene krevde at deltakerne nøye leste scenarioene de ble gitt, inkluderte vi en oppmerksomhetssjekk på slutten av undersøkelsen. Oppmerksomhetssjekken var lik for alle deltakerne, og de ble gitt følgende instruksjon:

Vi vet at mange mennesker ikke leser informasjonen i undersøkelser nøye. For å vurdere troverdigheten til svarene har vi derfor lagt inn en oppmerksomhetssjekk for å sikre at dataene vi får er pålitelige. Vi ber deg om å velge alternativet "rådgiver" i spørsmålet under for å vise at du har lest informasjonen nøye. Hva var posisjonen din i studien?

### 3.3.4 Weight of Advice

Den avhengige variabelen i vårt eksperiment er grad av rådtakning, målt matematisk ved bruk av den etablerte Weight of Advice (WOA) formelen (Bonaccio & Dalal, 2006; Gino et al., 2009; Tost et al., 2012). Formelen synliggjør grad av rådtakning ved å matematisk presentere hvorvidt rådmottaker beveger seg nærmere til, eller vekk fra, rådgivers vurdering. På denne måten kan man se hvorvidt deltakere reviderer vurderingene sine i retning av rådgivers råd (Harvey & Fischer, 1997). Innflytelsen av rådet måles ved størrelsen på skiftet mellom den opprinnelige og den endelige vurderingen. Vi regner ut deltakers WOA-verdi<sup>1</sup> for hver prediksjonsoppgave ved bruk av følgende formel:

$$\text{Weight of advice (WOA)} = \frac{\text{final estimate} - \text{initial estimate}}{\text{advice} - \text{initial estimate}}$$

*Formel 1: Utregning av Weight of Advice (Tost et al., 2012, s. 56)*

---

<sup>1</sup> Vi benyttet oss av korrigerte og absolutte verdier for WOA-verdi (Tost et al., 2012; Gino et al., 2009). 1 deltaker predikerte aksjeprisutviklingen likt som rådet for virksomhet A (ingen for B eller C), og vi beholdt deltakeren videre i analysen, selv om WOA-verdien var lik 0. For virksomhet A var det 5 deltakere som havnet utenfor WOA-verdi >1 eller < -1, 7 deltakere for B, og 4 deltakere for C. Av disse hadde 2 deltakere WOA-verdi > 2 eller < -2 og alle disse ble behandlet som WOA = 1 (også for < -1 grunnet omgjøring til absolutte verdier) ved videre utregning av gjennomsnittlig WOA-verdi (eks. Gino et al., 2009). Totalt var det 17 deltakere (7 for A, 5 for B, og 5 for C) som lyttet til rådet fra rådgiver fullstendig.

WOA-verdien er lik 0 når rådet ikke har noen innflytelse på den endelige vurderingen, og lik 1 når den endelige vurderingen er lik som rådet. Høyere WOA-verdi indikerer derfor en høyere grad av rådtakning. I dette eksperimentet er det tatt i betraktning at rådgiver ikke har mer eller mindre ekspertise og kunnskaper enn deltakeren. Dersom mellomleder og rådgiver er like godt informert bør de vekte råd og egen vurdering likt, som gir en WOA-verdi på 0,5 (Soll & Larrick, 2009). Dette viser at de da vokter sin egen vurdering og råd fra rådgiver likt.

### 3.4 Analysestrategier

For å analysere dataen og teste våre hypoteser benyttet vi oss av en Mixed ANOVA ved bruk av repeated measures i en general linear model. Grunnet vår interaksjonshypotese og vår bruk av både within-subjects og between-subjects faktorer, var dette mest hensiktsmessig. Den gjennomsnittlige WOA-verdien i korrigerte og absolutte tall fra de tre ulike prediksjonsoppgavene ble benyttet som de tre nivåene av within-subject faktoren. De uavhengige variablene, rådgivers rang og leders maktstabilitet, var between-subjects faktorene.

## 4.0 Resultater

### 4.1 Statistiske funn

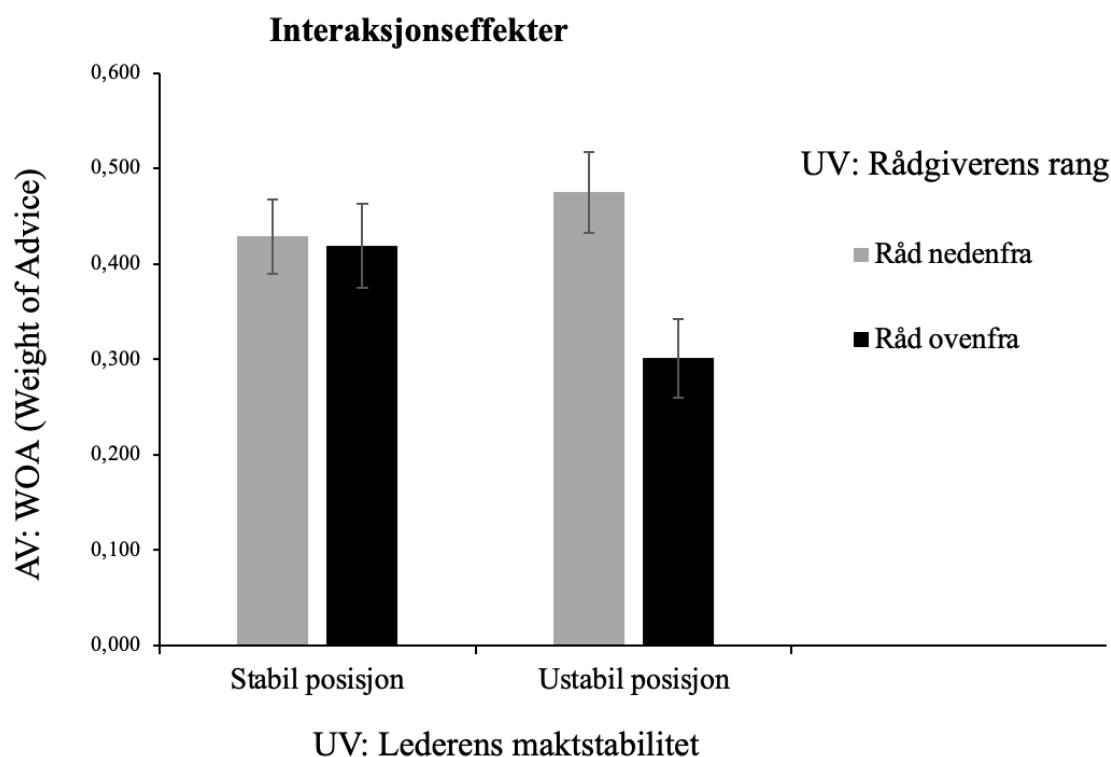
#### 4.1.1 Hovedeffekt

Resultatet av en Mixed ANOVA med to between-subjects faktorer (rådgivers rang: ovenfra vs. nedenfra; leders maktstabilitet: truet makt vs. stabil makt) og en within-subjects faktor (tre aksjeprisprediksjonsoppgaver, á to prediksjoner for hver) ga en signifikant liten hovedeffekt av rådgivers rang,  $F(1, 120) = 4.868, p = .029, \eta^2_p = .039$ . Effekten av mellomleders maktstabilitet på rådtakning var ikke signifikant,  $F(1, 120) = .745, p = .390, \eta^2_p = .006$ . Mellomedere lyttet mer til rådgivere som var under dem i rang ( $M = .452, SE = .030, 95\% CI [.393, .511]$ ) enn rådgivere som hadde høyere rang enn dem selv ( $M = .360, SE = .029, 95\% CI [.302, .418]$ ). Gjennomsnittsforskjellen mellom råd nedenfra og råd ovenfra på WOA var  $M_{diff} = .092, SE_{diff} = .042, p = 0.29, 95\% CI_{diff} [.009, .175]$ .

Hovedhypotesen var som følger: *Mellomedere vil lytte mer til en rådgiver som er av høyere rang enn dem selv, sammenlignet med en rådgiver av lavere rang enn dem selv.* Resultatene viste en signifikant hovedeffekt i motsatt retning av den vi predikerte. Det vil si, mellomedere lyttet signifikant mer til rådgivere som var av lavere rang enn dem selv.

### 4.1.2 Interaksjonseffekt

Interaksjonseffekten av rådgivers rang og mellomleders maktstabilitet var marginalt signifikant ( $F(1, 120) = 3.826, p = .053, \eta^2_p = .031$ ) med en liten effekt ( $\eta^2_p < .06$ ). Vi undersøkte videre ved å teste den detaljerte interaksjonshypotesen (Rosenthal et al., 2000). Ved å bruke parvise sammenligninger testet vi derfor den spesifikke hypotesen om at mellomledere i en ustabil maktposisjon i større grad ville lytte til råd fra overordnet enn mellomledere i stabil maktposisjon som også mottok råd fra overordnet. Resultatene viste signifikante forskjeller i grad av rådtakning mellom mellomledere i en ustabil maktposisjon ( $M = .301, SE = .041, 95\% CI [.220, .382]$ ), sammenlignet med stabil maktposisjon ( $M = .419, SE = .042, 95\% CI [.335, .502]$ ) når de fikk råd fra en rådgiver med høyere rang. Forskjellen mellom stabil og ustabil maktposisjon, gitt råd ovenfra, var signifikant ( $M_{diff} = .118, SE_{diff} = .059, p = .048, 95\% CI_{diff} [.001, .234]$ ).



Figur 4: Interaksjonseffekter søylediagram

Interaksjonshypotesen var som følger: *Rådgivers rang vil interagere med mellomleders maktstabilitet i å predikere mellomleders rådtakning. Nærmere sagt, vil mellomledere i en ustabil maktposisjon i større grad lytte til råd fra overordnet enn mellomledere i stabil*

*maktposisjon*. Resultatene viste en marginalt signifikant interaksjonseffekt, der effekten går i motsatt retning av hypotesen. Det vil si, mellomledere i stabil maktposisjon lyttet signifikant mer til råd fra overordnet enn mellomledere i ustabil maktposisjon.

#### 4.2 Eksplorerende analyser

Ettersom det var en signifikant interaksjonseffekt av rådgivers rang og mellomleders maktstabilitet ønsket vi å undersøke om mellomledere i en ustabil maktposisjon lyttet i forskjellig grad til råd fra en rådgiver med lavere rang enn dem selv vs. rådgiver med høyere rang. Vi hadde ikke utviklet en hypotese for denne sammenhengen, så følgende analyser er eksplorerende og må derfor tolkes med forsiktighet. Resultatene viste at mellomledere i en ustabil maktposisjon lyttet signifikant mer til råd fra rådgivere med lavere rang ( $M = .475$ ,  $SE = .044$ , 95% CI [.387, .563]), enn rådgivere med høyere rang ( $M = .301$ ,  $SE = .041$ , 95% CI [.220, .382]), enn dem selv. Forskjellen mellom rådtakning nedenfra og rådtakning ovenfra for mellomledere i ustabil maktposisjon, var signifikant ( $M_{diff} = .174$ ,  $SE_{diff} = .060$ ,  $p = .005$ , 95% CI<sub>diff</sub> [.054, .293]). I tillegg til hvordan mellomledere i ustabil maktposisjon lyttet i ulik grad til rådgivere med lavere eller høyere rang, ønsket vi å eksplorere hvordan ledere i en ustabil vs. stabil maktposisjon lyttet i forskjellig grad til rådgivere med lavere rang enn dem selv. Som rapportert lyttet ledere i ustabil maktposisjon til råd fra rådgiver av lavere rang ( $M = .475$ ,  $SE = .044$ , 95% CI [.387, .563]), men gitt en stabil maktposisjon lyttet de ikke signifikant mer til rådgiver av lav rang ( $M = .429$ ,  $SE = .039$ , 95% CI [.352, .506]). Parvis sammenligning viste at mellomledere i stabil maktposisjon ikke lyttet signifikant forskjellig til råd fra en rådgiver med lavere rang, enn råd fra en rådgiver med høyere rang enn dem selv ( $M_{diff} = .10$ ,  $SE_{diff} = .058$ ,  $p = .856$ , 95% CI<sub>diff</sub> = -.103, .124).

## 5.0 Diskusjon

### 5.1 Rang og rådtakning

Funnene av vår studie viste at råd i større grad lyttes til når rådgiver er av lavere rang enn rådmottaker. Hovedeffekten viser at mellomledere velger å ta råd fra deres underordnet i størst grad, med signifikant effekt. Til tross for rådtakning fra underordnet, ser vi at effekten på WOA fortsatt viser en stor grad av rådfraskrivning, da gjennomsnittlig WOA-verdi aldri oversteg 0,5. See et al. (2011) fant at jo større makt en person har, jo mer fraskriver de råd og overestimerer egen opprinnelige vurdering i forhold til rådgivers vurdering. Soll og Larrick (2009) mente at for å maksimere effekten av rådet, vil WOA være på 0,5. Som oftest oppstår rådfraskrivning

når rådmottaker anser seg selv som overlegen og mer kompetent på området (Bonaccio & Dalal, 2006; Krueger, 2003). Da vi benyttet oss av rådgivere som var like kompetente som rådmottaker, både over- og underordnet, vil vi videre diskutere noen andre årsaker til at rådtakning fra underordnet kan ha hatt størst effekt. Teori og forskning på området sier tross alt at rådmottaker vil lytte til rådet i større grad når de opplever å ha lavere makt og rang, enn rådgiver.

Vi mener to forklaringer kan ligge til grunn for de overraskende funnene. Basert på Keltner et al. (2003) sin power-approach teori, kan deltakerne i vår studie være mer BAS-aktiverte enn først antatt. For det andre kan studiens metodologi, som baserer seg på skriftlige scenarioer, fremme en viss irritasjon hos deltakerne som gjør at de handler annerledes enn de ville gjort dersom scenario var ekte. Først vil vi presentere den mulige påvirkningen av individuelle aktiveringsmønstre basert på power-approach teori, og hvordan dette kan undersøkes i videre forskning. Senere presenterer vi opplevelsen av tekstvignetter som mulig forklaringsårsak for både hovedeffekten og interaksjonseffektene, da det er 'lett å bli forbanna' når det ikke foreligger ekte konsekvenser. Dette presenteres etter andre forklaringsårsaker for interaksjonseffektens overraskende funn.

### ***5.1.1 Individuelle aktiveringsmønstre***

En av årsakene til at mellomledere i vår studie i størst grad lyttet til råd fra underordnet, mener vi kan ha med individuelle forskjeller å gjøre. Keltner et al. (2003) sin power-approach teori omhandler i hvilken grad ulike individer vil aktiveres i ulike situasjoner. Det fremkommer av teorien at personer som er av lavere rang, som når mellomleder får råd fra overordnet, aktiverer deres inhibisjonssystemer og vil derfor føre til en større grad av rådtakning. Dette da de føler seg som parten med minst makt og derfor må bruke energi på å forsone seg med den rollen, samt danne en koalisjon med deres overordnet (Keltner et al., 2003). Fournier et al. (2002) påpeker tross alt at trusler ovenfra fremmer en forsonende innsats for å reparere kooperative allianser, som vil være i tråd med tidligere nevnte BIS-aktivering. Kim og Lee (2011) fant imidlertid at personer med høyere BAS-aktivering i større grad er sensitive til belønning og tar mer risikofylte beslutninger. Å ikke lytte til overordnet sine råd kan anses som en risiko, da det er mellomleders overordnet som kan gi både belønning og straff. Ettersom flere av våre deltakere lyttet til underordnet i scenario de ble gitt, vil teorien støtte at disse individene har høyere aktivering av BAS enn BIS, i begge betingelsene. En høyere BIS-aktivering er knyttet til unngåelse av trusler og straff (Keltner et al., 2003), som i større grad ville vist seg som rådtakning av overordnetes råd når en er i mellomlederposisjon. Vi ser lite som indikerer

unnvikende atferd når mellomledere i større grad ønsker å lytte til deres underordnet av lavere rang enn deres overordnet av høyere rang. Underordnet har tross alt ingen påvirkning på hvorvidt mellomleder blir utsatt for straff fra overordnet. I motsetning til vår antagelse, ser det ut til at strategien for å reparere allianser fremtrer som nedoverpekende hierarkisk underkastelse, fremfor oppoverpekende.

På bakgrunn av dette mener vi det ville vært hensiktsmessig å teste hvilken form for aktivering av BIS og BAS deltakere har før de gjennomfører undersøkelsen. Ved å teste deres BIS-/BAS-aktivering på en ikke-relatert oppgave før de gjennomfører randomisert EVM, vil en kunne se hvorvidt ulike aktiveringsmønster har en påvirkning på mellomleders grad av rådtakning, avhengig av rådgivers rang relativ til dem selv. For eksempel antas det at et BAS-aktivert individ vil ta større risiko i en gamblingoppgave enn et BIS-aktivert individ. Resultatene av en slik oppgave kan benyttes for å se om forskjeller i grad av lytting til over- og underordnede kan skyldes deres individuelle predisposisjon for en viss aktivering. Videre forskning er nødvendig for å undersøke forholdet.

## **5.2 Effekten av rang og maktstabilitet på rådtakning**

Resultatene viste at rang og maktstabilitet hadde en moderat interaksjonseffekt på grad av rådtakning, men som ved hovedeffekten, var den i motsatt retning enn forventet. Igjen viste det seg at mellomledere i større grad lyttet til deres underordnede fremfor overordnede, også i en ustabil maktposisjon. Videre viste interaksjonen ingen signifikante forskjeller i grad av rådtakning ovenfra vs. nedenfra gitt en stabil maktposisjon, men det var ved en ustabil maktposisjon der forskjellene ble åpenbare. Mellomledere i ustabil maktposisjon lyttet signifikant mer til rådgivere av lavere rang enn dem selv, fremfor rådgivere av høyere rang enn dem selv. Videre presenterer vi tre ulike årsaker vi mener kan ha påvirket og ført til disse overraskende funnene, og er som følger: 1) en ubevisst psykologisk motreaksjon til å være truet; 2) mellomleders behov for å fremstå kompetent, og; 3) den overnevnte 'lett å bli forbanna' når konsekvensene ikke er reelle.

### **5.2.1 Psykologisk motreaksjon**

Resultatene viste at i motsetning til våre antagelser, lyttet mellomlederne i vår studie mer på råd fra deres underordnet fremfor overordnet. Vi så at forskjellen i grad av rådtakning mellom å lytte til overordnet vs. lytte til underordnet, var størst når mellomlederen befant seg i en truet maktposisjon. En trussel fra overordnet, slik vi presenterte til våre deltakere gjennom

vignettene, kan oppleves som belastende og som å ha mistet ens overordnet som støttespiller. Mellomlederen opplever at overordnet i en høyere rangposisjon enn dem selv, har tvil rundt deres kompetanse og evner til å utføre sitt arbeid. En følelse av å bli oppfattet som inkompetent til å gjennomføre ens oppgaver, kan ubevisst skape en såkalt psykologisk motreaksjon. Denne psykologiske motreaksjonen av å være i en ustabil maktposisjon, kan føre til en forhøyet frykt hos mellomlederen (Lee, 1997).

Frykten mellomleder opplever, mener Lee (1997) er en frykt for å miste ens makt. Til tross for at denne frykten ikke er bevisst, kan den ha konsekvenser på grad av rådtakning. Når overordnet kommer med uoppfordret råd i en ustabil maktposisjon, kan mellomleder tolke det å ta rådet til følge som at de vil fremstå som avhengig av den overordnede. Videre kan dette føre til tap av selvtillit, og følelsen av tap av tillit og respekt fra ens kolleger. Disse sosiale kostnadene kan føre til at mellomleder velgere å se bort ifra de gode rådene. Å fremstå maktesløs kan ha konsekvenser på mellomleders fremtidige effektivitet (Lee, 1997). Som et resultat av den psykologiske motreaksjonen, kan mellomleder velge å lytte til underordnet, da det nødvendigvis ikke er synlig for den overordnede. Vi lurer på om mellomledere i en truet maktposisjon opplever det som fryktingytende å motta råd fra en av høyere rang vs. en av lavere rang enn dem selv. Ved å ta råd nedenfra, kan mellomleder forsøke å skjule at de har tatt imot råd, og på den måten opprettholde respekt og tillit fra deres overordnet. Det å lytte til rådet fra en av høyere rang kan ha negative implikasjoner for makten mellomleder allerede besitter, og for å opprettholde deres renommé innad i organisasjonen kan de unngå å ta rådet til følge (Lee, 1997). En mulig viktig årsak til mellomleders ubevisste rådfraskrivning når overordnet gir råd, er at trusselen om å miste makt og rang, kommer fra samme individ.

Om vi igjen bruker Julia som eksempel, kan vi nå stusse over hvorfor hun ikke tok hennes leders råd til følge. Vi antok det naturlig for Julia å ta hennes overordnedes råd, da det ville være minste motstands vei. Det vi nå diskuterer, er hvorvidt årsaken til at Julia ikke tok rådet, var at hun opplevde en psykologisk motreaksjon. Frykten for å feile, miste ansikt, og miste makt, førte til at hun heller ønsket å lene seg på hennes underordnedes vurderinger. Om hun da tar rådet til en av de ansatte fra hennes avdeling (med lavere rang enn Julia), vil hun kanskje kunne argumentere for at hun klarte seg på egenhånd og ved det opprettholder en positiv selv-evaluering. Med hensyn på Festingers (1954) selv-evalueringsteori, vil Julia alltid sammenligne seg selv med andre i rangsystemet, og vil benytte seg av strategier for å skape og opprettholde korrekt selv-evaluering. Ved å ikke ta rådet til toppleder, kan hun oppleve at hun viser autonomitet og uavhengighet.

For å undersøke hvorvidt en ubevisst psykologisk motreaksjon oppstår i EVM studier, slik som vår, kan en videreutvikle den for å inkludere noen mål på dette. En psykologisk motreaksjon til truet makt mener vi kan måles ved å inkludere noen mål i løpet av undersøkelsen. Da motreaksjonen befester seg som frykt, ville det være hensiktsmessig å måle opplevd frykt underveis i studien. Disse målene, gitt at de testes tilstrekkelig, vil da kunne gi en indikasjon på hvorvidt frykt har en effekt på grad av rådtakning fra ens overordnet. Slik forskning kan bidra til å bedre forstå de underliggende prosessene og faktorene ved rådtakning i mellomlederposisjoner der en opplever å være truet.

### ***5.2.2 Vise kompetanse***

Det kan diskuteres hvorvidt mellomledere i en ustabil maktposisjon ikke lyttet mer til råd fra deres overordnede, da de ønsker å fremstå som kompetente i arbeidet. I vår studie er den truede maktposisjonen knyttet til at toppledelsen i organisasjonen vurderer å gjennomføre en omstrukturering, og sår tvil om mellomleder innehar den kompetansen som trengs for å fortsette i sin stilling. Mellomlederen kan føle et behov for å bevise sine evner til å mestre oppgaven. I et slikt tilfelle vil mellomlederen aktivt arbeide for å overbevise sin overordnet om at deres kompetanse er tilstrekkelig, og ikke avviker fra hvordan mellomlederen oppfatter seg selv (Leary, 2001).

For å fremstå mer kompetent enn man egentlig er, kan mellomlederen føle en form for overdreven selvtilit, der de besitter alt for høye og positive oppfatninger av sine egne evner og kompetanse (Kennedy et al., 2013). Det kan også tenkes at det stammer fra en 'fake it until you make it'-mentalitet. Mellomledere observerer og kopierer oppførselen til sine likeverdige eller overordnede frem til de har kompetanse og tillit til egne handlinger (Gunder, 2011). På den måten skaper mellomlederen en fremstilling av de ville tatt samme beslutning, uavhengig av rådet. Som diskutert i tilknytning til den psykologiske motreaksjonen, mener vi mellomledere kan oppfatte det å lytte til overordnetes råd som at de signaliserer manglende kompetanse og en underkastelse i større grad enn de er komfortable med. Igjen, så kan det at mellomleder lytter til underordnet, være usynlig for toppleder, og derfor også usynlig at mellomleder ikke tar valgene på egenhånd. På bakgrunn av dette kan det dermed tenkes at resultatene av interaksjonen viser effekter i motsatt retning enn vi antok, da mellomlederen kan føle et behov for å fremstille seg selv mer kompetent enn de egentlig er. Når en tar råd fra underordnede, kan det tenkes at mellomlederen ikke har samme behov for å fremstå kompetent, da mellomlederen allerede er parten med høyest rang og makt.



Da vi ikke kan si noe med sikkerhet, er det behov for videre forskning på hvorvidt behovet for å 'fremstå kompetent' har en effekt på grad av rådtakning gitt truet maktposisjon, og rådgivere av ulik rang fra mellomleder. Forholdet kan også testes i tilknytning vår ene uavhengige variabel, rådgivers rang, for å se om rådgivers rang og 'å fremstå kompetent' interagerer uavhengig fra mellomleders maktstabilitet. Vi foreslår derfor å inkludere spørsmål i undersøkelsen som måler mellomleders opplevde behov for å fremstå kompetent. Noen slike mål kan bidra til å se hvorvidt 'å fremstå kompetent' er en mulig mediator for grad av rådtakning.

### 5.3 Lett å bli forbanna

Som nevnt i starten av diskusjonen, har vi vurdert hvorvidt studiens design kan ha påvirket resultatene ved at deltakerne tar avstand fra scenario, slik at det blir 'lett å bli forbanna'. Med dette mener vi det kan være enklere for en deltaker som leser en vignette å reagere på scenarioet ved å bli sint, og ha lite lyst til å samarbeide med personen som truer deres makt. Denne reaksjonen kan tenkes å forekomme sjeldnere i ekte situasjoner. En mellomleder i et scenario som blir truet ovenfra kan i større grad velge å samarbeide med individet som ikke truer dem, nemlig underordnet. En slik reaksjon kan tenkes å forklare hvorfor våre resultater viste en hyppigere rådtakning fra underordnet når mellomleder var i en truet maktposisjon. Vi antar at i en ekte situasjon, vil mellomledere i mindre grad føle rom for å handle på følelsen av å bli irritert eller sur på deres leder, da det kan gjøre deres truede makt enda mer ustabil.

La oss igjen bruke Julia som et eksempel. Julia fikk beskjed fra toppledelsen om at de ikke hadde tillit til hennes evner som leder, og møtet avsluttet med at hun fikk råd fra sin nærmeste leder. Vi mener det er mindre sannsynlig at Julia ville reagert ved å bli sint i en slik situasjon, men som nevnt kunne hun opplevd en psykologisk motreaksjon. I motsetning til en psykologisk motreaksjon, mener vi å bli 'forbanna' er en bevisst reaksjon hos rådmottaker. Dette kan i større grad oppstå når rådmottaker har mulighet til å ta personlig avstand fra scenario. Vi diskuterer videre hvordan studien kan gjennomføres for at scenarioet oppleves mer ekte, eller kontrollere for en bevisst aggresjonsrespons. Vi vil legge frem to forslag: 1) inkludere mål på bevisst 'forbanna' faktor, og; 2) EVM i laboratorium som benytter seg av rollespill.

**'Forbanna' faktor.** For å måle om deltakere som leser vignetter som sier de er i en truet maktposisjon blir sure på den tiltenkte overordnede, kan en benytte seg av noen enkle mål. Disse målene vil da vise om deltakere som befinner seg i en truet maktposisjon, og som får råd ovenfra, blir irriterte, eller sure, på den fiktive toppler. Ved å sammenligne hvor sure mellomledere i truet maktposisjon blir vs. de i stabil maktposisjon, kan en se om dette har en

effekt på grad av rådtakning enten nedenfra eller ovenfra. Ved at alle andre forutsetninger i en slik studie forblir like som i vår, vil en for det første se om det repliserer funnene av vår studie. Samtidig vil en utforske om en bevisst aggresjon fra deltakere er en underliggende årsak til at mellomledere heller vil ta råd fra underordnede.

**Rollespill vignette.** Vårt andre forslag, som i større grad er en helt ny studie, er å gjøre vignettene mer realistiske for å forsøke å motvirke responser knyttet til en bevisst aggresjon ved trusler. Som Atzmüller og Steiner (2010) konstaterer, er både form og middel for vignettepresentasjon faktorer som kan påvirke deltakers vurderinger, og en systematisk endring i fremføringsmetodikk må også tas under vurdering. Vår studie benyttet seg av vignetter fremlagt i tekst, noe som kan ha bidratt til å skape avstand mellom deltakerne og deres grad av innlevelse i scenario. Ved å gjennomføre studien i laboratorium, vil forskere ha kontroll over flere variabler knyttet til omgivelser. Vi foreslår derfor rollespill som mulig løsning. Deltakerne i studien kan få beskjed om at de skal delta i et rollespill, der de er mellomleder i en organisasjon. De får gjennomføre oppgavene for en opprinnelig vurdering, og deretter vil toppleder (skuespiller) komme inn i rommet. Toppleder gir enten beskjed om at de er i stabil maktposisjon eller truet maktposisjon. Deretter vil enten samme toppleder gi råd for endelige vurdering, eller så vil en underordnet (skuespiller) komme inn i rommet for å gi deres råd. Følgelig, vil mellomleder ha mulighet til å endre endelige vurdering basert på rådene, eller beholde opprinnelige vurdering. Ved å gjennomføre studien på denne måten vil deltakerne i større grad ha mulighet til å sette seg inn i rollen som mellomleder. Deltakere i truet maktposisjon vil kjenne det på et mer personlig plan enn når de leser scenario som en skriftlig vignette. Ved å observere hele prosessen gir det forskerne en mulighet til å vurdere kroppsspråket til deltakere, dersom det er ønskelig. En slik studie er i større grad krevende for deltakerne og forskere, og kravene til lagring av data og informert samtykke må i et slikt tilfelle revurderes.

### **5.3.1 Mindre 'forbanna'; mer reelt**

Ved å gjennomføre studien på en av de to overnevnte måtene, håper vi en kan kontrollere for deltakernes irritasjon på den fiktive toppleder. En kan da se om mellomledere i en truet maktposisjon påvirkes av 'å bli forbanna' når de mottar råd fra en leder med høyere rang enn dem selv. Da våre funn indikerte at en stabil maktposisjon ikke førte til signifikante forskjeller mellom rådtakning ovenfra og rådtakning nedenfra, ser det ut til at det er den ustabile maktposisjonen som i større grad har en effekt på rådtakning. Om en kontrollerer for at

deltakerne blir sure, irriterte, eller 'forbanna' på den fiktive truende toppleder, kan det hende at resultatene av slike studier i større grad vil stemme overens med den eksisterende litteraturen på rådtakning. Mellomledere som opplever situasjonen som en ekte trussel, antar vi vil reagere annerledes, da de ikke ønsker å miste deres rang og tilhørende makt. Det vil da være vanskeligere å bli 'forbanna' på toppleder. En mer reell situasjon kan føre til at vår opprinnelig antagelse om at mellomledere i større grad tar imot råd fra individer med høyere rang enn dem selv, blir støttet.

## **5.4 Teoretiske og praktiske implikasjoner**

### ***5.4.1 Teoretiske implikasjoner***

Denne studien bidrar til å øke mengden forskning og litteratur på en rekke teorier og faglige områder. Rådtakningslitteraturen viser et fravær av forskning på råd fra ikke-eksperter. Med ikke-eksperter mener vi spesielt fra underordnede. Gino et al. (2009) poengterte at forskning på området i hovedsak omhandler ekspertråd, og hvordan rådtakning påvirkes av disse. Videre uttrykte de et ønske om at videre forskning skulle se på forhold der rådgiver ikke er en ekspert, noe vår forskning har bidratt med. Våre funn indikerer at mellomledere i større grad lytter til råd fra deres underordnede enn deres overordnede. Disse funnene opprettholdes når maktstabilitet inkluderes som mulig moderator. Den eksisterende forskningen på rådtakning presentert i denne studien, forteller oss at råd fra en ekspert blir lyttet til i høyest grad, mens våre funn viser høyere grad av rådtakning fra underordnede. Bidraget vårt er derfor veldig interessant, da det etterlyser videre forskning på rangens betydning på rådtakning hos mellomledere. For å måle grad av rådtakning benyttet vi oss av den etablerte WOA-formelen presentert av Tost et al. (2012), men oppdaget underveis mulige utfordringer og limitasjoner ved formelen. Disse utfordringene diskuteres ytterligere senere, sammen med mulige begrensninger.

Social rank theory (SRT) har i all hovedsak blitt forsket på i tilknytning til negativ affekt og konsekvensene av å oppfatte en selv som person av lav rang (Gilbert, 2000, 2006). Vi bygger videre på dette, ved å inkludere en mellomlederposisjon, der individet fungerer som både leder av lav rang, og høy rang, avhengig av hvem de sammenlignes med. SRT har ikke blitt forsket på i stor grad i tilknytning til organisasjonsperspektivet, men har i blitt forsket på i tilknytning til negative psykologiske utfall (eks: Gilbert, 2000, 2006). SRT startet som en evolusjonær hypotese og har deretter blitt overført til et menneskelig relasjonsperspektiv. Til tross for at teorien har blitt undersøkt i flere menneskelige sammenhenger, har den ikke blitt utsatt for like

grundig og omfattende forskning som mange andre teorier om menneskelige interpersonlige relasjoner. Denne studien er derfor et bidrag som øker forskningsmengden på teorien, i håp om at videre forskning vil oppstå. SRT er i vår undersøkelse brukt som et teoretisk rammeverk for å utforske effektene rang har på rådtakning. Fournier et al. (2002) foreslo at fremtidig forskning på teorien bør skje i eksperimentell setting for å bedre kunne utelukke eventuelle bakenforliggende variabler. Ved å benytte oss av EVM, har vi tatt deres råd til følge og bidratt til å øke teoriens kredibilitet.

Vi fant at maktstabilitet hadde en effekt på grad av rådtakning i interaksjon med rang. Dette solidifiserer at maktstabilitet har en plass i rådtakningslitteraturen. Feenstra og kolleger (2020) fant at i situasjoner der ledere opplevde truet maktposisjon, var de mindre villige til å dele på makten. Vi anser våre funn som motstridende disse, da mellomledere i ustabil maktposisjon i større grad tok råd fra deres underordnede enn overordnede, med signifikant forskjell. Som Tost et al. (2012) drøfter, har økt makt negativt effekt på grad av rådtakning, og diskuterer hvorvidt forholdet kan mitigeres av å redusere maktavstanden mellom leder og ledet. Da vi har brukt en mellomleder som fokusperson i vår studie, kan det diskuteres hvorvidt den korte maktavstanden mellom de underordnede og mellomleder er årsak til den høyere graden av rådtakning. Videre forskning bør se nærmere på forholdet mellom maktavstand og rådtakning i både stabile og truede maktposisjoner for å bedre forstå maktavstandens betydning. Vårt teoretiske bidrag er derfor at våre funn åpner for nye og interessante problemstillinger knyttet til maktavstandens og maktstabilitetens modererende effekt på rådtakning.

Våre funn er ikke i tråd med Keltner og kollegers (2003) power-approach teori, som da byr på videre forskning. Resultatene av analysene indikerer at dersom BIS- eller BAS-aktivering er relevant, oppstår aktivering av systemene motsatt av teoriens kjerne. Ved fremtidig forskning vil det være interessant å se om deltakernes naturlige BIS-/BAS-aktivering har en vesentlig effekt på rådtakning ovenfra eller nedenfra, i truet eller stabil maktposisjon. Som nevnt, kan dette undersøkes ved å teste deltakerne for hvilket system de aktiveres av. En slik pretest kan bidra til å kategorisere individer på bakgrunn av deres respons til risikofylte beslutninger. Kim og Lee fant at risikotakning i større grad oppstår hos BAS-aktiverede individer, og mer aktsomhet i risikosituasjoner er en indikasjon på BIS-aktivering (2011).

#### ***5.4.2 Praktiske implikasjoner***

Vår studie er gjennomført fra et organisasjonsperspektiv, der ønsket var å komme med et bidrag som er nyttig i flere settinger i en organisasjon. Implikasjonene av studien kan hovedsakelig knyttes til mellomledelse, rådtakning og rangens betydning. Ettersom de fleste organisasjoner

har en form for rangsystem, vil funnene være overførbare til både små og store organisasjoner. Mindre forskning har blitt viet til å se på de praktiske bruksområdene for sosial rank theory. Vi har derfor forsøkt å sette social rank theory inn i en setting som har større praktiske implikasjoner og som kan gi nytteverdi ved rådgivning i organisasjoner. Funnene må tolkes med forsiktighet, da mer forskning på området er nødvendig. Derfor bør videre presenterte praktiske implikasjoner tolkes som forsiktige antagelser som baserer seg på at våre resultater støttes av videre forskning.

Ettersom funnene viser en høyere grad av rådtakning fra underordnet enn overordnet, kan dette ha implikasjoner i arbeidslivet. Om en antar at forskjeller i grad av rådtakning kan skyldes ulike aktiveringer av BIS og BAS, kan dette ha implikasjoner for hvem som blir mellomledere. Dersom organisasjoner ønsker at rådtakning skal skje på tvers av rang i deres rangsystem, kan organisasjonen forsøke å tilrettelegge for at mellomledere har et aktiveringsmønster som kobles til høyere grad av rådtakning. Vi vet tross alt at all rådtakning fører til bedre og mer nøyaktige vurderinger (Bonaccio & Dalal, 2006; Harvey & Fischer, 1997). En kan innføre testing for hvilket aktiveringsmønster enkeltindivider har, for å se hvordan de forholder seg til trusler og risiko.

Som Soll og Larrick (2009) presiserer, er 0,5 i WOA-verdi optimal lytting til råd, da individet tar både egen og rådgivers vurdering i betraktning i like stor vekt. Den nærmeste gjennomsnittsverdien for WOA til 0,5 lå på 0,475, der mellomledere i ustabil maktposisjon lyttet til råd nedenfra. Dette tyder på at mellomledere lener seg mer på en annens vurdering når de opplever at deres makt er truet, og i størst grad vil lytte når rådet kommer fra en av deres underordnede. Synet på ledelse har endret seg, og er i dag et eget fagområde som har egne kompetanser og egenskaper. Ledere er ikke nødvendigvis de som vet best, men de vet best hvor de skal henvende seg for å finne den beste vurderingen. På bakgrunn av dette, bør ledelsesfeltet vie mer oppmerksomhet til rådtakning fra ansatte, da verdifull informasjon og vurderinger er tilgjengelig for dem der. Dersom mellomledere befant seg i en stabil maktposisjon, viste det seg at de ikke lyttet signifikant forskjellig til råd fra en underordnet vs. råd fra en overordnet. Dette tyder på at maktstabilitet bidrar til å bestemme hvorvidt underordnedes vurdering blir ansett som verdifull for mellomleder.

Til tross for at flere organisasjoner i dag har et ønske om en flat organisasjonsstruktur, er virkeligheten at rang er uunngåelig. Teori forteller oss at jo kortere avstand det er mellom rådgiver og rådmottaker i en vurdering, jo mer sannsynlig er det at rådmottaker tar rådet til følge (Tost et al., 2012). Ved å redusere avstander mellom ulike rangnivåer, kan det bidra til at rådtakning i større grad oppstår. Organisasjonen kan da også fremme rådgivning gjennom

systematisk arbeid som øker ansattes og leders ønske om å både gi og ta råd. Mellomleders rolle som informasjonsspreder i kommunikasjonskanalene innad i organisasjonen er da vesentlig for enhver implementering av endring, også om målet er å øke rådgivning nedenfra og opp. Det er verdt å konstatere at rådgivning og -takning nedenfra og opp i rangsystemet er avhengig av at individene på de ulike rangnivåene har jevn god kompetanse og evner til å gjennomføre oppgaven de råder.

### **5.5 Studiens begrensninger og forslag til videre forskning**

Ingen studie er uten dens begrensninger, og vår studie er intet unntak. Vi vil nå diskutere mulige begrensninger av oppgaven og komme med forslag for hvordan disse kan løses ved fremtidig forskning.

#### **5.5.1 Metodologi**

Metodologien vi valgte for vår studie, en eksperimentell vignette (EVM), ble valgt grunnet dens nytthet for å skape scenarioer som deltakerne kan sette seg inn i. En vignette har flere styrker, som tidligere nevnt, men også noen svakheter. Flere svakheter kan rettes ved bruk av laboratorium, som vi nå vil presentere. Det er verdt å nevne at all eksperimentell design har manglende reliabilitet. Ved utformingen av vår studie ønsket vi egentlig å ha eksperiment i laboratorium, der deltakerne i større grad kan leve seg inn i scenarioene gitt, og omgivelsene i større grad kan kontrolleres. Grunnet Covid-19 ble vi nødt til å endre vår ønskede metodologi til å kunne tilpasses krav om avstand og få kontaktpersoner. Vi foreslår derfor at fremtidig forskning på rang og maktstabilitet sin påvirkning på rådtakning gjennomføres som vignette i laboratorium. Ved å gjøre eksperimentet i laboratorium kan en velge å benytte seg av rollespill, som vi tidligere har presentert, men en kan også bruke auditoriske eller video vignetter som kan bidra til innlevelse.

#### **5.5.2 Utvalg**

Som en internettbasert EVM bestemte vi oss tidlig for at kravene for å delta skulle være overkommelig. Med dette ønsket vi derfor at alle mulige kandidater skulle kunne bidra, gitt at de var over 18 år og forstod norsk. Grunnet NSD sine krav om lagring av data ønsket vi å gjennomføre undersøkelsen uten å måtte lagre sensitive personopplysninger. For å kunne imøtekomme dette kravet lagret vi ikke IP-adressene brukt for å svare på undersøkelsen, og kunne ikke kontrollere for at samme personer, med lik IP-adresse, tok undersøkelsen gjentatte

ganger. Vi mener det vil være hensiktsmessig å gjennomføre studien med mulighet for å kontrollere for gjentatte deltakere. Utvalget vårt bestod av en større andel kvinner enn menn, noe vi mener kan være grunnet markedsføring av undersøkelsen på en Facebook-gruppe for kvinner i næringslivet. Tost et al. (2012) kontrollerte for kjønn som mulig utslagsgiver på WOA, og fant at hverken alder eller kjønn hadde signifikant utslag på grad av rådtakning. Ved fremtidig forskning foreslår vi at det er minimum 50 deltakere i hver betingelse, da 200 totalt.

For videre forskning mener vi det vil være hensiktsmessig å ha et utvalg deltakere som har erfaring som ledere og mellomledere. Dette kan bidra til mer innlevelse i scenarioer, da de har erfaring fra yrkeslivet og det kan tenkes at de i større grad kan se for seg scenarioet. Deltakere uten erfaring fra yrkeslivet kan i større grad se for seg at det "riktige" svaret vil være å lytte til alle råd, mens de med reell erfaring kanskje vil være mer selektive i forhold til hvilke råd de tar.

### ***5.5.3 Kontrolloppgave og frafall***

Vi oppdaget at av våre 164 deltakere som hadde fullført undersøkelsen 100%, var det 25 deltakere som ikke besto oppmerksomhetssjekken. Oppmerksomhetssjekken ble formulert som at deltakeren skulle huke av for en oppgitt stilling i svaralternativene. Sjekken kom rett etter deltakerne hadde fått spørsmål om å huke av for deres nåværende arbeidsforhold, noe som kan ha bidratt til at noen trodde de fikk samme spørsmål en gang til. Vi mener derfor det ville vært hensiktsmessig å plassere oppmerksomhetssjekken med litt avstand fra demografisk informasjon i videre forskning. Med 514 deltakere som hadde trykket seg inn på undersøkelsen, var det bare 32,8% av deltakerne som fullførte hele. Dette indikerer at noe ved undersøkelsen gjorde at flertallet ikke ønsket å fullføre. Aksjeprisprediksjonsoppgavene mener vi kan være en årsak bak frafallet, da de kan virke frastøtende for personer som ikke føler seg komfortable med finansrelaterte oppgaver. Som Gino et al. (2012) diskuterer, kan en mangel på egeninteresse for oppgaven føre til at deltakerne vier mindre energi til å fullføre tilstrekkelig. Hensikten var å finne en oppgave der ingen hadde forkunnskaper, og som ikke ville være enklere for noen deltakere å fullføre enn andre. For fremtidig forskning mener vi det kan være hensiktsmessig å finne en annen vilkårlig oppgave som ikke krever forkunnskaper, da aksjepriser kan være skummelt for noen. En kan også vurdere hvorvidt en skal velge en oppgave som er skreddersydd til utvalget.

### 5.6 Statistisk utfordring ved utregning av grad av rådtakning

Ved å bruke WOA-verdier som er både korrigerede og absolutte, tillater det oss å standardisere alle rådtakningsverdier mellom 0 og 1. En overvekt av studiene som benytter seg av WOA-verdi for å måle grad av rådtakning, har korrigert skårer og gjort de absolutte (Bonaccio & Dalal, 2006; Gino et al., 2009; Tost et al., 2012). Dette er årsaken til at vi valgte å omgjøre WOA-verdier til korrigerede og absolutte. Først når analysene var gjennomført, oppdaget vi at flere av begrensningene nevnt av tidligere forskning (Bonaccio & Dalal, 2006; Gino et al., 2009) gjorde seg gjeldene for et utvalg av våre verdier. Begrensningene er som følger: 1) rådet er lik den første vurderingen; 2) ny vurdering skiller ikke bevegelsens retning (eks: Meshi et al., 2012), og; 3) WOA-forhold mangler en øvre grense (Bonaccio & Dalal, 2006; Gino et al., 2009). Vi vil videre ta for oss hver av de ovennevnte begrensningene med tilhørende eksempler fra vår innsamlet data.

$$\text{Weight of advice (WOA)} = \frac{\text{final estimate} - \text{initial estimate}}{\text{advice} - \text{initial estimate}}$$

*Formel 2: Weight of Advice (Tost et al., 2012, s. 56)*

**Råd likt første vurdering.** Denne begrensningen oppstod ved én deltaker i prediksjonsoppgave A, der deltakerens WOA-verdi var lik 0 (0,26% av tilfellene). Deltakeren valgte videre å beholde sin opprinnelige prediksjon. Til tross for at formelen matematisk gir disse tilfellene en nevner lik 0, er det ikke nødvendigvis rådfraskrivning, men heller at første prediksjon var lik rådet (Bonaccio & Dalal, 2006). Formelen er med det ikke i stand til å tallfeste i hvilken grad rådet har innflytelse på den nye prediksjonen. På bakgrunn av begrensningens sjeldenhet (Gino et al., 2009), valgte vi å beholde ovennevnte deltaker.

**Skiller ikke bevegelsens retning.** Ved korrigerede og absolutte verdier vil deltakere som egentlig beveger seg vekk fra rådet se ut til å bevege seg mot rådet. I vårt utvalg gjaldt dette 4,30% av alle tilfeller. WOA-verdier <-1 ble korrigert til -1 og etter innføring av absolutte verdier, ble stående som 1. Dette indikerer at siste prediksjon fra deltakerne var likt rådet, til tross for at de egentlig beveget seg vekk fra rådet. Det illustrerer med andre ord et feil bilde av grad av rådtakning, og gir en tvetydig verdi. Det kan også, under visse omstendigheter, oppstå situasjoner der WOA-verdi blir 0 hvis deltakerens endelige prediksjon er lik den opprinnelige prediksjonen. Et eksempel på en slik situasjon er som følger:

$$\text{WOA} = \frac{87 - 86}{85,60 - 86} = -2,50$$



Deltakeren var nærmere rådet i sin opprinnelige prediksjon, men valgte å overskride sin endelige prediksjon til tross for rådet. Dette gir deltakeren en kunstig lav negativ WOA-verdi og et større gap mellom råd og endelig prediksjon, noe som kan tyde på at deltakerne ble mindre selvsikre (Bonaccio og Dalal, 2006). Utrekningene viser at formelen fungerer godt som et teoretisk utgangspunkt, men bør gjennomgås for bedre matematisk korrekthet.

**Mangel på øvre grense.** Den matematiske formelen for WOA-verdier fastsetter ingen øvre grense, som vil si at dersom deltakere overskrider rådet vil de ende opp med en WOA-verdi  $>1$ . I vårt utvalg gjaldt dette for 3,23% av tilfellene. Grunnen til at WOA-verdien overskrider øvre grense på 1, gitt korrigerte og absolutte verdier, er nevneren. Telleren er alltid oppgitt i absolutt verdier, og nevneren er derfor nøkkelen til utslaget. En nevner  $>0$  men  $<1$ , vil alltid gi et høyere tall enn man startet med. Dette kan bidra til en kunstig høy verdi ved bruk av den teoretiske WOA-formelen. Bonaccio og Dalal (2006) påpeker at en veldig høy WOA-verdi indikerer at deltakernes opprinnelige prediksjon var nærmere rådet de ble gitt, men deretter valgte å bevege seg vekk fra rådet. Et eksempel på dette er:

$$\text{WOA} = \frac{160 - 155}{155,40 - 155} = 12,50$$

Nevneren blir i eksempelet over 0,40, som bekrefter at deltakerens opprinnelige prediksjon var nærmere rådet enn deltakerens endelige prediksjon. Eksempelet viser at deltakeren i utgangspunktet har beveget seg i retning av rådet, men overskred rådet (og deres opprinnelige prediksjon) med for stor margin.

### **5.6.1 Veien videre for WOA**

Til tross for de presenterte begrensningene av rådtakningsgrad regnet ut med WOA, er formelen et godt utgangspunkt. Da vi oppdaget de potensielle fallgruvene ved å bruke korrigerte og absolutte verdier, ønsket vi å komme til bunns i hvordan formelen kan gi feil indikasjon. Heldigvis var ikke begrensningene fremtredende i vår data, og vi kunne benytte verdiene uten problemer. Vi ønsker imidlertid å sette søkelys på de mulige negative effektene bruk av korrigerte og absolutte verdier kan ha på utfall. Derfor råder vi fremtidig forskning som benytter seg av WOA-formelen, å være oppmerksomme på ovennevnte potensielle begrensninger. Videre forskning bør gjøres for å forsøke å etablere en mer robust metodikk for måling av grad av rådtakning.

## 6.0 Konklusjon

Vi ønsket å undersøke i hvilken grad mellomledere lyttet til råd fra deres overordnede vs. underordnede, i både stabil og ustabil maktposisjon. Sentralt var da effektene av rådgivers rang og mellomleders makts stabilitet på grad av rådtakning. Resultatene av vår studie indikerte at mellomledere i størst grad lyttet til råd fra individer av lavere rang enn dem selv, noe som er i strid med den eksisterende forskningen på feltet. Videre fant vi at mellomledere i truet maktposisjon lyttet signifikant forskjellig til råd ovenfra vs. nedenfra, med større grad av rådtakning når rådgiver var av lavere rang. Vi har derfor presentert en rekke mulige forklaringer på hvorfor vi har fått disse overraskende funnene, samt hvordan disse kan testes i videre forskning. Vi kan konkludere med at litteraturen på området er noe mangelfull, og at det er behov for mer forskning på hvordan rang og makts stabilitet påvirker grad av rådtakning hos mellomledere. I løpet av dataanalysene la vi også merke til utfordringer tilknyttet bruken av Weight of Advice (WOA) for å måle grad av rådtakning. Noen spesielle hensyn må tas dersom en ønsker korrigerte og absolutte verdier. Studien var ikke uten sine svakheter, alle presentert med forslag for hvordan de kan løses ved videre forskning. At mellomleder i en truet maktposisjon lyttet mer til rådgivere av lavere rang enn dem selv er et overraskende, men nyttig, funn. Det kan bidra til måten rådgivning og rådtakning fungerer i rangbaserte organisasjoner. For å bringe Julia tilbake, hvorfor lytter hun heller til en ansatt i hennes avdeling av lavere rang enn henne, enn hennes leder av høyere rang? Dette spørsmålet håper vi noen andre kan forske videre på.

**Referanser**

- Aguinis, H., & Bradley, K. J. (2014). Best Practice Recommendations for Designing and Implementing Experimental Vignette Methodology Studies. *Organizational Research Methods, 17*(4), 351–371. <https://doi.org/10.1177/1094428114547952>
- Anderson, C., & Brion, S. (2014). Perspectives on Power in Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*(1), 67–97. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091259>
- Anderson, C., & Kilduff, G. J. (2009). Why do dominant personalities attain influence in face-to-face groups? The competence-signaling effects of trait dominance. *Journal of Personality and Social Psychology, 96*(2), 491–503. <https://doi.org/10.1037/a0014201>
- Atzmüller, C., & Steiner, P. M. (2010). Experimental Vignette Studies in Survey Research. *Methodology, 6*(3), 128–138. <https://doi.org/10.1027/1614-2241/a000014>
- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (Fourth edition). Free Press.
- Bonaccio, S., & Dalal, R. S. (2006). Advice taking and decision-making: An integrative literature review, and implications for the organizational sciences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 101*(2), 127–151. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.07.001>
- Einarsen, S. V., Martinsen, Ø. L., & Skogstad, A. (2017). *Organisasjon og ledelse*. Gyldendal akademisk.
- Evans, S. C., Roberts, M. C., Keeley, J. W., Blossom, J. B., Amaro, C. M., Garcia, A. M., Stough, C. O., Canter, K. S., Robles, R., & Reed, G. M. (2015). Vignette methodologies for studying clinicians' decision-making: Validity, utility, and application in ICD-11 field studies. *International Journal of Clinical and Health Psychology, 15*(2), 160–170. <https://doi.org/10.1016/j.ijchp.2014.12.001>

- Feenstra, S., Jordan, J., Walter, F., Yan, J., & Stoker, J. I. (2017). The Hazard of Teetering at the Top and Being Tied to the Bottom: The Interactive Relationship of Power, Stability, and Social Dominance Orientation with Work Stress: POWER, STABILITY, AND STRESS. *Applied Psychology, 66*(4), 653–673.  
<https://doi.org/10.1111/apps.12104>
- Festinger, L. (1954). A Theory of Social Comparison Processes. *Human Relations, 7*(2), 117–140. <https://doi.org/10.1177/001872675400700202>
- Fournier, M. A., Moskowitz, D. S., & Zuroff, D. C. (2002). Social rank strategies in hierarchical relationships. *Journal of Personality and Social Psychology, 83*(2), 425–433. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.83.2.425>
- Galinsky, A. D., Gruenfeld, D. H., & Magee, J. C. (2003). From Power to Action. *Journal of Personality and Social Psychology, 85*(3), 453–466. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.85.3.453>
- Garcia, S. M., Tor, A., & Gonzalez, R. (2006). Ranks and Rivals: A Theory of Competition. *Personality and Social Psychology Bulletin, 32*(7), 970–982.  
<https://doi.org/10.1177/0146167206287640>
- Gilbert, P. (2000). The Relationship of Shame, Social Anxiety and Depression: The Role of the Evaluation of Social Rank. *Clinical Psychology and Psychotherapy, 7*(3), 174–189. [https://doi.org/10.1002/1099-0879\(200007\)7:3<174::AID-CPP236>3.0.CO;2-U](https://doi.org/10.1002/1099-0879(200007)7:3<174::AID-CPP236>3.0.CO;2-U)
- Gilbert, P. (2006). Evolution and depression: Issues and implications. *Psychological Medicine, 36*(3), 287–297. <https://doi.org/10.1017/S0033291705006112>
- Gilbert, P., Price, J., & Allan, S. (1995). Social comparison, social attractiveness and evolution: How might they be related? *New Ideas in Psychology, 13*(2), 149–165.  
[https://doi.org/10.1016/0732-118X\(95\)00002-X](https://doi.org/10.1016/0732-118X(95)00002-X)

- Gino, F., Brooks, A. W., & Schweitzer, M. E. (2012). Anxiety, advice, and the ability to discern: Feeling anxious motivates individuals to seek and use advice. *Journal of Personality and Social Psychology*, *102*(3), 497–512.  
<https://doi.org/10.1037/a0026413>
- Gino, F., Shang, J., & Croson, R. (2009). The impact of information from similar or different advisors on judgment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *108*(2), 287–302. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.08.002>
- Goldsmith, D. J., & Fitch, K. (1997). The Normative Context of Advice as Social Support. *Human Communication Research*, *23*(4), 454–476. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1997.tb00406.x>
- Harvey, N., & Fischer, I. (1997). Taking Advice: Accepting Help, Improving Judgment, and Sharing Responsibility. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *70*(2), 117–133. <https://doi.org/10.1006/obhd.1997.2697>
- Hope, O. (2010). The Politics of Middle Management Sensemaking and Sensegiving. *Journal of Change Management*, *10*(2), 195–215. <https://doi.org/10.1080/14697011003795669>
- Jordan, J., Sivanathan, N., & Galinsky, A. D. (2011). Something to Lose and Nothing to Gain: The Role of Stress in the Interactive Effect of Power and Stability on Risk Taking. *Administrative Science Quarterly*, *56*(4), 530–558.  
<https://doi.org/10.1177/0001839212441928>
- Jost, J. T., Banaji, M. R., & Nosek, B. A. (2004). A Decade of System Justification Theory: Accumulated Evidence of Conscious and Unconscious Bolstering of the Status Quo. *Political Psychology*, *25*(6), 881–919. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9221.2004.00402.x>
- Keltner, D., Gruenfeld, D. H., & Anderson, C. (2003). Power, approach, and inhibition. *Psychological Review*, *110*(2), 265–284. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.110.2.265>

- Kim, D.-Y., & Lee, J.-H. (2011). Effects of the BAS and BIS on decision-making in a gambling task. *Personality and Individual Differences, 50*(7), 1131–1135.  
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.01.041>
- Krueger, J. I. (2003). Return of the ego--Self-referent information as a filter for social prediction: Comment on Karniol (2003). *Psychological Review, 110*(3), 585–590.  
<https://doi.org/10.1037/0033-295X.110.3.585>
- Leary, M. R. (2001). Impression Management, Psychology of. I *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (s. 7245–7248). Elsevier.  
<https://doi.org/10.1016/B0-08-043076-7/01727-7>
- Lee, F. (1997). When the Going Gets Tough, Do the Tough Ask for Help? Help Seeking and Power Motivation in Organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 72*(3), 336–363. <https://doi.org/10.1006/obhd.1997.2746>
- Magee, J. C., & Galinsky, A. D. (2008). 8 Social Hierarchy: The Self-Reinforcing Nature of Power and Status. *Academy of Management Annals, 2*(1), 351–398.  
<https://doi.org/10.5465/19416520802211628>
- Maner, J. K., Gailliot, M. T., Butz, D. A., & Peruche, B. M. (2007). Power, Risk, and the Status Quo: Does Power Promote Riskier or More Conservative Decision Making? *Personality and Social Psychology Bulletin, 33*(4), 451–462.  
<https://doi.org/10.1177/0146167206297405>
- Meshi, D., Biele, G., Korn, C. W., & Heekeren, H. R. (2012). How Expert Advice Influences Decision Making. *PLoS ONE, 7*(11), e49748.  
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0049748>
- Schmid, P. C., & Schmid Mast, M. (2013). Power increases performance in a social evaluation situation as a result of decreased stress responses: Power reduces social

- stress. *European Journal of Social Psychology*, 43(3), 201–211.  
<https://doi.org/10.1002/ejsp.1937>
- See, K. E., Morrison, E. W., Rothman, N. B., & Soll, J. B. (2011). The detrimental effects of power on confidence, advice taking, and accuracy. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(2), 272–285.  
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.07.006>
- Soll, J. B., & Larrick, R. P. (2009). Strategies for revising judgment: How (and how well) people use others' opinions. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 35(3), 780–805. <https://doi.org/10.1037/a0015145>
- Tost, L. P., Gino, F., & Larrick, R. P. (2012). Power, competitiveness, and advice taking: Why the powerful don't listen. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117(1), 53–65. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.10.001>
- Vriend, T., Jordan, J., & Janssen, O. (2016). Reaching the top and avoiding the bottom: How ranking motivates unethical intentions and behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 137, 142–155.  
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.09.003>
- Wetherall, K., Robb, K. A., & O'Connor, R. C. (2019). Social rank theory of depression: A systematic review of self-perceptions of social rank and their relationship with depressive symptoms and suicide risk. *Journal of Affective Disorders*, 246, 300–319.  
<https://doi.org/10.1016/j.jad.2018.12.045>
- Yaniv, I. (2004). Receiving other people's advice: Influence and benefit. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 93(1), 1–13.  
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2003.08.002>

- Yaniv, I., & Kleinberger, E. (2000). Advice Taking in Decision Making: Egocentric Discounting and Reputation Formation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 83(2), 260–281. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2909>
- Zuroff, D. C., Fournier, M. A., Patall, E. A., & Leybman, M. J. (2010). Steps toward an evolutionary personality psychology: Individual differences in the social rank domain. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 51(1), 58–66. <https://doi.org/10.1037/a0018472>

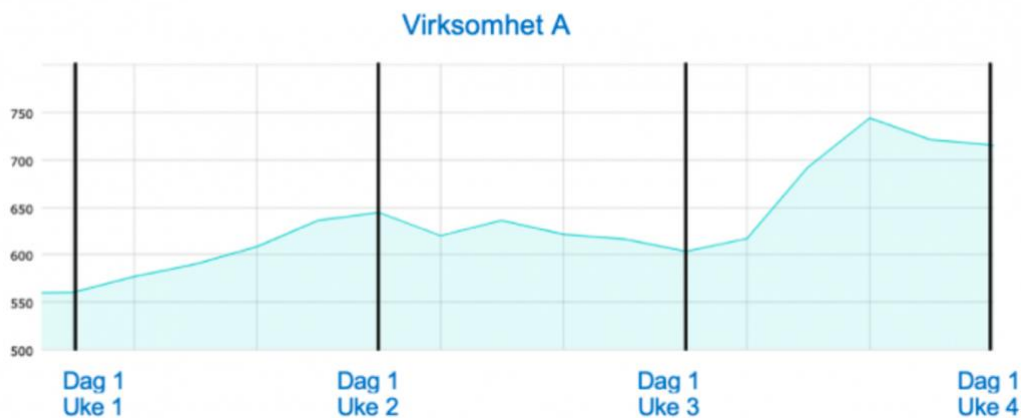


**Appendiks 1 – Aksjeprisprediksjonsoppgaver**

Som del av dine arbeidsoppgaver, er du bedt om å forutsi kursendringer i følgende oppgave.

I oppgaven som kommer vil du se figurer av endringer i aksjepriser for ulike virksomheter. Disse virksomhetene er aktive på Oslo Børs, og er anonymisert for denne oppgaven. For hver virksomhet vil du bli bedt om å predikere fremtidige aksjepris så nøyaktig som du kan, ved å undersøke tidligere aksjepriser som presenteres i grafen.

**NB:** Vær oppmerksom på at y-aksen indikerer aksjeprisen, og at disse prisene er ulike for hver virksomhet.



Over ser du den historiske aksjeprisutviklingen til virksomhet A.

Merk: y-aksen representerer aksjeprisen og x-aksen representerer tiden.

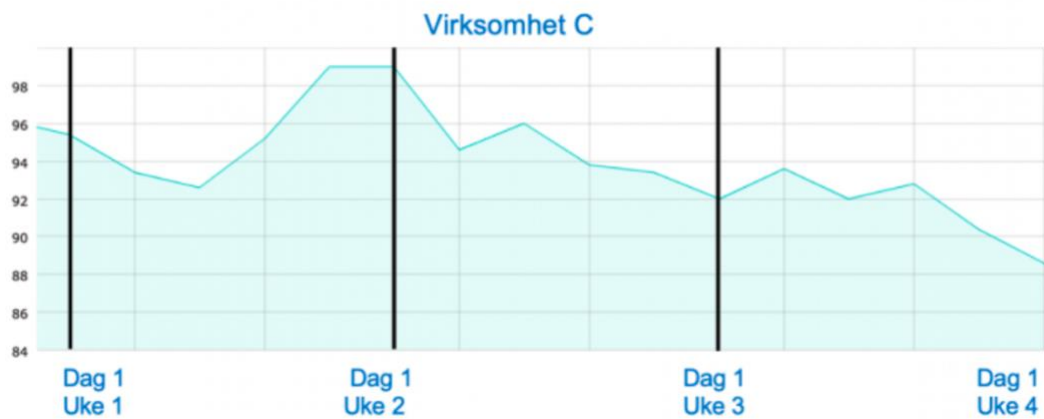
Hva tror du den fremtidige aksjeprisen for virksomhet A vil være en uke etter grafen du ser over? Med andre ord hva er din estimering av den fremtidige aksjeprisen på Dag 1, Uke 5?



Over ser du den historiske aksjeprisutviklingen til virksomhet B.

Merk: y-aksen representerer aksjeprisen og x-aksen representerer tiden.

Hva tror du den fremtidige aksjeprisen for virksomhet B vil være en uke etter grafen du ser over? Med andre ord hva er din estimering av den fremtidige aksjeprisen på Dag 1, Uke 5?



Over ser du den historiske aksjeprisutviklingen til virksomhet C.

Merk: y-aksen representerer aksjeprisen og x-aksen representerer tiden.

Hva tror du den fremtidige aksjeprisen for virksomhet C vil være en uke etter grafen du ser over? Med andre ord hva er din estimering av den fremtidige aksjeprisen på Dag 1, Uke 5?