

Skurker eller helgener? Hvordan påvirker en moralsk vs. umoralsk kontekst vårt syn på effektiv ledelse og tillit?

Caroline Hordvik og Helene Aurud Uthaug



MAPSYK345

Masterprogram i psykologi

Studieretning: Arbeids- og organisasjonspsykologi

ved

UNIVERSITET I BERGEN

DET PSYKOLOGISKE FAKULTET

VÅR 2023

Abstract

Today's leaders are faced with a number of demands and expectations to succeed. There are expectations to be good, caring, authentic and trustworthy. At the same time, they are expected to achieve the company's goals in the most efficient manner possible. In literature, ethical leadership is presented as a prerequisite for success as a good and effective leader. There are few studies that have investigated the connection between ethical management and efficiency. There is an assumption that in a context characterized by uncertainty, one will prefer immoral leaders, because such will be willing to do what is required to achieve efficiency and organizational output. We propose that in a context with uncertainty, the preference for unmoral leader increases. This study examines how a group of respondents rate perceived leader effectiveness and trust, and how they are influenced by a leader's moral orientation (moral vs. immoral) and context (moral vs. immoral). This is considered in the context of implicit leadership theory and contingency theory. The respondents' tendency towards moral disengagement was examined as a moderator. This was investigated using a vignette study, through a convenience sample. The data were collected using electronic questionnaires. The results show that moral leadership is perceived as the most effective and the most trustworthy, regardless of context. Trust and perceived leadership effectiveness had a significant correlation. People with a high degree of moral disengagement preferred immoral leaders regardless of context. The study concludes that good is better than bad, regardless of context.

Key words: Vignette method, management preference, effectiveness, trust and context

Antall ord: 19989

Sammendrag

Dagens ledere står overfor en rekke krav og forventninger om å lykkes. Det er forventninger om at ledere skal være gode, omsorgsfulle, autentiske og tillitsfulle. Samtidig forventes det at de oppnår virksomhetens mål på en mest mulig effektiv måte. I litteraturen fremstilles etisk ledelse som en forutsetning for å lykkes som en god og effektiv leder. Det finnes få studier som har analysert sammenhengen mellom etisk ledelse og effektivitet. Det er en antakelse at i en kontekst preget av usikkerhet, så vil en foretrekke umoralske ledere, fordi umoralske ledere vil være villig til å gjøre det som kreves for å oppnå effektivitet og god bunnlinje for en virksomhet, og at en vil ha større tillit til en umoralsk leder i en umoralsk kontekst. Denne studien undersøker hvordan en gruppe respondenter vurderer opplevd ledereffektivitet og tillit, og hvordan de påvirkes av en leders moralske orientering (moralisk vs. umoralsk) og kontekst (moralisk vs. umoralsk). Dette ses i sammenheng med implisitt ledelsesteori og kontingensteori. Respondentenes tendens til moralisk utkobling ble undersøkt som en moderator. Dette ble undersøkt ved bruk av vignettstudie, gjennom et bekvemmelighetsutvalg. Dataene ble samlet inn ved hjelp av elektroniske spørreskjema. Resultatene viser at moralisk ledelse oppleves som mest effektiv og mest tillitsfull uavhengig av kontekst. Tillit og opplevd ledereffektivitet hadde signifikant korrelasjon. Personer med høy grad av moralisk utkobling, foretrakk umoralske ledere uavhengig av kontekst. Studien konkluderer med at good is better than bad, uavhengig av kontekst.

Nøkkelord: Vignettmetode, ledelsespreferanse, effektivitet, tillit og kontekst

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på vårt masterstudium innenfor Arbeids- og Organisasjonspsykologi ved Det psykologiske fakultetet i Bergen. Det har vært en lang prosess med både oppturer og nedturer underveis. Det er med stolthet vi nå presenterer vår oppgave.

Temaet for denne oppgaven kom til gjennom dialog med vår veileder Olav Kjelle vold Olsen og gjennom felles interesse for ledelse. Vi hadde begge et ønske om å skrive om ledelse, og ble interessert i Olavs vinkling på ledelsespreferanser. Om hvorvidt etisk ledelse alltid vil være å foretrekke. Vi opplevde temaet som lite forsket på, noe som gjorde det både ekstra utfordrende og spennende. For å utføre denne studien måtte vi sette oss inn i et bredt spekter av teori, en lærerik opptakt.

Denne oppgaven har bydd på en bratt læringskurve da vi var så heldige og fikk være med å utvikle studien fra start til slutt. Det å bygge studien helt fra bunn, med utvikling av vignetter og spørreskjema under veiledning av Olav, samt å samle inn data og i ettertid analysere dataene har gitt oss verdifull innsikt i hvordan man driver vitenskapelig forskning.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder Olav Kjelle vold Olsen. For god hjelp, faglige innspill og veiledning når vi har trengt det. Uten hans hjelp hadde denne oppgaven aldri kommet til. Videre vil vi rette en takk til Sigurd Hystad for hans hjelp med analysene av datamaterialet.

Vi vil også rette en stor takk til alle som stilte opp og deltok i undersøkelsen vår. Caroline ønsker å takke venner og familie for støtte. En spesiell takk til Harald, min klippe, som gjør meg sterk når jeg trenger det. Og ikke minst til mine to barn, Anna og Fredrik, for å ha holdt ut med en studerende mamma. Jeg håper dere vil se på meg som et forbilde, og se at dere kan få til det dere vil, hvis man jobber godt og målrettet. Helene ønsker å takke familie og gode venner for all støtte og oppmuntring underveis i denne perioden. Takk for at dere har vært der for meg under både oppturer og nedturer. Sist, men ikke minst ønsker vi å takke hverandre. For godt samarbeid, gode samtaler, raushet og forståelse for hverandres liv.

Bergen, 01.05.23

Caroline Hordvik og Helene Aurud Uthaug

Innholdsfortegnelse

| | |
|---|----|
| Abstract..... | 3 |
| Sammendrag | 4 |
| Forord..... | 5 |
| Introduksjon | 8 |
| Teoretisk rammeverk | 10 |
| Tillit..... | 10 |
| Ledereffektivitet..... | 12 |
| Ledelsesteori - hva er god ledelse? | 13 |
| Implisitt ledelsesteori..... | 14 |
| Kontingensperspektivet. | 19 |
| Etikkens rolle i moderne ledelsesteori..... | 22 |
| Etisk og autentisk ledelse og antatt ledereffektivitet..... | 24 |
| Etisk ledelse, kontekst og antatt ledereffektivitet..... | 26 |
| Umoralsk ledelse. | 27 |
| Ledelse i krise..... | 30 |
| Umoralsk ledelse og antatt ledereffektivitet..... | 31 |
| Umoralsk ledelse, kontekst og effektivitet. | 32 |
| Ledelse, kontekst og tillit..... | 34 |
| Moralsk utkopling som moderator | 35 |
| Metode | 38 |
| Utvalg..... | 38 |
| Prosedyre..... | 39 |
| Vignettmetoden | 40 |
| Måleinstrumenter | 41 |
| Ledereffektivitet. | 41 |

EFFEKTIVET OG TILLIT I EN MORALSK OG UMORALSK KONTEKST

| | |
|--|----|
| Tillit | 42 |
| Moralsk utkobling..... | 42 |
| Etske hensyn..... | 42 |
| Foreløpig analyse | 43 |
| Statistiske analyser | 43 |
| Resultater | 43 |
| Deskriptiv statistikk..... | 43 |
| Flernivåanalyser | 44 |
| Interaksjonseffekter..... | 47 |
| Diskusjon | 48 |
| Sammenheng mellom ledelse, kontekst og effektivitet..... | 49 |
| Sammenheng mellom ledelse, kontekst og tillit..... | 51 |
| Sammenheng mellom moralsk utkobling og tillit til leder..... | 52 |
| Praktiske implikasjoner | 55 |
| Fremtidig forskning..... | 56 |
| Konklusjon..... | 57 |
| Referanseliste..... | 59 |
| Appendiks A. Studiens spørreskjema | 71 |
| Appendiks B. Studiens vignetter..... | 75 |

Introduksjon

De siste årene har det vært en sterk vekst innenfor etisk ledelsesteori. Dette har trolig sammenheng med flere moralske ledelsesskandaler i inn og utland, med tilhørende alvorlige konsekvenser. Ledere som har fremstått som «effektive» har blitt avslørt å ha handlet uetisk og umoralsk (Copeland, 2015; Kalshoven et al., 2011; Mitchell et al., 2023). Et nylig eksempel fra norsk næringsliv er Komplettsaken fra februar 2023 hvor administrerende direktør til slutt måtte gå grunnet sin lederstil. Det tok likevel lang tid før styret tok affære, til tross for at mellomledere hadde varslet om denne lederen over lang tid (Wig, 2023). Dette kan ha hatt sammenheng med lederens gode resultater.

Stadig mer komplekse omgivelser, økt mengde og hastighet på informasjonsflyt, samt større forventninger og press på effektivitet og avkastning, har økt sannsynligheten for både bevisste og ubevisste etiske glipper i beslutningsprosesser og handlinger blant ledere (Toor & Ofori, 2009). Dagens konkurransesituasjon er for mange virksomheter preget av hurtig omstilling, kriser og uro. Behovet for god ledelse er avgjørende for å lykkes i en slik kontekst (Uhl-Bien & Arena, 2018).

Uetisk adferd har eksistert så lenge mennesket har eksistert. Mennesket er ikke mindre etiske i dag enn tidligere, men samfunnet er blitt såpass komplekst, med stadige og raske endringer. Dette åpner opp for en rekke etiske utfordringer og muligheter til å utvise grådighet (Brown & Treviño, 2006).

I dagens ledelsesteori synes det å være konsensus om at ledelsesteori bør romme moralske element. Flere plasserer moral som kjerne i velfungerende ledelse (Auvinen et al., 2013; Ciulla, 2009; Copeland, 2015). Forskere har argumentert for at essensen av effektiv ledelse er etisk adferd (Brown & Treviño, 2006; Toor & Ofori, 2009). Basert på ledelsesteori er det en allmenn forutsetning at etisk ledelse vil være en forutsetning for tillit og således effektiv ledelse (Copeland, 2015). Eksempler på dette er utviklingen av transformasjonsledelse, som i tidligere former ble ansett som amoralsk (Bass, 1985). Teorien er senere kritisert for å legge for stor vekt på moral (Bass & Steidlmeier, 1999). Andre eksempler er autentisk ledelse eller etisk ledelse (Brown et al., 2005). Det er imidlertid noen teoretiske perspektiv som utfordrer den ensidige fokuseringen på moral. Deriblant Leeden (1999) som hevder at effektive ledere må være manipulerende og uten skrupler i møte med opposisjon og Krantz (2006) som ser strategisk mobbing som nyttige element i effektiv ledelse.

EFFEKTIVET OG TILLIT I EN MORALSK OG UMORALSK KONTEKST

Vår studie tar utgangspunkt i denne tankegangen, samt kontingenteoretisk perspektiv, og stiller spørsmål om umoralsk ledelse i noen situasjoner vil være å anse som ønskelig og nødvendig for å vinne tillit til leder (Schyns & Schilling, 2011). En kan for eksempel tenke at en leder må vise evne til å manipulere og svike konkurrenter for å holde virksomheten konkurransedyktig (Olsen, 2010). Dette kan forklare hvorfor mange bedrifter er tatt i å opptre uetisk for å fremme egne interesser.

Studien tar også utgangspunkt i ledelsesklassifiseringsteori, mer spesifikt implisitte lederteorier (Lord et. al, 1984). Tanken er at medarbeidere har sine idealoppfatninger av hva en leder skal være, noe som påvirker deres vilje til å la seg bli ledet. Den teoretiske antagelsen er at store sprik mellom implisitte ledelsesmodeller og den aktuelle lederen vil føre til redusert motivasjon, og svekket ytelse på ulike plan (Lord et. al, 1984). Sett fra et ledelsesperspektiv vil det være sentralt å bli oppfattet som idealtypisk for å kunne motivere og stimulere til innsats. Spørsmålet blir om det er situasjoner hvor denne typen idealoppfatninger er knyttet til moralsk integritet, eller motsatt er knyttet til evnene til å bruke umoralske og kyniske strategier om nødvendig. Det kan tenkes at det foreligger situasjoner som vil øke preferansen for uetisk ledelse. Eksempelvis situasjoner som bærer preg av unntakstilstand, som katastrofer eller kriser (Hannah et al., 2009; Petriglieri, 2020).

Relevansen av denne studien er flere. Få, om noen, har testet i hvilken grad den teoretiske påstanden om at etisk ledelse er viktig og nødvendig for å lykkes. Videre er det trolig få om noen som har testet dette ut med eksperimentelle design, noe som gir mulighet for å redusere påvirkningen fra andre utenomliggende forhold. Studien bidrar til nyansering av ledelsesteorien, ved å tydeliggjøre betydningen av moral og umoral som ledelseskompetanse.

Gitt at vår studie fokuserer spesifikt på opplevd ledereffektivitet og tillit som utfallsmål, vil vi innledningsvis presentere teori om tillit og ledelseeffektivitet og se på hvordan disse kan operasjonaliseres. Oppgaven stiller videre spørsmål om etikkens rolle i ledelse, og mer spesifikt om denne vil være avhengig av situasjonen virksomheten står i, særlig hvis den utfordres av konkurrenter uten moralske begrensninger. For å undersøke dette bruker vi implisitt ledelsesteori, før vi i forlengelsen presenterer kontingensperspektiv. Videre vil vi presentere ledelsesteori som er sett som relevant i dagens ledelsesforskning, med vekt på hvordan etikk integreres i disse teoriene. Her vil vi også presentere teori som argumenterer for at ledelse bør romme evnen til umoralsk adferd, for å være effektiv og god. Til sist vil moralsk utkobling gjøres rede for og benyttes som mulig forklaringsmekanisme for hvorfor disse endrer seg i ulike settinger. Metodekapittelet vil presentere vignettmetoden som er

EFFEKTIVET OG TILLIT I EN MORALSK OG UMORALSK KONTEKST

anvendt for denne studien. Deretter vil funn fra spørreundersøkelsene og resultatene av disse presenteres. Analysen av funnene vil knyttes opp mot det teoretiske rammeverket og drøftes, før en avslutningsvis ser på metodiske begrensninger, praktiske implikasjoner og forslag til videre forskning.

Teoretisk rammeverk

Tillit

Dagens turbulente miljø, preget av eksempler på uetisk praksis, og en situasjon med stadig hyppigere fusjoner, oppkjøp og nedbemanninger, har ført til at ansattes tillit til leder er blitt et viktig tema (Norman et al., 2010). Interessen og betydningen av tillit innenfor ledelse har økt de siste 40 årene (Dirks & Ferrin, 2002; Lapidot et al., 2007). Tillit anses som en grunnleggende faktor ved ethvert arbeidsforhold (De Jong et al., 2016) og spiller en viktig rolle i ansattes relasjon til leder (Grover et al., 2014).

De fleste har en idé om hva som menes med tillit og hva det å stole på noen innebærer. Hva som menes med tillit vil i denne oppgaven basere seg på to anerkjente og mye brukte definisjoner fra henholdsvis Mayer med kollegaer (1995) og Rousseau med kolleger (1998). Tillit kan defineres som *«en vilje eller intensjon om å gjøre seg sårbar for konsekvensene av andres beslutninger og handlinger, basert på en forventning om at disse vil være gode – også i situasjoner der en for egen del har begrensede muligheter til å kontrollere og påvirke kvaliteten på disse»* (Mayer et al., 1995, referert i Olsen, 2019, s. 217). Videre kan tillit defineres som *«en psykologisk tilstand som omfatter intensjonen om å akseptere sårbarhet basert på positive forventinger til en annens intensjoner eller oppførsel»* (Rousseau et al., 1998, s. 395, fritt oversatt). Felles for definisjonene er de fire nøkkeldimensjonene villighet til å være sårbar, en positiv forventning til tillitsmannens intensjon, samt usikkerheten og risikoen som er involvert (Holtz, 2013).

I hverdagen blir tillit og etikk betraktet som nært beslektede sammenvevde konsepter. På tross av at ledere spiller den viktigste rollen i å etablere og utvikle tillit, foreligger det lite forskning som har undersøkt den spesifikke lederatferden som skaper tillit til leder. Blant eksisterende forskning, tyder empiriske bevis på at lederegenskaper som transformasjonsledelse, autentisk ledelse og tjenende ledelse kan påvirke ansattes tillit på jobben (Hassan et al., 2022; Men et al., 2022; Mo & Shi, 2017; Ponnu & Tennakoon, 2009). Studier indikerer at det foreligger større tillit i organisasjoner hvor ansatte oppfatter

EFFEKTIVET OG TILLIT I EN MORALSK OG UMORALSK KONTEKST

organisasjonsklimaet som etisk (Bello, 2012). Ærlighet rangeres konsekvent øverst på de fleste sin liste over egenskaper de beundrer hos sin leder (Hassan et al., 2022).

De siste tiårene har transformasjonsledelse beskrevet i fullspektrumsmodellen vært den ledelsesformen som i størst grad assosieres med tillit (Legood et al., 2021). Ansatte har større sannsynlighet for å utvikle tillit til ledere som er omsorgsfulle og ønsker det beste for sine ansatte (Mo & Shi, 2017). Flere forskere har funnet at medarbeidere som oppfatter leder som en person med integritet har høyere grad av tillit til leder (Akker et al., 2009). Ansatte med tillit til leder er villig til å uttrykke sårbarhet ovenfor ens leder og er trygge på at deres rettigheter og interesser ikke blir misbrukt (Hassan et al., 2022). Motsatt finner man at uetisk lederadferd fører til at ansatte har lavere tillit til sin leder (Fehr et al., 2020).

Tillit til leder kan knyttes til en rekke positive utfall som arbeidstilfredshet, tilhørighet, engasjement og ytelse (Bello, 2012; Chen et al., 2021; Norman et al., 2010), samarbeid og effektivitet (Yip & Schweitzer, 2015), kvaliteten på kommunikasjon og problemløsning, samt organisatorisk forpliktelse og turnover rate (Gillespie & Mann, 2004). Videre gjør tillit det lettere å håndtere ulikheter, oppmuntre til informasjonsdeling og øker åpenhet og felles aksept (Akker et al., 2009). Lederadferd som skaper tillit, vil i neste instans kunne påvirke ansattes arbeidsresultater, og dermed effektivitet (Yang & Mossholder, 2010). Ifølge Dirks og Ferrin (2002) er de viktigste forløperne for tillit til leder og lederstil, opplevd organisasjonsstøtte og interaksjonell rettferdighet. Videre trekker (Sweeney, 2010) frem evne til å prestere under press, og faglig dyktighet, som tillitsvekkende egenskaper i situasjoner hvor en beveger seg fra fredstid til strid. Disse egenskapene vektlegges fremfor egenskaper som integritet og moral i stridssituasjoner (Sweeney, 2010).

Flere studier har funnet sammenheng mellom leders adferd og ansattes tillit til dem (Lapidot et al., 2007). Eksempelvis identifiserte Butler (1991) ulike tilstander ved tillit, som representerer aspekter ved leders adferd som åpenhet, rettferdighet, lojalitet, konsistens og ærlighet og demonstrerte en sammenheng mellom disse forholdene og underordnedes generelle tillit, samt tillit til sin overordnede (Lapidot et al., 2007).

Forholdet mellom ønsket etisk lederadferd og faktisk observert lederadferd har ifølge Akker og kolleger (2009) vist seg å være viktig. Dette er i overensstemmelse med implisitt ledelsesteori. Dersom en leder «matcher» den kognitive prototypen av hva folk oppfatter som etisk lederadferd, vil denne lederen bli anerkjent som pålitelig og tillitsfull (Akker et al., 2009).

Det foreligger flere studier som viser en positiv sammenheng mellom tillit og opplevd ledereffektivitet (Leegood et al., 2021, Yang & Mossholder, 2010). En leder kan likevel

EFFEKTIVET OG TILLIT I EN MORALSK OG UMORALSK KONTEKST

oppleves som effektiv uten å ha tillit. Motsatt kan en ha tillit til ens leder uten å oppleve ledereffektivitet (Copeland, 2015). Vi vil derfor studere tillit og effektivitet som to utfallsvariabler. I det følgende presenteres ledereffektivitet som studiens andre utfallsvariabel.

Ledereffektivitet

Kunstig intelligens og eksponentiell utvikling innen digitalisering gjør det krevende for virksomheter å lykkes. Marginene blir presset, konkurrentene flere, og digitalisering utfordrer etablerte forretningsmodeller (Uhl-Bien & Arena, 2018). En av de største utfordringene ledere står overfor i dag, er å gjøre de ansatte i stand til å tilpasse seg stadig mer krevende og dynamiske miljøer (Uhl-Bien & Arena, 2018). Lederen spiller en viktig rolle i denne sammenhengen (Einarsen & Skogstad, 2015). Effektiv ledelse anses som en nøkkelfaktor for en virksomhets suksess eller fiasko (Madanchian et al., 2017).

Oppfattelsen av hva som ligger i begrepet effektivitet er ulik. En måte å se det på er evnen til å påvirke en organisasjon. Andre er mer konkrete i sin definering og operasjonalisering. Eksempelvis kan effektivitet defineres som «*det å være effektiv, virkningsfull, det at noe virker etter planen, at utbyttet eller avkastningen er stor i forhold til innsatsen, særlig om arbeid og kapitalutstyr*» (Effektivitet, 2018). Effektiviteten til en organisasjon defineres som «*i hvilken grad virksomheten er i stand til å overleve, utføre sitt oppdrag og opprettholde gunstig avkastning*» (Yukl, 2008, s.709, fritt oversatt). Vi vil i denne studien basere oss på at ledereffektivitet blir ansett som et mål på hvor godt en leder evner å påvirke sine ansatte til å utføre sin jobb med et tilhørende positivt organisatorisk utfall (Copeland, 2015; Dhar & Mishra, 2001).

Konseptualisering av ledereffektivitet har vist seg å være krevende (Madanchian et al., 2017). Historisk sett har forskere vurdert lederes effektivitet ved å undersøke konsekvensene av leders handlinger, måle ansattes holdninger til leder, analysere bidraget til gruppeprosesser og å studere leders adferd (Copeland, 2015). Ledereffektivitet har vært vurdert på flere akser, alt fra økonomisk avkastning til lojalitet hos de ansatte (Dhar & Mishra, 2001). En metaanalyse av Madanchian et al. (2017) har gjennomgått tilgjengelig litteratur på ledereffektivitet og måling av ledereffektivitet. De har sammenstilt ulike former for måling av ledereffektivitet, hvor de viser til studier som har målt effektivitet basert på gruppeprestasjoner og måloppnåelse for gruppen som helhet. Videre viser de til studier som vurderer ledereffektivitet som forbedret jobbprestasjon og eller tilfredshet hos ansatte.

EFFEKTIVET OG TILLIT I EN MORALSK OG UMORALSK KONTEKST

Forbedrede gruppeprestasjoner eller forbedrede beslutningsprosesser har også vært brukt som mål for å analysere ledereffektivitet.

Mange forskere har vist at ansattes evaluering av ledereffektivitet er et nyttig mål (Madanchian et al., 2017). Ansattes evaluering av ledereffektivitet har blitt målt på flere ulike måter. Det ble brukt spørreskjema for å evaluere leders effektivitet og leders humor. Gust-Thomason og Yantis (1998) har sett på teamledelse og tilhørende effektivitet. De utarbeidet et spørreskjema hvor deltakerne skulle vurdere både tradisjonelle og nye lederegenskaper som ble ansett som viktig for en teamleder. Yukl og Van Fleet (1982) har utviklet en omfattende målemetode for å vurdere atferd som er viktig for helhetlig ledereffektivitet. Opplevd ledereffektivitet ble vurdert av kadetter både i kampsituasjon og i fredstid. Ehrhart og Klein (2001) har utarbeidet en skala basert på seks faktorer som vurderer hvorvidt man ønsker å jobbe for en gitt type leder. Respondentene ble presentert for ulike ledere som skulle vurderes. Vecchio og Anderson (2009) har utarbeidet en skala for å sammenligne lederes egen vurdering av seg selv med ansattes evaluering av lederen. Respondentene ble blant annet bedt om å evaluere opplevd ledereffektivitet basert på seks utsagn. I denne studien vil vi basere oss på ansattes evaluering av ledereffektivitet, ved bruk av Vecchio og Andersons skala (2009).

Ledelsesteori - hva er god ledelse?

Det har vært konsensus i ledelsesforskning at transformasjonsledelse er en foretrukken lederadferd (Brown et al., 2005; Copeland, 2015). Flere studier har imidlertid pekt på at det ikke nødvendigvis er samsvar mellom transformasjonsledelse og effektivitet (Yukl, 2008). I dagens ledelsesteori synes det å være konsensus at all ledelsesteori bør romme moralske elementer, og flere ledelsesteorier peker på at etisk ledelse og moral er avgjørende for effektiv ledelse (Ciulla, 2009; Copeland, 2015).

Det finnes ifølge Stodgill (1974) like mange definisjoner på ledelse som det er personer som har forsøkt å definere ledelse. Selv om definisjonene er mange, er det få som vektlegger moral som en sentral komponent i ledelsesdefinisjonene. De fleste definisjonene er amoralske, det vil si at de vektlegger verken moral eller amoral. Moore (1927, s.124) definerte ledelse som «*lederens evne til å imponere de som ledes for å fremkalle lydighet, respekt, lojalitet og samarbeid*» (fritt oversatt). Denne definisjonen kan argumenteres for å bære preg av å være umoralsk, ettersom den viser til at leder skal fremkalle lydighet og

EFFEKTIVET OG TILLIT I EN MORALSK OG UMORALSK KONTEKST

respekt. Samtidig er definisjonen fra 1927, og ledelsesfeltet har vært i stor utvikling de siste 100 årene.

Den mest kjente og mye brukte definisjonen på ledelse er likevel Northouse (2010) sin definisjon. Den inneholder ingen moralske komponenter, og er å anse som en amoralsk definisjon. Northouse definerer ledelse som “[...] *en prosess der et individ påvirker en gruppe av individer til å oppnå et felles mål*” (Northouse, 2010, s. 3). Definisjonen peker på fire sentrale elementer; prosess, individ, gruppekontekst og måloppnåelse. Definisjonen underbygger at prosess vil medføre økt effektivitet gjennom måloppnåelse. I så henseende vil det være til virksomheters fordel å sikre at ledelsen av virksomheter er så optimal som mulig. Definisjonen underbygger at ledelse handler om samhandling og gjensidighet mellom mennesker. Gjensidighet er en viktig del av begrepet da det kommer til uttrykk når man beskriver forholdet mellom overordnede og underordnede.

Det er verdt å merke seg at ledelse også har vært definert som «*prosessen ved å bli oppfattet av andre som en leder*» (Lord & Maher, 1993, s.11). Denne definisjonen viser at ledelse er et resultat av implisitt ledelsesteori og tilhørende kategorisering (Yan & Hunt, 2005). Opplevd ledereffektivitet vil dermed være avhengig av om lederegenskaper passer til de implisitte lederskapsprototypene. Jo bedre disse stemmer overens, jo mer effektiv oppfattes ledelsen å være av medarbeiderne. I denne studien ønsker vi å se på deltakernes opplevelse av hvor effektiv de opplever lederstilen de får presentert vil være i den forelagte konteksten. Vi vil derfor basere vår studie på definisjonen til Northouse (2010) og Lord og Maher (1993).

Implisitt ledelsesteori.

Ledelsesteorier har i all hovedsak vært studert fra et leders perspektiv (Junker & van Dick, 2014). Behovet for å forstå ledelse fra medarbeiders perspektiv har derfor gjort seg gjeldende, og dette førte til fremveksten av teorien om implisitt ledelse. Teorien om implisitt ledelse kan bidra til å forklare hvorfor en transformasjonsleder eller en etisk leder ikke blir vurdert som effektiv, til tross for at de besitter lederegenskaper som skulle tilsi at de er best egnet til en lederstilling (Epitropaki & Martin, 2005).

Implisitt ledelsesteori ble første gang beskrevet av Eden og Leviatan i 1975 (referert i Tavares et al., 2018). Den ble videreutviklet av Lord og kollegaer på 80-tallet, og i de senere år har Schyns og Schilling vært viktige bidragsyttere (Tavares et al., 2018). Bakgrunnen for fremveksten av teorien var at man ønsket å forstå hvordan persepsjon, påvirker lederes

EFFEKTIVET OG TILLIT I EN MORALSK OG UMORALSK KONTEKST

effektivitet (Lord et al., 1984). Implisitt ledelse er definert som «*det bildet en person har av en leder på generell basis eller av en effektiv leder*» (Schyns & Meidnl 2005, s.21). Implisitt ledelse er med andre ord summen av de subjektive bildene som hver enkelt ansatt har.

Ledelse er en dynamisk prosess, og for å forstå helheten er det viktig å se på menneskene som skal ledes (Alabdulhadi, Ahmad et al., 2017). Derfor er oppfatningen til medarbeiderne viktig for å forstå ledelsesmekanismene. Lord og Maher (1993) hevder at det er den enkelte medarbeiders og leders subjektive oppfatning av en leders atferd og personlighetstrekk som påvirker ledelse (Lord et al., 1984). Dette står i sterk kontrast til annen, mer eksplisitt ledelsesteori hvor personlighet og atferd står sentralt. I implisitt ledelsesteori står persepsjon sentralt. Dette handler om at man som enkeltindivid har en oppfatning om hvilken atferd og personlighetstrekk man assosierer med personer som er gode ledere. Implisitt ledelsesteori vil derfor påvirke vurderingen av observert lederatferd (Junker & van Dick, 2014). Dette innebærer at dersom en leder ikke matcher den atferd og de personlighetstrekk man selv mener definerer en god leder, vil en leder med andre personlighetstrekk og annen atferd automatisk bli vurdert som mindre effektiv. Dette er problematisk, ettersom det innebærer at en leder som på papiret vurderes som effektiv, ikke lykkes med å få med seg de ansatte grunnet ansattes persepsjon og oppfatning (DeRue & Ashford, 2010). Dette vil igjen svekke måloppnåelsen til en virksomhet, og hvor godt de lykkes (Northouse, 2010). Det har i tillegg vist seg at dersom et selskap gjør det bra, vil lederen bli vurdert bedre enn dersom selskapet gjør det dårlig (Binning & Lord, 1980).

To prosesser: kategorisering og attribusjon.

Implisitt ledelsesteori skiller mellom to prosesser, attribusjon og kategorisering. Attribusjon handler om at man spontant gir årsaksforklaringer, basert på eksempelvis hendelser. Dette innebærer at dersom en virksomhet gjør det bra, kan attribusjon føre til at man positivt årsaksforklarer dette til en leders prestasjoner (Alabdulhadi, Ahmad et al., 2017). Kategorisering innebærer en kognitiv kategoriseringsprosess hvor man prøver å redusere kompleksiteten av inntrykk, informasjon og omgivelser inn i kategorier hvor like inntrykk samles i én kategori og man lager seg bilder av prototyper på ledere (Den Hartog et al., 1999; Junker & van Dick, 2014). Prototypene er med andre ord en sammenfatning av felles karakteristika (Alabdulhadi et al., 2017). Det er disse prototypene som danner grunnlaget for den implisitte ledelsesteorien. Når en medarbeider observerer en gitt

EFFEKTIVET OG TILLIT I EN MORALSK OG UMORALSK KONTEKST

lederaferd, vil medarbeideren vurdere den aktuelle atferden opp mot sin egen kategorisering og prototype. Denne prosessen kalles ledelseskategorisering (Alabdulhadi et al., 2017).

I implisitt ledelsesteori skilles det mellom typiske prototyper og ideelle prototyper (Junker & van Dick, 2014). De ideelle prototypene er den ønskverdige formen for ledelse, mens typiske prototyper er de mer generelle formene for ledelse. De typiske prototypene har blant annet fått sin fremvekst gjennom studien til Offerman og kolleger (Junker & van Dick, 2014; Offermann et al., 1994). De utførte en studie hvor respondentene ble bedt om å vurdere trekk for ledertypene definert som leder, effektiv leder og arbeidsleder. Det var små forskjeller mellom leder og effektiv leder, og det ble derfor antatt at man med ordet leder implisitt forventet at de var effektive, og således kunne sees under ett. Resultatene indikerte at trekkene dedikasjon, sensitivitet, karisma, intelligens, attraktivitet, tyrannisk, maskulinitet og styrke var de egenskapene som respondentene identifiserte seg med for alle de tre prototypene. Studien erkjente også at enkelte ledere kan bruke sin posisjon til å kontrollere, manipulere og dominere (Junker & van Dick, 2014; Offermann et al., 1994). Eksempelvis utførte Nevicka med kollegaer (2013) utførte en studie som viste at ledere som har narsissistiske personlighetstrekk kan anses som en hensiktsmessig leder i implisitt ledelsesteori dersom ansatte opplever de narsissistiske trekkene som fordelaktige i den gitte konteksten. Basert på dette kan vi dermed anta at ansatte kan oppleve uetiske ledere som effektive dersom denne lederadferden passer deres prototype.

Junker og Dick (2014) viser til Globe-studien av House og kolleger for å forklare de ideelle prototypene. Studien identifiserte seks dimensjoner som støttet hypotesen om at karismatisk og verdibasert ledelse lå til grunn for implisitt ledelsesteori. De seks dimensjonene var inspirerende, visjonær, integritet, målorientert, besluttsom og selvoppofrende. Studien identifiserte et skille mellom typiske prototyper og ideelle prototyper. Mens den typiske prototypen er mer praktisk rettet mot den virkelige verden, vil den ideelle prototypen angi et idealbilde på en leder. Det er gjennomført flere studier som ser på sammenhengen mellom prototypene som dannes i implisitt ledelsesteori og eksplisitte ledelsesteorier. Flere av studiene viser en klar sammenheng mellom prototypene på idealledelse og transformasjonsledelse (Bass & Avolio, 1989; Junker & van Dick, 2014). Ledere som stemmer overens med medarbeidernes implisitte ledelsesteori rapporterer å ha større samsvar med transformasjonsledelse, er mer kompetent og mer effektive. Det vil derfor antas at en leder som anses som en transformasjonsleder samsvarer med de ansattes implisitte ledelsesteori og syn på hva som er en idealleder (Bass & Avolio, 1989; Junker & van Dick, 2014).

EFFEKTIVET OG TILLIT I EN MORALSK OG UMORALSK KONTEKST

Implisitt ledelsesteori underbygger at det er transformasjonsledelse som samsvarer best med idealprototypene på ledere. Det er imidlertid få studier som har sett på sammenhengen mellom effektiv ledelse og idealledelse, samt hvilken prototype som foretrekkes i gitte kontekster og hvor godt et selskap gjør det. Det kan derfor være at implisitt ledelsesteori kan forklare at respondenter vil foretrekke den lederen de anser som mest effektiv i en umoralsk kontekst, fremfor den lederen som ligger nærmest prototypen på idealledelse og transformasjonsledelse (Bass & Avolio, 1989; Junker & van Dick, 2014). Dette underbygges av definisjonene på implisitt ledelse som viser medarbeiderens subjektive oppfatninger og forventninger til hva som er en effektiv leder.

Implisitt ledelsesteori tar utgangspunkt i tidligere erfaringer, og er basert på en gjenkjennelseeffekt. Dette innebærer at en ansatts opplevelser i tidligere arbeidsforhold sett sammen med hvordan ledere har prestert i disse arbeidsforholdene, vil være med å påvirke bildet og danne grunnlag for attribusjon og kategorisering (Epitropaki & Martin, 2005).

Kongruens.

Dannelsen av etiske og uetiske lederskapsoppfatninger er undersøkt av Egorov med kollegaer (2020). De baserte seg spesielt på teori om moralsk kongruens i organisatorisk adferd. Det foreligger en økende erkjennelse innenfor forskning og teori om at samsvar mellom leder og ansattes forestilling om hva som er rett og galt spiller en rolle i prosessen med etisk og uetisk ledelse. Ifølge moralsk grunnlagsteori vil i hvilken grad individer er følsomme og foretrekker visse moralske prinsipper, eller om de er villige til å krenke dem, være en funksjon av deres moralske grunnlag. Egorov et al (2020) fant at kongruens mellom leder og ansatte er av betydning for oppfattelsen av om ens leder er etisk eller uetisk.

Betydning for motivasjon og ytelse.

Epitropaki og Martin (2005) undersøkte sammenhengen mellom implisitt ledelsesteori, jobbtilfredshet og motivasjon og kvaliteten på leder-følger-relasjonen (LMX). Studien viste at jo mer fjerntliggende lederens profil ble oppfattet å være fra den implisitte profilen, jo dårligere var kvaliteten på leder-følger-relasjonen. Dette vil å ha indirekte effekt på motivasjon og ytelse. Videre viste studien at selv om en leder ble oppfattet å ha en atferd som var langt fra antiprototypisk, ble det ikke funnet å påvirke ansattes oppfatning av kvaliteten på relasjonen. Dette innebærer at de implisitte ledervurderingene er såpass fremtredende hos ansatte, at det ikke vil ha noen effekt på relasjonen selv om lederen ikke

EFFEKTIVET OG TILLIT I EN MORALSK OG UMORALSK KONTEKST

viser atferd som er å anse som anti-prototypisk. Studien viser at ledere og organisasjoner kan dra nytte av å ha kunnskap om hvilken atferd deres ansatte tilegner de implisitte lederprofilene (Epitropaki & Martin, 2005).

Kontekst og usikkerhet.

Resultater fra Binning og Lords (1980) studie underbygger at konteksten til en organisasjon har betydning for hvordan medarbeidere vurderer ledere og kategoriserer prototyper på ledere. Dette understøttes av ytterligere forskning. Forskning har vist at nettopp kontekst utgjør en stor betydning for hvordan en medarbeider oppfatter en leder (Junker & van Dick, 2014). Blant dem som har sett på dette er Nevicka med kollegaer (2013) som undersøkte narsissistiske ledere i en kontekst preget av usikkerhet. Narsissistiske ledere er ledere som er ekstroverte, har stor tro på egne evner med høy selvtillit, samt er arrogante og dominerende. Disse trekkene er funnet å være fremtredende i implisitt ledelsesteori (Offermann et al., 1994). Det har i tillegg vist seg at narsissistiske ledere kan oppfattes som effektive i en ledersituasjon (Lord & Maher, 1993). Blant annet fant Nevicka et al (2013) en sammenheng mellom implisitt ledelsesteori, narsissisme og kontekst preget av usikkerhet. I en kontekst preget av høy grad av usikkerhet var ledere med narsissistiske personlighetstrekk helt klart å foretrekke.

Ansattes idé om prototyper vil sannsynligvis vise variasjoner som en funksjon av ulike kontekster (Lord et al., 2001). Det har blitt antydnet at folks dømmekraft blir mer stereotypisk i situasjoner med høy kognitiv belastning. Lord og Maher (1993) argumenterer for en begrenset kapasitetsmodell for implisitte lederoppfatninger. Denne viser til folks generelle kognitive forenklingsmekanismer som vil være spesielt fremtredende under forhold med høy kognitiv belastning. Som følge kan en anta at ansatte i krevende jobber i stor grad stoler på sine implisitte lederteorier ved tolkning av leders atferd for å oppnå kognitiv økonomi (Macrae & Bodenhausen, 2000).

Dette kan medføre at i en kontekst som er preget av usikkerhet, vil ansatte foretrekke en leder som utviser styrke og handlekraft, og i så måte ser bort fra de mer negative trekkene. Det kan attpåtil være foretrukne trekk i gitte situasjoner (Nevicka et al., 2013). Dette handler om at de ansatte har et behov for å føle trygghet og redusere følelsen av usikkerhet, og vil i henhold til implisitt ledelsesteori ha et bilde av hva som er idealleder i slike situasjoner. Usikkerhet kan deles inn i tre nivåer, hvor det første nivået er relatert til usikkerhet knyttet til endringer i omgivelsene og rammebetingelser. Det andre er relatert til effekten av disse

EFFEKTIVET OG TILLIT I EN MORALSK OG UMORALSK KONTEKST

endringene på organisasjonen, og det tredje handler om hvordan organisasjonen vil respondere på disse endringene (Ellis & Shpielberg, 2003).

Ledere med narsissistiske personlighetstrekk kan fungere i situasjoner med usikkerhet. I forhold til det andre nivået med usikkerhet og hvordan endringer og usikre omgivelser påvirker en organisasjon, vil det være behov for en trygg og tydelig leder som leder organisasjonen gjennom usikkerheten, og som evner å lage en tydelig plan for hvordan organisasjonen skal respondere på denne (Lang et al., 2022). En leder med narsissistiske trekk preget av ekstrovertisme, utpreget stor selvtillit og tro på egne evner som i tillegg er dominerende, kan oppfattes som en redningsplanke for ansatte i en kontekst preget av usikkerhet.

Kontingensperspektivet.

Hvorvidt en virksomhet lykkes eller ei er avhengig av flere faktorer, ikke kun leders effektivitet. Effektiviteten til en organisasjon avhenger av tre primære faktorer: (1) effektivitet og effektive prosesser, (2) menneskelig kapital, og (3) tilpasning til det ytre miljø (Yukl, 2008, s. 709). Disse faktorene påvirkes av virksomhetens leder, og hvilke beslutninger, handlinger og atferd denne lederen har, nærmere bestemt ledereffektivitet. En leders påvirkning på disse tre faktorene, vil i tillegg påvirkes av kontekst og det ytre miljø. En effektiv leder må derfor være i stand til å tilpasse seg de omskiftelige omgivelsene som en virksomhet opererer i (Holenweger et al., 2017). Osborn et al. (2002) peker på at effektivt lederskap ikke er universelt, men vil være avhengig av konteksten virksomheten opererer i. Ettersom kompleksiteten av kontekst kan være så stor, vil det være utenkelig å ha kun én teori som forklarer lederskapseffektivitet. Kontingensteorier gir et viktig bidrag for å kunne forklare ledereffektivitet (Dhar & Mishra, 2001).

Implisitt ledelsesteori viser at effekten av lederadferd på eksempelvis motivasjon og jobbyttelse i en arbeidsgruppe, kan være betinget av medarbeiderens medarbeiderideal. Denne mekanismen kan beskrives som kontingensperspektivet. Dette perspektivet bidrar ytterligere til å forklare ledereffektivitet og setter ledereffektivitet i sammenheng med kontekst. Kontingensteori kan beskrives som «*effekten av en variabel, X på en annen variabel, Y, som igjen avhenger av en tredje variabel, W*» (Donaldson, 2001).

Siden slutten av 60-tallet har en rettet fokus mot hvilke betingelser (kontingenser) som hadde betydning for ledereffektivitet (Lord & Maher, 1993). Dette var fremveksten til kontingensteori, også kalt situasjonsbestemt ledelse. Det er spesielt fire kontingensteorier

EFFEKTIVET OG TILLIT I EN MORALSK OG UMORALSK KONTEKST

som har fått mye oppmerksomhet. Disse er Fiedlers kontingensteori, Hersey og Blanchards modell for situasjonsbestemt ledelse, sti-mål teorien og ledersubstitutt teorien (Lord & Maher, 1993). Teoriene er i stor grad relatert til leder-medarbeider-relasjonen, organisering av arbeidsoppgavene, ansattes modenhetsnivå og støtte til de ansatte. Teoriene tar i liten grad innover seg kontekst, strukturelle forhold hos virksomheten og ytre faktorer. De viser likevel at det vil være effektivt for ansattes motivasjon og prestasjoner at leder tilpasser sin lederstil til de ansatte som skal ledes. Kontingensperspektivet bidrar ytterligere til å forklare ledereffektivitet og setter ledereffektivitet i sammenheng med kontekst (Osborn et al., 2002). Osborn et al (2002) tilskriver forståelse av kontekst som essensielt for å kunne oppnå effektivitet, og at man ikke kan «*skille lederen fra konteksten*».

Kontingensteori handler om hvordan organisasjoner tilpasser seg sine omgivelser for å være effektiv. Jo bedre organisasjonene klarer å tilpasse seg disse omgivelsene, jo større effektivitet vil organisasjon oppnå (Donaldson, 2001). Rammebetingelsene er knyttet til strukturelle faktorer i organisasjonen, herunder organisasjonens størrelse, samt strategi, kjennetegn ved medarbeiderne, oppgavestruktur og relasjonen mellom leder og medarbeider. Også ytre faktorer som påvirker organisasjonen vil være avgjørende (Donaldson, 2001).

Lord & Maher (1993) har utvidet den tradisjonelle kontingensteorien, og hevder det er tre betingelser som er viktig for opplevd ledereffektivitet. Disse er kontekst, kultur og livsløpet til en virksomhet. De integrerer ledelse og andre aspekter innenfor organisasjonsteori, noe som gir et bedre og mer helhetlig bilde på kontingensperspektivet. Kontekst kan være avgjørende for hvilken atferd og personlighetstrekk som vil gi den største effektiviteten og tilhørende måloppnåelse (Lord & Maher, 1993).

Osborn et al. (2002) hevder ledelsesforskningen bør fokusere på fire typer av kontekst, hvor hver av disse kontekstene krever et ulikt lederskap. Den første er kontekst preget av stabilitet. Ved stabilitet vil struktur, teknologi og det eksterne miljøet være forholdsvis statisk. Ledelsen vil være mekanisk, og ha fokus på stabil drift og forutsigbare mål. Den andre konteksten er preget av en krisesituasjon. Her kreves en rask endring fra tidligere praksis som følge av plutselige trusler. Målene endres drastisk, og krever lav responstid fra leder. Dyptgripende strategisk implementering og endring kan også skape en følelse av en krise. I slike situasjoner vil det være store endringer fra tidligere praksis, og plutselige endringer mot endret måloppnåelse. Dette vil oppleves som krise-situasjoner, hvor man har en opplevelse av at det handler om å være eller ikke-være for virksomheter. Her må leder argumentere for at endringen vil være nødvendig og at de vil håndtere krisen.

EFFEKTIVET OG TILLIT I EN MORALSK OG UMORALSK KONTEKST

Den tredje konteksten er dynamisk likevekt. Her vil det være endringer, men endringene tilskrives teknologi, konkurransesituasjon eller interne endringsinitiativ. Det foreligger stabilitet innenfor ett eller flere områder, mens andre områder er i endring som følge av skiftende prioriteringer. Den fjerde og siste konteksten er «på kanten av kaos». Denne konteksten kjennetegnes ved at det er en situasjon med orden som begynner å helle mot kaos. Mange komplekse systemer har en naturlig digital utvikling, som gjør at virksomheter kan føle at de står på kanten av kaos (Osborn et al., 2002).

Etikk og moral.

Vår studie setter søkelys på moral som mulig ressurs eller problem i effektiv ledelse og tillit til leder. Hva som anses som rett og galt, samt studie av etikk er noe som har opptatt mennesket i over 2500 år og påstås å være grunnleggende for en moderne forståelse av hva ledelse innebærer (Ciulla, 2009). Lederes moralske triumfer og feil vektlegges i langt større grad enn ikke-ledere sine moralske triumfer og feil. Ledere fungerer som rollemodeller, bidrar til å etablere normer og verdier og implementerer ansvarlighetssystemer, straff og belønninger som påvirker ansatte til å handle (u)etisk for å oppnå organisasjonens mål (Mitchell et al., 2023).

For å undersøke de moralske komponentene ved ledelsesteori trengs en redegjørelse over hva vi ser etter når det gjelder «moral». Operasjonalisering av moral er ikke entydig og behøver en presisering (Olsen, 2010). I ledelse og psykologisk forskning brukes ordene «etikk» som kommer av det greske ordet «ethos» og «moral» som kommer av det latinske ordet «mos/mores» ofte om hverandre (Kvalnes, 2019; Olsen, 2010). Grovt inndelt handler moral om våre faktiske normer, verdier og intuitive holdninger knyttet til konkrete handlingsvalg, mens etikk dreier seg om systematisk tenking rundt hva som er rett og galt (Kvalnes, 2019). I fortsettelsen vil en bruke begrepet etikk når det er snakk om etikk og moral.

Moral blir som nevnt undersøkt som mulig ressurs eller problem i effektiv ledelse. For å undersøke dette må det tas stilling til hva som bør være moralsk. Hvilke aspekt ved moral som bør måles. Hvorvidt en adferd kan bedømmes som rett eller galt kan ifølge Bass og Steidlmeier (1999) vurderes utfra tre hovedkomponenter: 1. målet som søkes, 2. midlene som brukes og 3. konsekvensene. Som følge av dette er det minst tre aspekter ved moral som kan måles i kvantitative undersøkelser av moral: hvorvidt det er konsekvensene, adferden eller intensjonene som bør være moralsk. Eller muligens alle tre (Bass & Steidlmeier, 1999). I tråd med dydsetikken kan selve adferden måles. Her vurderes det i hvilken grad den spesifikke

EFFEKTIVET OG TILLIT I EN MORALSK OG UMORALSK KONTEKST

adferden ligner adferden til en dydig person (Olsen, 2010). Men også intensjonene som ligger til grunn for handlingene kan brukes for å vurdere moralsk adferd. En annen måte å vurdere hvor moralsk en handling er ved å se på konsekvensene av handlingen. Ut fra et utilitaristisk perspektiv, bør handlingen resultere i gode konsekvenser for å bedømmes moralsk (Olsen, 2010).

Etikkens rolle i moderne ledelsesteori.

Hovedspørsmålet vårt er moralens rolle i relevant ledelsesteori. I det følgende vil dominerende ledelsesteorier i dagens ledelsesforskning som viser bruken av moral presenteres. De siste årene har man sett en sterk vekst innenfor etisk ledelsesteori. Et google Scholar søk på «etisk ledelse» resulterte i 2,090 resultater for perioden 1980-2003 versus 16,200 resultater for perioden 2003-2016. Samme utvikling ser man ved «autentisk ledelse» hvor det var 926 resultater versus 13,200 resultater for samme periode (Hoch et al., 2018).

De siste tiårene har etikk og integritet fått større feste innenfor ledelsesfeltet (Kalshoven et al., 2011; Naeem et al., 2020; Zhu et al., 2019), og forskere har begynt å betrakte etisk ledelse som en egen adferd eller som en separat ledelsesstil (Brown et al., 2005). Majoriteten av den sosial vitenskapelige empirisk-deskriptive forskningen på etisk ledelse er basert på arbeidet til Brown og kolleger (Brown et al., 2005; Brown & Treviño, 2006), og benytter deres definisjon av etisk ledelse (Eisenbeiss, 2012). De definerer etisk ledelse som «*demonstrasjon av normativt passende oppførsel gjennom personlige handlinger og mellommenneskelige relasjoner, og demonstrasjon av slik oppførsel til ansatte gjennom toveiskommunikasjon, forsterkning og beslutningstaking*» (Brown et al., 2005, s.120, fritt oversatt).

Mot slutten av 1970-tallet forelå det et paradigmeskifte innenfor ledelsesfeltet fra tradisjonelle og klassiske tilnærminger til positive former for ledelse (Avolio & Gardner, 2005). I dens spede begynnelse var etikk kun å finne som én av flere dimensjoner innenfor transformerende og karismatiske ledelsesdomener (Brown et al., 2005). Transformerende ledelse har fått mye oppmerksomhet de siste tiårene og har gjort seg gjeldende som en dominerende ledelsesteori (Banks et al., 2016). Teorien ble først utviklet av Burns (1978) og deretter forbedret og revidert av Bass (1985) (Hoch et al., 2018).

Transformerende ledelse vektlegger leders evne til å positivt påvirke sine ansatte til å prestere på høyere nivåer enn det som er forventet av dem. Lederne inspirerer til tillit, skaper stolthet og kommuniserer en visjon og motivasjon for de ansatte. Ifølge Bass *transformerer*

EFFEKTIVET OG TILLIT I EN MORALSK OG UMORALSK KONTEKST

lederne sine ansatte til å prestere over forventning ved å engasjere seg i de fire i-ene av adferd; idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, individuell omtanke og intellektuell stimulering (Bass, 1985). Av disse er det idealisert innflytelse som blir definert som å ha en etisk komponent. *Idealisert innflytelse* innebærer at lederen er en rollemodell som vekker stolthet, tro og håp hos ansatte, ved å aktivt håndtere problemer og å uttrykke selvsikkerhet (Bass & Avolio, 1994). En leder som opptrer transformerende, kan likevel oppføre uetisk, misbruke tilhengere og handle på måter som kun tjener dem selv og er i strid med organisasjonens verdier og interesser (Bass & Steidlmeier, 1999). Bass (1985) hevdet at transformerende ledere kan oppføre både etisk og uetisk, og skiller mellom autentisk (etisk) transformerende og pseudo transformerende ledelse. Pseudotransformerende ledere er selvsentret, upålitelige, maktsyke og manipulerende. Autentiske ledere har moralsk karakter, omtanke for andre og etiske verdier (Bello, 2012). Forskjellen mellom dem ligger i lederens intensjoner med adferden sin (Bass & Steidlmeier, 1999).

Blant de første til å forsøke å definere etisk ledelse fra et beskrivende perspektiv var Trevino med kollegaer (Treviño et al., 2003). Deres studie avdekket at etiske ledere best kan beskrives langs de to dimensjonene moralsk person og moralsk leder (Brown & Mitchell, 2010). Den moralske dimensjonen handler om kvaliteten og egenskapene til den etiske lederen. Som moralsk person opptrer lederen rettferdig, ærlig og tillitsfull i relasjon til sine ansatte (Brown & Mitchell, 2010; Lemoine et al., 2019). Moralsk ledelse handler om at lederen benytter tilgjengelige verktøy en besitter som leder til å fremme etisk oppførsel. Gjennom moralsk ledelse demonstrer og forsterker lederen ønsket og normativt akseptert adferd (Brown & Mitchell, 2010; Lemoine et al., 2019). Trevino og kollegaer (2003) hevder at individer med makt må være både sterke moralske personer og ha sterk moralsk ledelse for å kunne betraktes som etiske ledere av de rundt seg (Brown & Mitchell, 2010).

Etisk ledelse, tjenende ledelse, autentisk ledelse, transformerende ledelse og spirituell ledelse er alle positive former for ledelse med etikk som komponent (Toor & Ofori, 2009). Teori om autentisk ledelse har kommet til i løpet av de siste årene fra skjæringspunktet mellom ledelse, etikk og positiv organisasjonsadferd (Walumbwa et al., 2008). Et poeng med etisk ledelse er at ledere ofte later som de er etiske, men når det kommer til stykke kan de være manipulerende og kyniske. For å redusere faren for at moral blir brukt manipulerende, ble det et økt fokus på autentisk ledelse, som en avart av etisk ledelse. Luthans og Avolio (2003) sin konseptualisering av autentisk ledelse medførte økt vitenskapelig interesse for den autentiske ledelseskonstruksjonen innen ledelsesfeltet og la grunnlaget for nåværende forståelser av autentisk ledelse (Banks et al., 2016; Hoch et al., 2018).

EFFEKTIVET OG TILLIT I EN MORALSK OG UMORALSK KONTEKST

Autentiske ledere kan beskrives som høye på moralsk karakter og som «*dypt bevisste på hvordan de tenker og oppfører seg, og blir oppfattet av andre som bevisst egne og andres moralske perspektiver, kunnskap og styrker*» (Avolio et al., 2004, s.802, fritt oversatt).

Autentiske ledere utviser høy grad av integritet, har dyp følelse av hensikt og forpliktelse til sine kjerneverdier. Som et resultat fremmer de et mer tillitsfullt forhold, som igjen fører til positive utfall som arbeidsengasjement, intensjon om å bli, jobbtilfredshet og organisatorisk forpliktelse (Hassan & Ahmed, 2011).

Autentiske ledere blir beskrevet som selvbevisste, at de viser åpenhet og klarhet i forhold til hvem de er, og konsekvent avslører og handler i samsvar med personlige verdier, tro, motiver og følelser. Basert på dette synet er det fire komponenter av autentisk ledelse som går igjen: *selvbevissthet, relasjonell åpenhet, balansert prosessering og internasjonalisert moralsk perspektiv* (Hoch et al., 2018; Lemoine et al., 2019).

Selvbevissthet oppstår som følge av en forståelse av selvreaksjon om ens verdier, følelser, mål, kunnskap, styrker og svakheter. Relasjonell åpenhet innebærer å handle i samsvar med ens sanne natur fremfor en konstruert adferd. Balansert prosessering handler om å ta hensyn til andres meninger og all tilgjengelig relevant informasjon i beslutningsprosessen, og samtidig opprettholde en objektiv refleksjon. Et internasjonalisert moralsk perspektiv er basert på selvregulering, og innebærer å opptre i samsvar med ens forankrede verdier (Banks et al., 2016).

Overnevnte teorier krever både moralsk adferd, og skaper moralsk adferd, som igjen har vist seg nyttig i forhold til utfall som økt tillit (Hassan et al., 2022; Men et al., 2022; Mo & Shi, 2017; Ponnu & Tennakoon, 2009) og ytelse (Yang & Mossholder, 2010). I fortsettelsen vil vi utdype koblingen mellom moralsk ledelse og effektivitet.

Etisk og autentisk ledelse og antatt ledereffektivitet.

Gjennomgående anses etisk ledelse som en forutsetning for effektiv og suksessfull ledelse (Copeland, 2015; Toor & Ofori, 2009). Omtrent alle bøker om ledelse vier plass til viktigheten av integritet og etikk i utøvelsen av ledelse (Ciulla, 1995). I følge Ciulla (2009) stiller lederskapsforskere feil spørsmål, samtidig som de forsøker å svare på riktig spørsmål. Slik hun ser det er ikke det ultimate spørsmålet hva som er definisjonen på ledelse, men hva som er godt lederskap (Ciulla, 2009). Forskere forsøker å svare på hva som er godt lederskap ved å finne en god definisjon på ledelse. Godt lederskap har to betydninger; moralsk god ledelse og teknisk god ledelse. Med teknisk god ledelse menes hvor effektiv lederen er til å få

EFFEKTIVET OG TILLIT I EN MORALSK OG UMORALSK KONTEKST

jobben gjort. Men som Ciulla (2009) presiserer finner vi både ledere som oppfyller begge kriteriene og ledere som kun oppfyller ett av dem. Historisk sett trekkes ledere som oppnådde lite, men som opptrådte redelig og etisk sjelden frem. Lederne som huskes og skrives om er de som oppnådde noe stort eller forandret historien, på godt eller vondt (Ciulla, 2009).

På tross av dette har forskere argumentert for at grunnlaget for effektiv ledelse er transformerende og etisk adferd (Brown & Treviño, 2006; Copeland, 2015). Opplevd ledereffektivitet kobles ofte sammen med lederærlighet (dvs. fortelle sannheten), integritet (dvs. prinsipiell oppførsel) eller pålitelighet (dvs. kan stoles på) (Brown et al., 2005; Brown & Treviño, 2006). Empiriske studier har funnet at ledere som er etiske og transformerende er mer effektive (Copeland, 2015). Medarbeidere pleier å gi uttrykk for større tilfredshet knyttet til sin leder når ledere oppleves å ha en autentisk adferd (Banks et al., 2016). Også autentisk ledelse kobles sammen med effektivitet. Eksempelvis fant Peus med kollegaer (2012) i sin studie, støtte for at autentisk ledelse positivt påvirket medarbeideres tilfredshet med leder og opplevelsen av teameffektivitet. Sammenhengen ble mediert av opplevd forutsigbarhet til leder, en spesiell fasett av tillit (Peus et al., 2012).

En god leder vil være en etisk og effektiv leder (Ciulla, 1995, 2009). Problemet er at man ikke alltid finner etikk og effektivitet hos samme leder. Noen ledere er effektive i å ivareta organisasjonen eller sine ansattes behov, men ikke veldig etiske. Andre ledere er veldig etiske, men ikke spesielt effektive. Skillet mellom effektivitet og etikk er ikke alltid like tydelig. Noen ganger vil det å være etisk være effektivt, mens andre ganger vil det å være effektiv være etisk. Etikk er med andre ord effektivt i visse tilfeller (Ciulla, 2009).

Forskere har understreket behovet for å utforske sammenhengen mellom etisk ledelse og positive resultater (Naeem et al., 2020). Ifølge Brown og Trevino (2006) blir etiske ledere oppfattet som ærlige og pålitelige, noe som er nødvendig for sunne arbeidsforhold, som igjen kan ha en positiv innvirkning på arbeidsresultater. Studier viser at ledelse spiller en overordnet rolle i organisasjonsytelse. Forskere har identifisert flere forløpere, deriblant transformasjonsledelse, etisk ledelse, transaksjonsledelse, tjenerledelse og responsledelse for ytelsen til ansatte (Siddiqui et al., 2023). Å identifisere ledelsesformer som fremmer ansattes ytelse er sentralt ettersom organisasjoner med et høyere nivå av arbeidsengasjement har større mulighet for å generere høyere lønnsomhet, aksjonsverdi og avkastning på eiendeler (Sarwar et al., 2020). Ansatte som trivdes i jobben sin og er engasjert i arbeidet vil være mer effektive og involvert i jobben sin. Avgjørende for en organisasjons vekst og effektivitet er dermed å identifisere situasjoner som fremmer arbeidsengasjement (Engelbrecht et al., 2014).

EFFEKTIVET OG TILLIT I EN MORALSK OG UMORALSK KONTEKST

Etiske ledere utvikler høy-kvalitets relasjoner med sine ansatte gjennom omsorg og rettferdig behandling. Dette fører til at ansatte legger ned ekstra innsats i arbeidet og villighet til å hjelpe kollegaer i respons. På denne måten promoterer etisk ledelse oppgaveytelse (Piccolo et al., 2010; Qasim et al., 2020). Sarwar med kolleger (2020) fant at etisk lederskap og etisk kultur har en positiv innvirkning på hvordan ansatte har det, arbeidsengasjement og økonomiske resultater. Dette bekrefter tidligere studier, deriblant (Den Hartog & Belschak, 2012) som fant at etisk ledelse positivt henger sammen med arbeidsengasjement.

Etisk ledelse, kontekst og antatt ledereffektivitet.

Sammenhengen mellom CEO og grad av etisk ledelse og måloppnåelse er studert av Eisenbeiss med kolleger (2015). Deres studie fant at etiske selskapsledere og grad av måloppnåelse er betinget av at selskapet har et etisk program eller etisk rammeverk i organisasjonen som støtter opp om den etiske lederadferden (Eisenbeiss et al., 2015). Det finnes imidlertid få studier som studerer effektivitet og grad av måloppnåelse som følge av etisk ledelse i gitte kontekster. Dette kommer godt frem i en artikkel av Porter og McLaughlin (2006). De gjennomgikk ledelseslitteraturen fra 1990-2005 for å avgjøre omfanget av oppmerksomhet til den organisatoriske konteksten som en faktor som påvirker leders adferd og effektivitet. De konkluderte med følgende «(...) *det er tydelig at innvirkningen av organisasjonskontekst på ledelse er et lite undersøkt område*» (Porter & McLaughlin, 2006). Eksempelvis viser Damti & Hochman (2022) til «sterke situasjoner» hvor det er en omforent enighet om forventninger til arbeidsoppgavene og hvilke normer som ligger til grunn i virksomheten. I slike tilfeller operer virksomheten i rolig farvann, i motsetning til i «svake situasjoner» hvor det vil være kriser og uroligheter. Hvis man ser dette i sammenheng med studien til Eisenbeiss med kollegaer (2015), underbygger dette at i rolige og ordinære tider, vil etisk ledelse være foretrukken ledelsesform.

Videre fant Damti & Hochman (2022) som undersøkte personlighetstrekk og etisk ledelse hos ledere under og etter covid-19 pandemien, en sterk sammenheng mellom 4 av 5 personlighetstrekk og etisk leder, i etterkant av pandemien, sammenlignet med under pandemien. Videre har Nevicka et al.(2013) gjennomført en studie som viser at under usikkerhet så er man mer tilbøyelig til å foretrekke en narsissistisk leder. Implisitt, så vil man kunne tolke det slik at i en trygg kontekst med lite usikkerhet, så vil etisk ledelse være å foretrekke. Hvis man kombinerer teorien om etisk ledelse og kontingensteori, underbygger dette at etisk ledelse som samtidig tar høyde for situasjonelle forhold vil være det som fører til størst oppfattet ledereffektivitet i en moralsk og oversiktlig kontekst.

EFFEKTIVET OG TILLIT I EN MORALSK OG UMORALSK KONTEKST

Dette leder oss til den første hypotesen:

H1: Moralsk ledelse er sterkere knyttet til evaluering av effektivitet – i en moralsk kontekst – sammenlignet med en umoralsk kontekst.

Umoralsk ledelse.

Det er imidlertid teoretiske perspektiv som utfordrer det ensidige fokuset på moral. Moralske aspekter som å vise engasjement, omsorg, respekt og rettferdighet ovenfor sine ansatte presenteres både som det ledere ønsker av eget lederskap og samtidig hevder at de gjør. Realiteten er at disse aspektene ofte går på bekostning av at lederne må få jobben gjort (Olsen, 2010). Fremfor å betrakte moral som kjernen i effektiv ledelse, kan moral betraktes som et hinder for effektiv ledelse. Selv om det er foreligger en betydelig mengde arbeid relatert til uetisk ledelse, er litteraturen på området likevel fragmentert (Mitchell et al., 2023). Oppmerksomhet og empiri gjort på uetisk lederadferd tenderer å fokusere på de negative aspektene og konsekvensene ved uetisk lederadferd. Det foreligger mindre empirisk forskning på mulige positive resultater som følge av uetisk lederskap (Mitchell et al., 2023). Forskere begynner å se et metningspunkt på forskning som viser negative konsekvenser av krenkende ledelse, og ønsker et mer raffinert og nyansert syn på hvordan ansatte reagerer på krenkende lederadferd (Liao et al., 2021). I det følgende vil hva som menes med uetisk ledelse og mulige fordeler ved uetisk lederskap presenteres.

Uetisk ledelse kan defineres som «*atferd utført og beslutninger tatt av ledere som er ulovlige og/eller bryter moralske standarder, og som pålegger ansatte prosesser og strukturer som fremmer uetisk oppførsel*» (Brown & Mitchell, 2010, s. 588, fritt oversatt). Definisjonen viser til moralske og normative standarder. Dersom man er i brudd med disse, kan det hevdes å være uetisk ledelse. Hva som er definert som moralske og normative standarder er ikke videre definert. Det er heller ikke definert hvilke aspekter av lederens atferd som omfatter uetisk ledelse, og hvorvidt enkeltstående og isolerte handlinger kan karakteriseres som uetisk ledelse. Videre peker ikke definisjonene på om det er resultatene av atferden eller om de personlige egenskapene, som gjør atferden uetisk.

Svakhetene ved tidligere definisjoner på uetisk ledelse ble forsøkt løst av Lašáková & Remišová (2015), hvor de definerer uetisk ledelse som «*en prosess med tilsiktet eller utilsiktet, passiv eller aktiv, og tilbakevendende påvirkning som skader andre, enten det er enkeltpersoner, organisasjon og/eller samfunnet som helhet*» (Lašáková & Remišová, 2015, s.323, fritt oversatt). De understreker at dersom lederatferden fører til positive resultater og

EFFEKTIVET OG TILLIT I EN MORALSK OG UMORALSK KONTEKST

strategisk måloppnåelse, vil lederatferden likevel være å anse som uetisk dersom målene ble oppnådd som følge av uetiske prosesser.

Pressede situasjoner med høye krav, samt opplevelse av fare kan påvirke lederatferd og leders verdier. Det kan tenkes at en situasjon hvor en opplever fare øker behovet for trygghet og beskyttelse, og med det gir rom for lederadferd som beskytter både egen rolle og organisasjon. Noen ganger må en handle ondt for å oppnå godt (Molinsky & Margolis, 2005). Bailey (1988) og Leeden (1999) trekker frem at menneskets historie er full av eksempler på hvordan vellykkede ledere er villige til å bruke alle nødvendige midler, inkludert manipulasjon for å beskytte sin maktbase og evne til å påvirke sine ansatte (Olsen, 2010). Ledere som er konvensjonelt dydige vil ifølge Bailey (1988) sannsynligvis være ineffektive. For å lykkes med å håndtere det ukjente på en effektiv måte er lederen avhengig av å benytte metoder som ikke er begrenset av moralske normer (Bailey, 1988).

Forskere har hevdet at ledere kan oppføre seg strategisk uetisk for å fremkalle gode resultater fra ansatte (Yu & Duffy, 2021). Moderate nivåer av leders umoral er funnet å være empirisk knyttet til økt organisatorisk medborgerskap (Yu & Duffy, 2021) og kreativitet (Lee et al., 2013). Det finnes ulike former for uetisk ledelse som vil bli beskrevet i det følgende.

Krenkende ledelse.

Yu og Duffy (2021) hevder at krenkende ledelse fremkaller unike og ulike følelser hos den ansatte, avhengig av den ansattes distinkte attribusjoner om leders motiver for den krenkende ledelsen. I de tilfellene den ansatte tilskrev lederens krenkende ledelse som et ønske om å skade dem hadde de større sannsynlighet for å oppleve sinne, som igjen resulterte i avvikende handlinger og mindre organisatorisk medborgeradferd. Motsatt, i de tilfellene den ansatte tilskrev lederes krenkende ledelse som et ønske om å forbedre den ansattes ytelse, hadde de større sannsynlighet for å føle skyld. Skyldfølelsen førte i neste omgang til færre avvikende handlinger og mer organisatorisk medborgeradferd hos den underordnede (Yu & Duffy, 2021). Ansattes oppfattelse av leders intensjon med sitt misbrukende lederskap kan dermed være betydningsfullt for hvorvidt uetisk ledelse får negative konsekvenser.

Videre undersøkte (Lee et al., 2013) hvordan krenkende ledelse påvirket ansattes kreativitet. Resultatene deres viste at et moderat nivå av krenkende ledelse kan være nyttig for ansattes kreativitet. De begrunnet dette med at et moderat nivå av krenkende ledelse kan tolkes som at lederen er opptatt av og tar hensyn til den ansattes presentasjoner. Et lavt nivå av sosial evalueringstrussel kan motsatt formidle at lederen ikke bryr seg, som kan føre til at den ansatte ikke motiveres til å prøve noe nytt. Lee med kollegaer (2013) vektlegger

EFFEKTIVET OG TILLIT I EN MORALSK OG UMORALSK KONTEKST

imidlertid at et for høyt nivå av krenkende ledelse heller ikke vil være hensiktsmessig, da det kan tappe ansatte for kognitive ressurser og tid, som gjør at den ansatte ikke er i stand til å prestere kreativt.

Kortsiktige, intrapersonlige konsekvenser av daglig krenkende lederadferd er undersøkt av Liao med kollegaer (2021). Deres funn utfordrer en stor del av arbeidet med krenkende ledelse gjort til dags dato, som har vektlagt og vist destruktive sider ved krenkende lederadferd. Liao med kollegaers (2021) funn tyder på at leder med vilje kan utføre krenkende lederadferd i den hensikt å oppnå ønskende resultater. Disse funnene er i overenstemmelse med tidligere studier (Liao et al., 2021). Samtidig presiserer de at på tross av de mulige kortsiktige effektene, kan slik lederadferd være skadelig på lang sikt. Studien deres bidrar til tydeligere forståelse av hvilke konsekvenser som kan foreligge ved å aktivt bruke krenkende lederadferd som en påvirkningstaktikk (Liao et al., 2021).

Narsissisme.

Rosenthal og Pittinsky (2006) fant at narsissisme er en egenskap ved mange mektige ledere, motivert av behov for makt og beundring. Narsissister i lederposisjoner blir ofte oppfattet som effektive selv om de påvirker gruppens ytelse negativt. En kan stille seg undrende til dette, ettersom mange narsissistiske trekk som å være egoistisk og manipulerende normalt ikke anses som prototypiske lederegenskaper. Narsissistisk ledelse er muligens passende i situasjoner hvor empati, utnyttelse, egosentrisme og arroganse ikke oppfattes å være til hinder for oppfattelsen av lederens effektivitet (Nevicka et al., 2013). Nevicka med kollegaer fant at usikker kontekst økte preferansen for narsissistiske ledere. Videre fant de at leder som skåret høyt på narsissisme reduserte usikkerhet i en usikker kontekst. Dette samsvarer godt med tidligere forskning som har funnet at når folk føler seg truet eller usikker, er de mer villige til å akseptere selvsikre ledere som er høye på besluttsomhet og selvtillit, fremfor egenskaper som varme og empati, og viser en lavere preferanse for relasjonsorienterte ledere (Nevicka et al., 2013).

Manipulasjon.

I leders forsøk på påvirke, komme med inspirerende appeller, skape og opprettholde entusiasmen til ansatte, kan mange ledere være manipulerende (Ledeen, 1991). Offentlig kan de fremstå som en støttende helgen, mens de privat opptrer som djevler. De kan skjule viktig informasjon for sine ansatte i den hensikt å oppnå personlige fordeler (Auvinen et al., 2013).

EFFEKTIVET OG TILLIT I EN MORALSK OG UMORALSK KONTEKST

Manipulering forklares her som «*et diskursivt middel brukt av ledere med det formål å skjule innflytelsen på ansatte*» (Auvinen et al., 2013, s. 417, fritt oversatt).

Manipulasjon kan kategoriseres som en av fire former for maktbruk. De andre formene er tvang, legitim myndighet og overtalelse (Wrang 2004, referert i Auvinen et al., 2013). Manipulasjon kan brukes effektivt dersom det benyttes sammen med de andre maktformene. Det kan benyttes for å oppnå ønskede resultater, og hensikten skjules for den som utsettes for det. En leder kan eksempelvis benytte manipulasjon som en effektiv måte å håndtere motstand mot maktutøvelse, ettersom den ansatte som utsettes for dette er uvitende om maktutøvelsen (Auvinen et al., 2013)

Strategisk mobbing.

I følge Ferris med kollegaer (2007) kan ledere benytte strategisk mobbing som en effektiv ledelsestilnærming, og vurderer om leders mobbende adferd mot ansatte er iverksettende negativt, eller om det også kan være positivt. En leders aggressive adferd og negative emosjoner rettet mot ansatte kan fungere som en effektiv påvirkningsmekanisme for å oppnå personlige og organisatoriske mål, som følge av hvordan de ansatte reagerer på den strategiske mobbingen. I de tilfellene hvor den ansatte forsøker å etterkomme mobberens sine krav, kan organisasjonen oppleve en kortsiktig økning i produktivitet fra den ansatte. Den ansatte kan velge å forlate organisasjonen, noe som gjør at stillingen kan fylles av en mer kvalifisert person. Ansatte som observerer lederens mobbing, kan endre adferd og øke egen produktivitet for å unngå å selv bli et mål for mobbing (Ferris et al., 2007).

Dydig svik.

Ifølge Krantz (2006) kan dydig svik fungere som en forutsetning for effektiv ledelse og organisasjonsendring. For å utvikle og transformere en gruppe i samsvar med eksterne krav, er lederen bundet til å lure sine ansatte ved å bryte tillit, tiltro og avtaler som opprettholder status quo. I løpet av en slik prosess kan lederen legge vekt på å bli oppfattet som moralsk så lenge som mulig, for å unngå motstandshandlinger inntil endringene er klare til implementering (Krantz, 2006; Olsen, 2010).

Ledelse i krise.

Kriser påvirker en virksomhets ordinære drift, og vil være en trussel mot virksomhetens måloppnåelse. Krisesituasjoner vil være noe som typisk defineres som en svak

EFFEKTIVET OG TILLIT I EN MORALSK OG UMORALSK KONTEKST

situasjon for en virksomhet. «*En krise er en uregelmessig, uventet og uplanlagt hendelse som utgjør en trussel mot stabiliteten til system*» fritt oversatt (Damti & Hochman, 2022, s 3).

Å være en visjonær leder fremholdes i mye av ledelsesforskningen som en viktig faktor for ideelt lederskap. I krise vil visjonene bli utfordret, og en visjon og en visjonær leder vil i seg selv ikke være nok til å lykkes med lederskapet. Ulike faser av en katastrofe eller krise krever ulike former for ledelse (Hannah et al. 2009, s. 902). Ledelse i krise er et området som det er lite forsket på (Hannah et al., 2009). I en krisesituasjon ønsker medarbeiderne å handle, og de ønsker en handlekraftig leder som kan føre dem ut av krisen. Petriglieri (2020) viser til at de ansatte har behov for en leder som anerkjenner følelsene deres og gir dem en følelse av forståelse av konteksten og virkeligheten de står ovenfor. De lederne som holder organisasjonen flytende gjennom en krise skaper en lojalitet for fremtiden.

Leders innflytelse i en krisesituasjon er et potensielt viktig aspekt, utover spørsmålet om hvilken strategi som bør velges. Ledere kan være mer eller mindre interessert i strategien som er valgt for å sikre vekst og lønnsomhet for virksomheten (Osborn et al., 2002). Det har blitt foreslått at fremstillingen av en strategi er et forsøk fra toppledere på å gi tilstrekkelig politisk dekning for å forfølge sine egne interesser (Bantel & Osborn, 1995). En krisesituasjon kan medføre at ledere kun fokuserer på kortsiktige driftsresultater fremfor å levere stabil avkastning. Dette kan medføre ustabilitet i virksomheten. I slike situasjoner vil eksempelvis mellomledere ha incentiver til å forsøke å forbedre og fremheve egne resultatenheter og egne posisjoner i virksomheten. Dette medfører at virksomheten ikke har et felles fokus, men det vil kunne danne seg siloer i virksomheten (Osborn et al., 2002).

Umoralsk ledelse og antatt ledereffektivitet.

Sosial utvekslingsteori er brukt for å forklare konsekvenser av uetisk lederskap (Brown & Mitchell, 2010). Sosial utvekslingsteori foreslår at kvaliteten på en relasjon utvikles gjennom utveksling av ressurser mellom partene. Når ledere behandler sine ansatte uetisk, fører dette til at de ansatte betrakter utvekslingsforholdet som ubalansert. Dette påvirker medarbeiderens arbeidsholdninger, og fører til gjengjeldelsesadferd og redusert arbeidsinnsats (Brown & Mitchell, 2010). Forskning antyder at det er forskjeller i folks grad av gjensidighetstendens. Dette kalles positiv gjensidighetstro. Personer med sterk gjensidighetstro utviser konsekvent gjensidig utvekslingsadferd, mens en person som i liten eller ingen grad støtter positiv gjensidighetstro, føler liten eller ingen forpliktelse til å

EFFEKTIVET OG TILLIT I EN MORALSK OG UMORALSK KONTEKST

gjengjelde adferden. Dette uavhengig av hva de har mottatt av sin leder (Umphress et al., 2010).

En medarbeider med sterk gjensidighetstro som mottar fordelaktig adferd fra leder, vil føle seg forpliktet til å gjengjelde denne adferden. Motsatt vil medarbeidere som opplever umoralsk og urettferdig adferd, gjengjelde denne typen adferd. Det kan likevel argumenteres for at dersom en leder handler uetisk, eksempelvis i en markedssituasjon, og hvor dette får positive konsekvenser for de ansatte, vil den ansatte likevel ikke anse utvekslingsforholdet som ubalansert. Uetisk ledelse kan derfor ikke ensidig betraktes som negativt i enhver sammenheng, siden det kan argumenteres for at uetisk lederatferd også kan føre til positive utfall for de ansatte i gitte situasjoner.

Uetisk pro-organisatorisk adferd (UPB) er en egen form for uetisk adferd hvor en gjennomfører uetiske handlinger, som en tenker vil være til det beste for organisasjonen (Umphress et al., 2010). Eksempelvis lyve på spørsmål fra en kunde om ens produkter er miljøvennlig, da en ikke ønsker at arbeidsplassen skal få et dårlig rykte på seg.

UPB består av to komponenter. For det første anses den uetiske pro-organisatoriske adferden som ulovlig eller umoralsk uakseptabel av samfunnet. For det andre er ikke uetisk pro-organisatorisk adferd noe som fremgår i arbeidstakerens stillingsbeskrivelse eller noe som kreves av ens overordnede. Adferden blir likevel utført i den hensikt å være til fordel for organisasjonen. Uhell, misforståelser og forglemmelser som fører til uetisk adferd som kan være fordelaktig for organisasjonen regnes ikke som UPB. Kun uetisk adferd som er utført med den hensikt å være til fordel for organisasjonen kan klassifiseres som UPB (Umphress et al., 2010).

På tross av at intensjonen med uetisk pro-organisatorisk adferd er å hjelpe organisasjonen, og medarbeideren tror adferden har fordelaktige tilfeller, er ikke alltid UPB fordelaktig for organisasjonen. Med utgangspunkt i positiv gjensidighetstro foreslås det at sterk positiv gjensidighetstro påvirker enkeltindividers vilje til å gjennomføre uetisk pro-organisatorisk adferd. Ansatte som identifiserer seg sterkt med egen organisasjon føler seg forpliktet til å beskytte og vedlikeholde organisasjonen. Denne effekten vil intensiveres dersom de har sterk positiv gjensidighetstro (Umphress et al., 2010).

Umoralsk ledelse, kontekst og effektivitet.

Det finnes få studier som ser på umoralsk kontekst og antatt effektivitet, men det er mulig å trekke paralleller til studiene som har sett på implisitt ledelsesteori og usikkerhet, og

EFFEKTIVET OG TILLIT I EN MORALSK OG UMORALSK KONTEKST

knytte dette opp til umoralsk kontekst. I en umoralsk kontekst som oppleves som uoversiktlig og preget av usikkerhet og som vil kunne påvirke virksomheten, er det naturlig å anta at dette vil være sammenfallende med funnene til Nevicka et al. (2013). I slike situasjoner vil det være naturlig å anta at ansatte ville foretrukket ledere med narsissistiske personlighetstrekk og typiske umoralske ledere.

Sett i lys av teori om implisitt ledelse og kontingensperspektivet vil det muligens være situasjoner hvor umoralsk og demotiverende ledelse er nødvendig for å bli oppfattet som god og effektiv. Dette kan eksempelvis være i kriser eller i en trusselsituasjon hvor virksomheten står i fare for å bli rammet negativt, enten som følge av krise eller som følge av konkurrenter som ikke skyr noen midler for å få sette virksomheten ut av spill. Slike situasjoner kan påvirke våre ledelsespreferanser, hvor det er naturlig at man foretrekker umoralske og kyniske ledere som kan gå i kampen for sine medarbeidere ved bruk av effektive, men umoralske midler (Umphress et al., 2010).

Damti og Hochman (2022) skiller mellom det de ser på som sterke og svake situasjoner. I sterke situasjoner er forventninger til arbeidsoppgavene og hvilke normer som ligger til grunn tydelige. I svake situasjoner er reglene være færre og mer utydelige, og det er ikke enighet rundt hva som er normene. Dette medfører at de ansatte i større grad vektlegger egen personlighet som rettesnor for hva som er ønsket atferd.

Enkelte studier har funnet at vi legger mindre vekt på «soft skills», som eksempelvis omsorg, i livsfarlige situasjoner (Sweeney, 2010). I sammenhenger hvor en risikerer egen sikkerhet for å utføre en organisasjons oppdrag fant Sweeney (2010) at ledes kompetanse anses som en viktig og fremtredende faktor for å bestemme tillit til lederen. Før soldatene skulle ut i kamp revurderte de sin tillit til leder. Leders evner og kompetanse ble funnet å være den mest innflytelsesrike faktoren av tillit i kampsammenheng med høy sårbarhet (Sweeny, 2010). Damti & Hochman (2022) utførte tre studier hvor ansatte ble bedt om å vurdere ledes personlighetstrekk basert på femfaktormodellen sett i sammenheng med etisk ledelse under coronapandemien. Studien viste at koblingen mellom personlighetstrekk og etisk lederskap var klart sterkere i vanlige tider enn under coronapandemien. Dette viser at kriser har en reell påvirkning på den ledelsen som observeres, og at observert lederatferd avviker fra lederatferd under normale omstendigheter. Krisesituasjoner kan muligens bidra til at lederskapet blir oppfattet som bedre når slike forhold inntreffer.

Ved store konflikter eller store motsetninger kan umoralsk lederskap muligens fungere og oppleves som mest effektivt. I slike tilfeller vil det kunne være nyttig å ha en leder som er konsekvent og opptatt av at det som er «rett», og som forsøker å ivareta alles hensyn

EFFEKTIVET OG TILLIT I EN MORALSK OG UMORALSK KONTEKST

på en rettferdig og respektfull måte.. I situasjoner hvor man som virksomhet blir utsatt for umoralske aktører i markedet, kan destruksjon av konkurrenten oppleves som et nødvendig onde for egen overlevelse. I slike tilfeller kan det kanskje være positivt at man ikke velger å vende det andre kinnet til, men snarere tar opp kampen for å sikre egen overlevelse, til tross for at det vil karakteriseres som umoralsk. I slike situasjoner underbygger teori om umoralsk ledelse, kontingensteori og teori om implisitt ledelse, at dette vil være atferd som vil bli oppfattet som effektiv. Dette leder oss til neste hypotese:

H2: Umoralsk ledelse er sterkere knyttet til evaluering av effektivitet – i en umoralsk kontekst – sammenlignet med en moralsk kontekst.

Ledelse, kontekst og tillit.

Organisasjonstillit er en av faktorene som er kritisk for å lykkes. Vi har tidligere vist at det foreligger sammenheng mellom tillit og etisk ledelse (Chughtai et al., 2015). Forskning viser videre til at uetisk ledelse kan hindre virksomheters effektivitet. Til tross for dette, finnes det i flere tilfeller eksempler på at ledere som karakteriseres som etiske ledere, likevel ikke lykkes som leder på en arbeidsplass, verken med å få tillit eller å sikre at virksomheten drives mest mulig effektivt mot felles mål (Yukl, 2009). Tillit og effektivitet sees ofte i sammenheng i flere ledelsesteorier, men Copeland (2015), viser til at en effektiv leder ikke nødvendigvis er en etisk leder, og vise versa.

Tillit er en nøkkelkomponent for suksessfulle relasjoner mellom ledere og medarbeidere. Det fremmer samarbeid, gjør det lettere å håndtere ulikheter, oppmuntrer til informasjonsdeling og øker åpenhet og felles aksept (Akker et al., 2009). Lederadferd som skaper tillit, vil i neste instans kunne påvirke ansattes arbeidsresultater, og således effektivitet (Yang & Mossholder, 2010). Tillit er et kjerneelement i relasjonen mellom en leder og ansatt, og har innvirkning på hvor positivt den ansatte vil oppfatte arbeidsmiljøet (Engelbrecht et al., 2014).

Det finnes få studier som ser på ledelse, kontekst og tillit under ett. Osborn et al (2002) har pekt på at det kreves flere teorier for å kunne knytte kontekst til leders måloppnåelse. Tillit og effektivitet ikke nødvendigvis sammenfallende, og hva som gir tillit til leder vil dermed kunne påvirkes av kontekst. Osborn et al. (2002) trekker frem at det er ulike kontekster hvor lederstil og fokus fra leder ikke nødvendigvis er den samme i de ulike kontekstene. Hvis forventet lederatferd avviker fra det som er nødvendig av leder i de ulike situasjonene vil dette kunne ha innvirkning på grad av tillit de ansatte vil ha til sin leder. En

EFFEKTIVET OG TILLIT I EN MORALSK OG UMORALSK KONTEKST

krisesituasjon krever at en leder med stødig hånd viser vei gjennom krisen, og tillit til leder vil påvirkes av hvor handlekraftig leder vil oppfattes (Petriglieri, 2020). Ansattes oppfatninger om at ledere har egenskaper som fremmer tillit har vist seg å være viktig for ledereffektivitet (Dirks & Ferrin, 2002; Legood et al., 2021).

Basert på teori om implisitt ledelse, kotingensteori og moralsk og umoralsk ledelse er det forventet at moralsk ledelse vil være sterkere knyttet til tillit i en moralsk kontekst, mens umoralsk ledelse vil være sterkere knyttet til tillit i en umoralsk kontekst. Dette gir oss følgende hypotese 3 og 4:

H3: Moralsk ledelse er sterkere knyttet til tillit – i en moralsk kontekst – sammenliknet med umoralsk ledelse.

H4: Umoralsk ledelse er sterkere knyttet til tillit – i en umoralsk kontekst – sammenliknet med moralsk ledelse.

Moralsk utkobling som moderator

Et spørsmål er om moralsk eller umoralsk ledelse er vurdert som mest effektivt, avhengig av kontekst. Et annet spørsmål er om dette er generelle sammenhenger, eller om individuelle forskjeller spiller inn. Om hvorvidt personlige disposisjoner eller personlighetstrekk har betydning for hvordan man ser på dette. Et skille som kan være relevant i forhold til dette er moralsk utkoblingsdisposisjon (Moore, 2008; Moore et al., 2019). Moore (2008) definerer moralsk utkobling som «*et individs tilbøyelighet til å fremkalle erkjennelser som omstrukturerer ens handlinger til å virke mindre skadelige, minimerer forståelsen av ansvaret for ens handlinger, eller svekker oppfatningen av den nøden en påfører andre*» (s.129, fritt oversatt).

Banduras teori om moralsk utkobling forklarer hvordan mennesker evner å utføre umenneskelige eller klanderverdige handlinger uten å føle ubehag som følge av dette (Bandura, 1990, 1999). Selvregulerende prosesser sørger for at man utøver kontroll over egne tanker og adferd. Disse selvregulerende prosessene fungerer imidlertid kun når de er aktivert. Ifølge Bandura kan den moralske selvreguleringen deaktiveres, noe som vil gi moralsk utkobling (Bandura, 1990, 1999).

Moralsk utkobling deles inn i åtte hovedprosesser, som igjen kan deles inn de tre kategoriene kognitiv rekonstruering, minimering av skyld og reframing (Bandura, 1990, 1999; Moore, 2008). Kognitiv rekonstruering, består av de tre prosessene (1) moralsk begrunnelse, (2) eufemistisk merking og (3) fordelaktig sammenligning. Felles for disse

EFFEKTIVET OG TILLIT I EN MORALSK OG UMORALSK KONTEKST

prosessene er en kognitiv rekonstruering av handlingen, som gjør at en handling som i utgangspunktet ble betraktet som umoralsk kan anses som forsvarlig av den som utfører handlingen (Bandura, 1990, 1999).

Den andre kategorien handler om å minimere ens egen rolle i den klanderverdige handlingen gjennom de to prosessene (4) forsyning av ansvar og (5) spredning av ansvar.

Siste kategori innebærer å endre effekten av en handling eller et problem ved å betrakte dem med nye briller, ved å minimere utfallet av handlingen eller ved å minimere ubehaget handlingene påfører offeret gjennom de tre prosessene (6) forvrenging av konsekvenser, (7) dehumanisering og (8) tilskrive offeret skyld (Bandura, 1990; Moore, 2008).

Bonner med kolleger (2016) argumenterer for at leders moralske utkobling kan fungere som en viktig predikator for medarbeiderens oppfatning av etisk ledelse. De fant at ledere som er høye på moralsk utkobling ikke passer profilen som etisk leder. Videre undersøkte de hvorvidt ansattes egen tendens til moralsk utkobling fungerte som en moderator på dette forholdet. De argumenterte for og fant støtte for at ansatte som skårer lavere (vs. høyere) på moralsk utkobling er mindre tilbøyelig til å oppfatte sin moralsk utkoblede leder som en etisk leder (Bonner et al., 2016). Ansattes nivå av moralsk utkobling påvirker dermed deres vurdering av hvor etisk leder man synes man har. Når både leder og ansatte skårer lavt på moralsk utkobling, er det sannsynlig at den ansatte betrakter lederen som etisk. Dette gir grunnlag for å anta at i de tilfeller en leder har ansatte som identifiserer seg sterkt med etiske verdier, vil etisk ledelse bli oppfattet som spesielt effektivt.

Motsatt kan en tenke seg at i de tilfellene hvor en er leder for personer med høy grad av moralsk utkobling, vil uetisk ledelse muligens være den foretrukne og mest effektive ledelsesstilen.

Ansatte med høy moralsk utkobling er mindre tilbøyelige til å legge merke til og bry seg om veilederens moralske uengasjerte handlinger. Samlet sett er disse ansatte mindre bekymret for lederens nivå av moralsk utkobling. De setter heller ikke nødvendigvis pris på det etiske budskapet til en leder med lav moralsk utkobling. De kan komme til å betrakte lederen som overlegen eller dømmende. I slike tilfeller vil etisk ledelse dermed være mot sin hensikt og uetisk ledelse vil være mer hensiktsmessig (Bonner et al., 2016).

Bandura betrakter selvreguleringen av moralsk oppførsel og tendensen til moralsk utkobling som en del av et system med «triadisk gjensidig årsakssammenheng», der adferd, kognisjon og miljøpåvirkning alle fungerer som kontinuerlig samvirkende determinanter for hverandre. Dette perspektivet åpner opp for muligheten for at kontekst kan påvirke ens

EFFEKTIVET OG TILLIT I EN MORALSK OG UMORALSK KONTEKST

tendens til moralsk utkobling (Moore, 2008). Samtidig foreslår sosial kognitiv teori at selv om ens moralske adferd påvirkes av kontekst, er det til syvende og sist selvregulering som styrer moralsk oppførsel (Moore et al., 2019). Et individs tendens til moralsk utkobling regnes dessuten som relativt stabil over tid. Det å kognitivt rekonstruere (uetiske) handlinger gjør at det blir mer vanlig for personen også i lignende situasjoner. Etterhvert blir det en del av individets normative adferd (Moore, 2008; Moore et al., 2019).

I tillegg til at ledere påvirker de etiske rammeverkene som ens ansatte benytter, hevder Moore med kollegaer (2019) at ledere også påvirker i hvilken grad ens ansatte foretar moralsk utkobling. Ledere kan gjøre dette på to måter. For det første kan en etisk leder gjennom rollemodellering, gå frem som et godt eksempel på hvordan man handler riktig i forhold til etikk. På denne måten blir det vanskeligere for den ansatte å flytte ansvaret for sine handlinger over på ens leder eller tenke at «alle andre gjør det». For det andre kan ledere med lav etisk standard forsterke ansattes tilbøyelighet til å løsrive seg moralsk. Eksempelvis ved en leder som definerer suksess i form av resultater, fremfor hvordan de oppnås. Ledere som stiller krav til absolutt lydighet og lojalitet fra sin ansatte, legger til rette for at ansatte kan benytte ansvarsfraskrivelse over på sin dominerende leder (Moore et al., 2019). Etisk ledelse er dermed funnet å ha en direkte årsakspåvirkning på ansattes moralske utkobling og ledere kan gjennom sin rolle som leder begrense ansattes tendens til moralsk utkobling og uetisk adferd (Moore et al., 2019). Samtidig fant (Ogunfowora et al., 2022) i sin metaanalyse at krenkende ledelse er den største predikatoren for ansattes moralske utkobling. Denne sammenhengen var større enn både etisk ledelse og rettferdighet.

Moralsk utkobling og tillit.

Når en ansatt observerer at en leder handler uetisk, oppstår typisk negative holdninger og adferd mot lederen. Normalt forventes det at det foreligger en negativ kobling mellom en leders uetiske lederadferd og ansattes reaksjoner. Likevel ser man at ansatte ikke alltid reagerer negativt. Gjennom medier finnes en rekke eksempler hvor ledere mottar støtte og tillit fra sine ansatte, selv etter deltakelse i tvilsomme handlinger. Selv om ansatte generelt ikke aksepterer lederens uetiske adferd, kan adferden ses på som lederes signal om hvordan en skal handle i organisasjonen. I hvilke tilfeller vil den ansatte betrakte denne adferden som et tegn på at lederen ikke fortjener tillit og støtte? Og motsatt, som uproblematiske signaler om hva som forventes i organisasjonen? Fehr og kollegaer (2020) ønsket å undersøke og få en forståelse for de ulike reaksjonsmønstrene. De benyttet moralsk utkobling som en forklaringsmekanisme. De hevder at moralsk utkobling gjør det mulig for ansatte å fortsette å

EFFEKTIVET OG TILLIT I EN MORALSK OG UMORALSK KONTEKST

ha tillit og vise støtte til en leder, selv etter å ha observert uetisk lederadferd (Fehr et al., 2020). Den negative effekten uetisk lederadferd har på ansattes tillit til leder, er svakere når den ansatte har høy grad av moralsk utkobling vs. lav grad av moralsk utkobling. Ansatte med høyere moralsk utkoblingstendens har større sannsynlighet for å se lederens uetiske oppførsel som akseptabel (Fehr et al., 2020). Graden av moralsk utkobling hos ansatte kan dermed være med på å forklare hvorfor enkelte har, høy grad av tillit til en umoralsk leder i en umoralsk kontekst. Dette leder oss følgelig til hypotese 5 og 6:

H5: I en moralsk kontekst vil sammenhengen mellom uetisk ledelse og ledertillit være svakere for individ med høy moralsk utkobling- sammenliknet med lav moralsk utkobling.

H4: I en umoralsk kontekst vil sammenhengen mellom uetisk ledelse og ledertillit være sterkere for individ med høy moralsk utkobling- sammenliknet med lav moralsk utkobling t.

Metode

Utvalg

Det ble rekruttert totalt 621 personer, der 143 personer ikke svarte på noen av spørsmålene i undersøkelsen. 116 av personene gjennomførte kun deler av undersøkelsen, mens 362 personer gjennomførte hele undersøkelsen. "Gyldig N (listevist)", det vil si antall gyldige observasjoner som er igjen for alle spesifiserte variabler sammen var 322. Gjennomsnittsalderen for utvalget var 35,58 (SD = 13,524), hvor respondentene var i alderen 18-78 år. Av de 362 respondentene var 151 (41,7 %) menn, 210 (58 %) kvinner og 1 (0,3 %) som identifiserte seg som annet.

Det ble benyttet bekvemmelighetsutvalg for å rekruttere respondenter til undersøkelsen. Bekvemmelighetsutvalg er en ikke-sannsynlighets metode der enheter velges for inkludering i utvalget fordi de er enklest for forskeren å få tilgang til (Mullhern & Greer, 2011). I vår undersøkelse innebar dette at en benyttet myndige (over 18 år) respondenter som var villige til å delta. Respondentene utgjorde studenter ved Universitetet i Bergen, samt personer fra egne nettverk. Undersøkelsen ble distribuert via e-post, sosiale medier, i forelesninger og gjennom egne nettverk (Facebook og LinkedIn). Personene som ble rekruttert mottok en lenke til en av fire nettbaserte vignettundersøkelser. Dataen ble samlet inn gjennom nettbasert SurveyXact, i løpet av perioden 10.02.23 til 04.03.23.

Prosedyre

Ved oppstart av arbeidet med vignettene bestemte vi oss for å utvikle en internasjonal setting. Dette var for å øke realismen knyttet til uetisk adferd. Vi forsøkte deretter å lage to ulike beskrivelser av moralsk kontekst for virksomheten. Denne definerte vi som i hvilken grad aktører i markedet forholdt seg til moralske prinsipper i sin daglige praksis, og i hvilken grad konkurransesituasjonen ble regulert gjennom slike prinsipper. Denne beskrivelsen ble vurdert av en ekspert på internasjonal virksomhet, som kom med mindre forslag til justeringer for å tydeliggjøre forskjellene mellom de to betingelsene.

Videre beskrev vi to ulike ledelsesprofiler, henholdsvis moralsk og umoralsk orientering. Den moralske profilen tok utgangspunkt i autentisk ledelse og rettferdighet som moralsk orientering, mens den umoralske ble utformet som en motsatt, ut fra samme perspektiv. Også disse perspektivene ble vurdert av en forsker på etisk ledelse, som kom med forslag til mindre justeringer. Vi gjennomførte deretter en pilotspørning blant fire vitenskapelige ansatte, for å kontrollere om spørreskjemaene fungerte etter hensikten. Denne viste at spørreundersøkelsen var klar for utsending.

Det ble utviklet et eksperimentelt design bestående av fire skriftlige vignetter, samt et spørreskjema tilknyttet vignettene. De to betingelsene moralsk orientert leder (høy vs. lav) og moralsk kontekst (høy vs. lav) resulterte i fire vignetter, se tabell 1. Deltakernes opplevelse av ledereffektivitet hos den aktuelle lederkandidaten og tillit var de uavhengige variablene.

Tabell 1

Oversikt over studiens fire vignetter

| | | |
|---------------------------|------------------------|------------------------|
| Moralsk orientering (høy) | Vignett 3 | Vignett 1 |
| Moralsk orientering (lav) | Vignett 4 | Vignett 2 |
| | Moralsk kontekst (lav) | Moralsk kontekst (høy) |

Vignettene startet med en beskrivelse av det fiktive selskap «Jompo AS». Gjennom beskrivelsen av selskapet kom det tydelig frem hvilken moralsk kontekst (høy vs. lav) selskapet befant seg i. Beskrivelsene er angitt i Appendix B. Etter å ha lest beskrivelsene om selskapet, samt hvilken moralsk kontekst selskapet befant seg i, ble deltakerne presentert for en mulig lederkandidat til stillingen som selskapets nye CEO. Den aktuelle kandidatens

EFFEKTIVET OG TILLIT I EN MORALSK OG UMORALSK KONTEKST

moralske orientering (høy vs. lav) ble tydeliggjort gjennom skildringer av lederen. Beskrivelsene gitt om den aktuelle lederkandidaten finnes i appendiks B. Presentasjonen av vignett ble etterfulgt av spørsmål om deltakernes kjønn og alder. Videre, basert på informasjonen gitt om lederkandidaten ble deltakerne bedt om å besvare spørsmål om ledereffektivitet og tillit knyttet til lederkandidaten. Deretter ble de bedt om å svare på spørsmål om seg selv som person. Spørsmålene de ble stilt var knyttet tillit, moralsk engasjement, sinne og angst. I denne studien vil vi bruke dataene om ledereffektivitet, moralsk utkobling og tillit.

Vignettmetoden

For denne studien var opplevd ledereffektivitet og tillit utfallsvariabler, og bruk av vignett som metode ble vurdert som en passende eksperimentell teknikk. Dette basert på at vi studerer implisitte ledelsesteorier, det vil si, idealmodeller for ledelse som er implisitte for respondentene. Som følge av dette aktiveres respondentene best gjennom gjenkjennelsesbaserte innsamlingsmetoder, som eksempelvis vignettmetoden. Eksplisitte teorier fokuserer på sin side mer på respondentenes egne tanker, og språk som relevante problemstillinger. Dette åpner opp for kvalitative metoder og intervju. I inneværende studie trengtes metoder som evnet å fange opp «taus kunnskap», basert på gjenkjennelsesprosesser, ovenfra-ned prosessering og ikke induktive prosesser hvor en forutsetter at respondentene har språk og eksplisitte erkjennelser av det som studeres.

En kvantitativ vignettstudie består av spørreundersøkelse kombinert med ideer fra klassiske eksperiment. Denne metoden bidrar til å forhindre svakhetene ved henholdsvis spørreundersøkelse og klassisk eksperiment (Atzmüller & Steiner 2010). Vignett er «*en kort, nøye konstruert beskrivelse av en person, et objekt, eller en situasjon, som representerer en systematisk kombinasjon av egenskaper*» (Atzmüller & Steiner 2010, s.218, fritt oversatt). Deltakernes tanker, holdninger og vurderinger er det som undersøkes. For å lykkes best mulig bør en etterstrebe så realistiske vignetter som mulig (Atzmüller & Steiner, 2010).

Avhengig av forskningsspørsmål kan en vignett presenteres for respondentene i ulike former som bilder, lyd, video eller tekst (Atzmüller & Steiner, 2010; Erfanian et al., 2020). Tekstvignetter ble vurdert som mest hensiktsmessig i denne studien, da det var dette som var mest realistisk å få ut til fra et tids- og ressursaspekt. Det kan skilles mellom tre generelle typer av vignett eksperiment; a. «*within-subjects design*», b. «*mixed designs*» og c. «*between-subjects design*». I within-subjects design vurderer respondentene nøyaktig samme

EFFEKTIVET OG TILLIT I EN MORALSK OG UMORALSK KONTEKST

sett med vignetter. I blandende design («mixed designs») får ulike grupper av respondenter forskjellige vignettsett, men alle respondentene innenfor hver gruppe mottar og vurderer de samme vignettene. I between-subjects design bedømmer hver respondent kun en enkelt vignett (Atzmüller & Steiner, 2010). Denne studien benyttet «between-subjects design».

Spørsmålene i en vignett kan presenteres på en rekke ulike måter. Det har vist seg at åpne sluttspørsmål har stor verdi. Videre er en annen populær teknikk uferdige setninger som gir grunnlag for diskusjon. En fordel med åpne spørsmål er at de kan gi mer realistiske svar i forhold til det virkelige liv, samtidig som det fremmer kreativitet (Erfanian et al., 2020).

Denne studien benyttet en rekke variabler og lukkede. Spørsmål med svaralternativer ble derfor vurdert som mest hensiktsmessig. For å unngå mange delvis utfylte spørreskjema, ble respondentene nødt til å svare på alle spørsmål før en kunne gå videre til neste.

Det foreligger flere anbefalte retningslinjer for å sikre og etablere eksternt validitet i vignetter. Retningslinjene kan presenteres i en tretrinns valideringsprosedyre (Robert et al., 2009). Trinn 1 innebærer at scenarioene i vignettene bør hentes fra casestudier eller eksisterende litteratur. Før utarbeidelsen av vignettene ble det lest og skaffet en oversikt over eksisterende litteratur på området. Dette bidro og la grunnlaget til utarbeidelsen av vignettene. Videre innebærer trinn 2 at vignettene bør granskes av eksterne for å kontrollere innholdsgyldighet. Dette trinnet ble ivaretatt ved at ansatte ved Universitet i Bergen gjennomgikk vignettene. Avslutningsvis innebærer trinn 3 at vignettene bør forhåndstestes og forbedres før de tas i bruk i selve studien (Robert et al., 2009). For å sikre trinn 3, ble det gjennomført en pilotundersøkelse.

Måleinstrumenter

Ledereffektivitet.

For å måle respondentenes vurdering av lederskap og antatt ledereffektivitet ble det utarbeidet spørsmål basert på skalaen til Vecchio og Anderson (2009). Denne skalaen har tidligere blitt brukt til å vurdere opplevd ledereffektivitet. Skalaen oppfylder tilfredsstillende psykometriske egenskaper, Cronbach Alpha $\alpha = 0.88$ (Vecchio & Anderson, 2009). Skalaen er en ni-punkt likertskala, som går fra 1-5 og måles med 0,5. Hvor 5 = alltid, 4,5 = ofte, 3,5, 3 = noen ganger, 2,5, 2 = sjelden, 1,5 og 1 = aldri. Deltakerne ble bedt om å vurdere hvor godt de syntes fem utsagn knyttet til lederskap passet til beskrivelsen av den aktuelle lederkandidaten. Påstandene var følgende: «Slik jeg ser det, i denne situasjonen, vil lederskapet til lederen i hovedsak»: «1. være av tilfredsstillende kvalitet», «2. generelt sett

EFFEKTIVET OG TILLIT I EN MORALSK OG UMORALSK KONTEKST

være svært effektivt», «3. være et eksempel på et ideelt lederskap», «4. være et eksempel på lederskap som andre ledere bør forsøke å etterligne» og «5. være et lederskap som vil kunne hjelpe organisasjonen til å vokse og styrke seg.

Tillit.

Etter å ha målt ledereffektivitet ble deltakernes nivå av tillit til lederkandidaten målt. For å måle dette ble det utarbeidet 12 påstander basert på skalaen til Mayer og Davis (1999). Skalaen oppfyller tilfredsstillende psykometriske egenskaper, Cronbach Alpha for skalaen er henholdsvis $\alpha = .87$ og $\alpha = .89$ (Mayer & Davis, 1999). Deltakerne ble bedt om å ta stilling til 12 påstander på en 5 punkts likert skala, hvor 1 = svært liten grad og 2 = i svært stor grad. Noen av påstandene var: «Denne lederen vil gjøre det han kan for å redde liv og helse» og «Lederen vil ikke vite hva han skal gjøre i en slik situasjon som dette». En fullstendig liste over alle påstandene er listet i appendiks A.

Moralsk utkobling.

Deltakerne ble bedt om å ta stilling til påstander som handlet om dem selv som person. Grad av moralsk utkobling ble målt ved bruk av en validert skala utviklet av Moore et al., 2012. Skalaen oppfyller tilfredsstillende psykometriske egenskaper, Chronbachs Alpha for skalaen er $\alpha = 0.88$. Skalaen er en fem punkt likert skala, hvor 1 = helt uenig og 5 = helt enig. Deltakerne tok stilling åtte påstander (se Appendiks A for alle), eksempelvis «Det er greit å spre rykter for å forsvare de som du bryr deg om», og «Det er greit å ta noe uten at eieren har gitt lov til det så lenge du bare låner det».

Etiske hensyn

Etiske hensyn ble ivaretatt før, under og etter datainnsamlingen. Deltakerne fikk i forkant av studien opplyst om formålet med studien, samt dens frivillighet og anonymitet. På tross av at studiens frivillighet ble vektlagt kan en ikke utelukke at enkelte følte de ikke hadde noe valg, og sa ja til deltakelse mot sin egen vilje. Dette problemet var nok størst blant de respondentene som ble spurt om å delta som en del av undervisningen ved Universitet i Bergen. Spørsmålene var utformet på en slik måte at ingen respondenter kunne identifiseres og deres anonymitet ble dermed ivaretatt. Ettersom det ikke ble samlet inn sensitiv informasjon, eller helseopplysninger var det ikke nødvendig å søke tillatelser eller REK-godkjenning. Alt datamaterialet er anonymisert og ble lagret i tråd med gjeldende regler og

EFFEKTIVET OG TILLIT I EN MORALSK OG UMORALSK KONTEKST

lovverk. Innlevering av spørreskjemaet ble betraktet som informert samtykke. Etter endt innsamling ble datamaterialet overført fra SurveyXact til programmet IBM Statical Package for social sciences, versjon 28 (SPSS) og STATA. Ettersom det ble samlet inn data til mer enn denne studiens analyser, ble dataen lagret videre. Dataen er registrert i Universitet i Bergen sitt RETTE-program.

Foreløpig analyse

Vi har basert oss på skalaer som har tilfredsstillende psykrometriske egenskaper, hvor studier har vist at Cronbach Alpha har høy intern konsistens (Mayer et al., 1995; Moore, 2012; Vecchio & Anderson, 2009). I vår studie ble 621 personer rekruttert, hvor 143 personer ikke besvarte noen spørsmål, og 116 gjennomførte deler av undersøkelsen. 362 respondenter fullførte undersøkelsen. Dette ble ansett for å være et representativt utvalg basert på studien som gjennomføres.

Statistiske analyser

SurveyXact ble brukt til datainnsamling. Koding av data ble utført ved hjelp av statistikkprogrammet SPSS versjon 28. De deskriptive analysene ble utført både i SPSS og STATA. Det ble utarbeidet korrelasjonsanalyse i SPSS, og videre ble det kjørt kontrastanalyse og interaksjonsanalyser i STATA.

Resultater

Deskriptiv statistikk

Tabell 2 viser en oversikt over gjennomsnitt, standardavvik og estimerte korrelasjoner (Pearsons product-moment korrelasjonskoeffisient) mellom studievariablene for alle vignettene og observasjonene (n=322) sett under ett. Av korrelasjonstabellen kommer det frem at moralsk utkobling korrelerer svakt positivt med opplevd ledereffektivitet ($r = .128$, $p < .05$), og svakt positivt med tillit til leder ($r = .009$). Korrelasjonene er ikke signifikante. Videre ser vi at tillit til leder korrelerer signifikant sterkt positivt med opplevd ledereffektivitet ($r=0.580$, $p < .01$).

EFFEKTIVET OG TILLIT I EN MORALSK OG UMORALSK KONTEKST

Tabell 2

Gjennomsnitt (*M*), standardavvik (*SD*) og korrelasjoner for studiens variabler

| Variabler | M | SD | 1 | 2 | 3 |
|----------------------|--------|---------|-------|--------|--------|
| 1. Moralsk utkobling | 1.9505 | .47292 | 1 | .128* | .009 |
| 2. Ledereffektivitet | 5.9700 | 1.55352 | .128* | 1 | .580** |
| 3. Tillit til leder | 3.0650 | .58386 | .009 | .580** | 1 |

Notat. * $p < .05$. ** $p > 0.01$.

Flernivåanalyser

Ved bruk av gjennomsnittstall forsøker vi å systematisere fremstillingen av de fire vignettene, men gjennomsnittet gir ofte en grov forenkling av datamaterialet, og sier på langt nær alt om tallmaterialet. For vignett 1 er ledereffektivitet ($M = 6.84$), for vignett 2 ($M = 4.74$), for vignett 3 ($M = 6.73$) og for vignett 4 ($M = 5.6$). Videre blir den moralske lederen i den umoralske konteksten vurdert til å ofte være en effektiv leder. En umoralsk leder i en moralsk kontekst (vignett 2) skårer lavest med ($M = 4.7$). Den umoralske lederen i den umoralske konteksten skårer ($M = 5.6$). Forskjellen mellom de to lederne i moralsk kontekst er $M_{\text{difference}} = 2.1$, mens forskjellen i den umoralske konteksten er $M_{\text{difference}} = 1.13$. Hvis vi ser på forskjellen mellom de to moralske lederne er forskjellen 0.11. Forskjellen mellom de umoralske lederne er 0.91. Analysen viser at en umoralsk leder blir vurdert klart mer effektiv i en umoralsk kontekst enn i en moralsk kontekst, mens for de moralske lederne er forskjellene mye mindre når vi kun ser på gjennomsnittsfordelingen.

For tillit er gjennomsnittet ($M = 4.01$) for vignett 1, ($M = 2.51$) for vignett 2 og ($M = 2.705$) for vignett 3. Resultatene for tillit viser at en moralsk leder i en umoralsk kontekst blir vurdert som den mest tillitsfulle lederen basert på gjennomsnitt, selv om forskjellen mellom den moralske og umoralske konteksten ikke er stor. En umoralsk leder i en moralsk kontekst (vignett 2) skårer lavest med 2.51. Forskjellen mellom de to lederne i moralsk kontekst er $M_{\text{difference}} = 1.58$, mens forskjellen i den umoralske konteksten er $M_{\text{difference}} = 1.385$. Hvis vi ser på forskjellen mellom de to moralske lederne er forskjellen 0.08. Forskjellen mellom de

EFFEKTIVET OG TILLIT I EN MORALSK OG UMORALSK KONTEKST

umoralske lederne er 0.195. Analysen viser at når det gjelder tillit vil kontekst ha lite å si for respondentenes vurdering.

Gjennomsnittet sier lite om spredningen av svarene. Derfor vil det være hensiktsmessig å se på variansen for å beskrive spredningen i datamaterialet. Variansen er liten når alle leddene ligger tett opptil gjennomsnittsverdien, mens variansen er stor når mange ledd ligger langt unna gjennomsnittet. Liten varians er det samme som liten spredning av verdiene, mens vi har stor varians når verdiene er svært spredt (Ubøe & Jørgensen, 2004). Standardavviket måler det typiske avviket fra gjennomsnittsverdien. Standardavviket regnes ut som kvadratroten av variansen. Et stort standardavvik betyr at verdiene har stor spredning, mens et lite standardavvik betyr at verdiene er svært like. Det sier noe om hvor langt enkeltobservasjonene er fra gjennomsnittet (Ubøe & Jørgensen, 2004).

For effektivitet viser analysene at variansen og standardavviket ($S^2 = 1.27$; $SD = 1.13$) for vignett 1. For vignett 2 er ($S^2 = 2.13$; $SD = 1.46$). For vignett 3 er ($S^2 = 1.40$; $SD = 1.18$). For vignett 4 er ($S^2 = 2.26$; $SD = 1.5$). Variansen er lavest for vignett 1 og vignett 3, som er relatert til de moralske lederne. Variansen er størst for vignett 4 som omhandler den umoralske lederen i den umoralske konteksten. Vi ser av resultatene at standardavviket er størst for de umoralske kontekstene.

For tillit viser analysene at variansen er ($S^2 = 0.257$; $SD = 0.50$) for vignett 1. For vignett 2 er ($S^2 = 0.286$; $SD = 0.53$). For vignett 3 er ($S^2 = 0.25$; $SD = 0.50$). For vignett 4 er ($S^2 = 0.261$; $SD = 0.52$). Variansen er lav og tilnærmet lik for alle vignettene, det samme gjelder for standardavviket. Dette viser at det er liten spredning i verdiene som gjelder tillit.

For å vurdere de ulike kontekstene opp mot hverandre, er det kjørt kontrastanalyser. Resultatene fra kontrastanalysene (hovedeffektmodellen), viser i samsvar med hypotese 1, en signifikant positiv sammenheng mellom respondentenes evaluering av effektivitet og den moralske lederen i den moralske konteksten ($M_{\text{difference}} = 2.1$, $t = 10.13$, $p < 0.01$, 95% CI: 1.6893–2.504). Det ble ikke funnet en signifikant sammenheng mellom respondentenes evaluering av effektivitet og den umoralske lederen i den umoralske konteksten, resultatene viser at det derimot er en signifikant sammenheng mellom den moralske lederen og evaluering av effektivitet også i en umoralsk kontekst ($M_{\text{difference}} = 1.13$, $t = 5.59$, $p < 0.01$, 95% CI: 0.704–1.469), og hypotese 2 støttes ikke.

Videre ble det funnet støtte for hypotese 3, hvor det er en signifikant positiv sammenheng mellom respondentenes evaluering av tillit og den moralske lederen i den moralske konteksten ($M_{\text{difference}} = 1.58$, $t = 18.47$, $p < .01$, CI: 1.341–1.660). Det ble derimot ikke funnet en signifikant sammenheng mellom respondentenes evaluering av tillit og den

EFFEKTIVET OG TILLIT I EN MORALSK OG UMORALSK KONTEKST

umoralske lederen i den umoralske konteksten. Resultatene viser at det derimot er en signifikant sammenheng mellom den moralske lederen og evaluering av tillit også i en umoralsk kontekst ($M_{\text{difference}} = 1.385$, $t = 17.79$, $p < .01$, CI: 1.235-1.543), og hypotese 4 støttes ikke.

Tabell 3

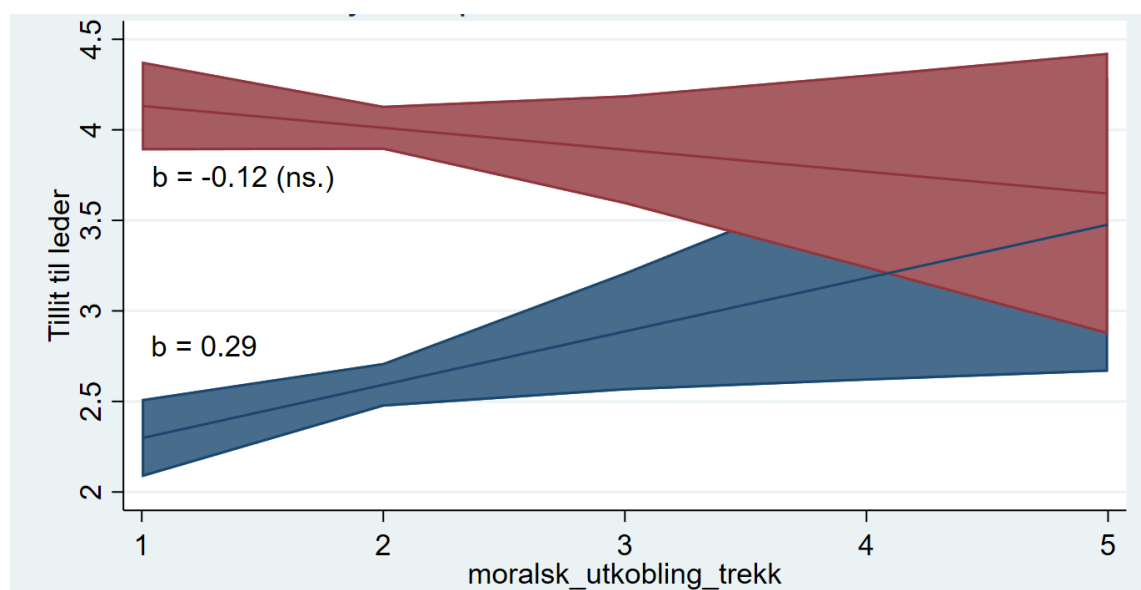
Flernivåanalyse

| Direkte effekter av ledelse på effektivitet | Gjennomsnitt | Standardavvik | P-verdi | 95 % konfidensintervall | |
|---|--------------|---------------|---------|-------------------------|----------|
| | | | | LL | UL |
| Vignett 1 | 6.84 | 1.1368256 | | | |
| Vignett 2 | 4.7430556 | 1.4665703 | | | |
| Vignett 3 | 6.7361111 | 1.1846155 | | | |
| Vignett 4 | 5.6491228 | 1.5052064 | | | |
| Vignett 1 vs.2 | | | 0.000** | 1.689743 | 2.504146 |
| Vignett 3 v. 4 | | | 0.000** | .7046069 | 1.46937 |
| Direkte effekter på tillit til leder | | | | | |
| Vignett 1 | 4.0159817 | .50702197 | | | |
| Vignett 2 | 2.5149813 | .5350094 | | | |
| Vignett 3 | 4.0947917 | .50293507 | | | |
| Vignett 4 | 2.7052631 | .510934 | | | |
| Vignett 1 vs. 2 | | | 0.000** | 1.341122 | 1.660879 |
| Vignett 3 vs. 4 | | | 0.000** | 1.23589 | 1.543167 |

Notat. LL=nedre grense UL= øvre grense. Vignett 1: Moralsk leder i moralsk kontekst. Vignett 2: Umoralsk leder i moralsk kontekst. Vignett 3: Moralsk leder i umoralsk kontekst. Vignett 4: Umoralsk leder i umoralsk kontekst. ** $p < .01$. Vignett 1 mot vignett 2, vignett 3 mot vignett 4

Interaksjonseffekter

Figur 1 illustrerer interaksjonseffekten mellom moralsk utkobling og tillit til leder i en moralsk kontekst. Av interaksjonsmodellen fremkommer det ingen signifikant interaksjon mellom moralsk utkobling og tillit til leder ($b = -.12, n.s.$), med moralsk ledelse som avhengig variabel i en moralsk kontekst. Derimot er det en signifikant interaksjon mellom moralsk utkobling og tillit til leder for en umoralsk leder i en moralsk kontekst ($b=.29, P < .05$). Av denne grunn har hypotese 5 kun delvis støtte.

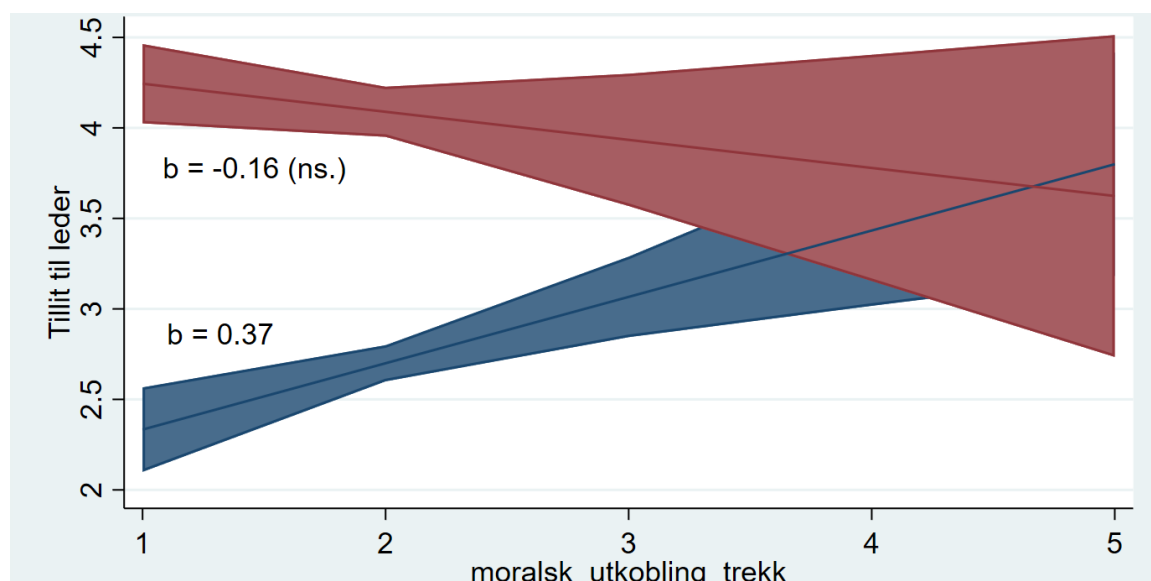


Figur 1. Interaksjonsplott: moralsk utkobling og tillit til leder for moralske og umoralske ledere i en moralsk kontekst.

Notat. Justerte prediksjoner med 95 % konfidensintervall. Rød = høy orientering. Blå = Lav orientering.

Figur 2 illustrerer interaksjonseffekten mellom moralsk utkobling og tillit til leder i en umoralsk kontekst. Av interaksjonsmodellen fremkommer det ingen signifikant interaksjon mellom moralsk utkobling og tillit til leder ($b = -.16, n.s.$), med moralsk ledelse som avhengig variabel i en umoralsk kontekst. Derimot er det en signifikant interaksjon mellom moralsk utkobling og tillit til leder for en umoralsk leder i en umoralsk kontekst ($b=.37, P < .05$). Av denne grunn støttes hypotese 6.

EFFEKTIVET OG TILLIT I EN MORALSK OG UMORALSK KONTEKST



Figur 2. Interaksjonsplott: moralsk utkobling og tillit til leder for moralske og umoralske ledere i en umoralsk kontekst.

Notat. Justerte prediksjoner med 95 % konfidensintervall. Rød = høy orientering. Blå = Lav orientering.

Diskusjon

Hensikten med denne studien er å studere hvorvidt kontekst påvirker lederpreferanse i lys av implisitt lederteori. Dette er relevant fordi det påvirker lederskapet i en organisasjon. Teorien om implisitt ledelsesteori viser at det er de ansatte som former lederen og ikke motsatt (Gjerde, 2022). Formålet med denne studien er dermed å undersøke den antatte sammenhengen mellom kontekst, ledelse, tillit og opplevd ledereffektivitet. I en verden i stadig endring, og som preges av store omveltninger, er det et mål å finne den lederen som er best egnet til å lede under disse forholdene (Uhl-Bien & Arena, 2018). Det er derfor et poeng å inkludere implisitt ledelsesteori i seleksjonsprosessene, og ikke bare ledelsesteorier om transformasjonsledelse og etisk ledelse. Det er de ansatte som skal ledes, og deres vurdering av hva som er den beste lederen, antas å ha stor betydning for en virksomhets prestasjon. Kunnskap om hvordan implisitt ledelsesteori kan avvike fra eksplisitt ledelsesteori i gitte kontekster aktualiserer i vår studie.

Med bakgrunn i implisitt ledelsesteori, kontingensteori, etisk ledelse og umoralsk ledelse, ønsket vi i denne studien å se på hvorvidt en moralsk eller umoralsk kontekst påvirker lederpreferanse, og hvorvidt det er forskjeller på hvem som foretrekker hva på individnivå. Studien viser delvis støtte til hypotesene. Vi fant støtte for hypotese 1 og 3 som viser at moralsk ledelse er sterkere knyttet til evaluering av effektivitet og tillit i en moralsk kontekst, sammenlignet med umoralsk ledelse. Vi fant derimot ikke støtte til hypotese 2 og 4,

EFFEKTIVET OG TILLIT I EN MORALSK OG UMORALSK KONTEKST

hvor vi forventet at i en umoralsk kontekst ville effektivitet og tillit være sterkere knyttet til den umoralske lederen. Vi fant videre delvis støtte til hypotese 5, og støtte til hypotese 6, som viser at individer med høy grad av moralsk utkobling vil foretrekke og ha tillit til en umoralsk leder uavhengig av kontekst. Vi vil i fortsettelsen drøfte studiens postulerte hypoteser og sette dem i sammenheng med relevant teori og empiri. Deretter vil vi drøfte styrker og begrensninger knyttet til forskningsdesignet, belyse praktiske implikasjoner av studiens funn og til slutt fremlegge forslag til fremtidig forskning.

Sammenheng mellom ledelse, kontekst og effektivitet

Som antatt i hypotese 1 viser resultatet av kontrastanalysene (se tabell 2) at moralsk ledelse er sterkere knyttet til evaluering av effektivitet i en moralsk kontekst sammenlignet med umoralsk ledelse ($M_{\text{difference}} = 2.1$, $t = 10.13$, $p < 0.01$, 95% CI: 1.6893–2.504). Dette innebærer at respondentene mener at en moralsk leder vil være av tilfredsstillende kvalitet og generelt sett være mer effektiv i en moralsk kontekst, enn det en umoralsk leder vil være. Dette samsvarer med tidligere studier og teori om etisk ledelse som viser at etikk er bra for business (Eisenbeiss et al, 2015).

Det å ha sterkt fokus på ledelse med et etisk fokus understøttes av flere studier, og er i tråd med gjeldende konsensus i ledelsesforskningen om at ledelsesteori bør romme moralske elementer (Ciulla, 2009). Som Copeland (2015) påpeker vil det å være moralsk, være avgjørende for effektiv ledelse. Det finnes få tidligere studier som har sett på effektivitet og etisk ledelse i ulike kontekster (Porter & McLaughlin, 2006). Nettopp derfor er funnene i denne studien interessante. I en moralsk kontekst er omgivelsene gjerne preget av stabilitet, en såkalt «sterk situasjon» (Damti & Hochman, 2022). En slik kontekst utfordrer ikke lederstilen, og det er å forvente at i en kontekst preget av stabilitet vil man foretrekke den lederen som opprettholder stabilitet. Dette er i tråd med implisitt lederteori om idealledelse (Junker & van Dick, 2014; Osborn et al., 2002).

Med utgangspunkt i implisitt lederteori forventet vi at respondentene ville vurdere aktuell atferd mot egen kategorisering og implisitte lederidealer. Det er få, om noen, studier som har sett på implisitt lederteori opp mot kontekst og effektivitet. Tidligere studier har likevel pekt på at en leder som anses som en transformasjonsleder, samsvarer best med idealprototypene på ledere (Bass & Avolio, 1989; Junker & van Dick, 2014). Nevicka et al. (2015) sin studie om usikkerhet viste at et urolig klima medførte at narsissistiske ledere var

EFFEKTIVET OG TILLIT I EN MORALSK OG UMORALSK KONTEKST

foretrukket. Det var derfor en antakelse om at mer transformerende og etiske ledere ville være foretrukket i mer stabile og moralske kontekster. Dette ble støttet i inneværende studie.

Vi forventet studien å finne en sterkere positiv sammenheng mellom umoralsk ledelse og evaluering av effektivitet i en umoralsk kontekst, sammenlignet med moralsk ledelse. Til vår overraskelse viser resultatet av kontrastanalysene (se tabell 2) at moralsk ledelse er sterkere knyttet til evaluering av effektivitet også i en umoralsk kontekst sammenlignet med umoralsk ledelse ($M_{\text{difference}} = 1.13$, $t = 5.59$, $p < 0.01$, 95% CI: 0.704-1.469). Funnene støtter ikke hypotese 2. Basert på teori var det en forventning å finne støtte for at i en umoralsk kontekst preget av stress og uro, så ville respondentene ønske en mer umoralsk leder som var villig til å pushe grensene for å oppnå suksess for en virksomhet, nettopp for å sikre arbeidsplasser og virksomhetens fremtidige overlevelse. Studien finner derimot at også i den umoralske konteksten så foretrekker respondentene den moralske lederen, og anser at denne vil være mer effektiv enn en umoralsk leder

Vi forventet at i en umoralsk kontekst, så ville respondentene ha fokus på at lederen var den riktige for å få jobben gjort, og at dette ville føre til at den umoralske lederen ville være foretrukket (Olsen, 2010). Samtidig forventet vi at en umoralsk ledelse ville kunne være foretrukket, fordi en opplevelse av krise vil øke behovet for opplevd trygghet og beskyttelse fra leder, og at målet helliger middelet (Molinsky og Margolis, 2005). Basert på uetisk proorganisatorisk adferd hvor en gjennomfører uetiske handlinger, som en tenker vil være til det beste for organisasjonen, ville vi også forventet at uetisk ledelse var foretrukket (Umphress et al., 2010).

Det kan være flere årsaker til at det ikke ble funnet støtte til hypotese 2. Nevicka et al., 2013 har vist til at i en kontekst preget av usikkerhet så vil narsissistiske ledere være å foretrekke. Kontingensteori har også vist at kontekst som er preget av krise krever et annet type lederskap (Osborn et al, 2002). Den umoralske konteksten beskrevet i vignettene kan muligens ikke ha vært opplevd som en kontekst som har vært preget av krise og sterk nok usikkerhet. Teori om ledelse i krise er i stor grad basert på krigshendelser, ulykker og naturkatastrofer, og behovet for å ha en leder som hjelper deg ut av krisen koste hva det koste vil, må muligens kjennes på kroppen før du man er villig til å gå på akkord med etablerte normer og verdier. Vår studie fremprovoserte nok ikke slike reaksjoner, og da kan det antas at vurderingen har vært mer teoretisk enn reell. Samtidig kan også konteksten Norge opererer i være med på å påvirke resultatene. I Norge har vi et godt sikkerhetsnett dersom man mister jobben. Vi har statlige støtteordninger som gjør at de færreste vil stå på bar bakke og ikke ha til livets opphold. Dette kan også ha innvirkning på resultatene. Vurderingene kan også henge

EFFEKTIVET OG TILLIT I EN MORALSK OG UMORALSK KONTEKST

sammen med nasjonal kultur og innarbeidete normer og verdier i norsk kontekst. Norsk nasjonalkultur er forankret i humanistisk og kristen verditradisjon.

Det er likevel interessant å merke seg at dersom vi ser på vignett 4 isolert sett, hvor den umoralske lederen i den umoralske konteksten er vurdert, så ser vi at gjennomsnittet for vurdering av effektivitet likevel ikke ligger langt fra gjennomsnittvurderingen av den moralske lederen (5.6 vs 6.7). Dette er interessant, for dette viser at til tross for at den moralske lederen er å foretrekke også i en umoralsk kontekst, skårer den umoralske lederen likevel høyt på vurdering av effektivitet, selv om variansen er stor. Dette kan sees i sammenheng med implisitt ledelsesteori, hvor persepsjon og kategorisering er avgjørende for hvordan en leder vurderes (Binning og Lord, 1980). At variansen er stor, viser også at kategorisering av leder spriker.

Utvalget og yrkesgruppene som har svart kan også bidra til å forklare funnene. Spørreundersøkelsen er i stor grad gjennomført i eget nettverk, og lavlønnsgrupper har i liten grad besvart undersøkelsen. Det er mulig at ved å gjennomføre undersøkelsen på ulike yrkesgrupper, og ikke kun basert på tilfeldig utvalg, ville gitt andre resultater. En antakelse kan være at lavlønnsgrupper oftere vil være mer sårbare for situasjoner hvor lønnsgrunnlaget vil falle bort, enn mer høytlønnede yrkesgrupper.

Sammenheng mellom ledelse, kontekst og tillit

Som antatt i hypotese 3 viser resultatet av kontrastanalysene (se Tabell 2) at moralsk ledelse er sterkere knyttet til evaluering av tillit i en moralsk kontekst sammenlignet med umoralsk ledelse. ($M_{\text{difference}} = 1.58$, $t = 18.47$, $p < .01$, $CI: 1.341-1.660$). Funnene i studien gir støtte til hypotese 3, hvor moralsk ledelse er sterkere knyttet til tillit i en moralsk kontekst. Dette er i tråd med teori og empiri (Akker et al., 2009; Bello, 2012). Resultatene viser også at det er en signifikant korrelasjon mellom tillit til leder og ledereffektivitet ($r = .580$, $p < 0.01$). Dette innebærer at sammenhengen mellom hypotese 2 og 4 vil korrelere, slik at dersom en moralsk leder anses som effektiv, så vil lederen også ha tillit. Yang og Mossholder (2010) har vist til at lederatferd som skaper tillit, vil påvirke effektivitet. Dette er i tråd med teorien om transformasjonsledelse og etisk ledelse. Disse viser til at økt tillit til leder fører til økt tillit for organisasjonen (Copeland, 2015). Samtidig kan en ha tillit til leder uten å oppleve ledereffektivitet. I vår studie har vi ikke beskrevet hva vi fra et forskningsperspektiv legger i begrepene effektiv og effektivitet. Det har således vært opp til respondentene å vurdere hva de legger i sine vurderinger. Det kan også tenkes at respondentene selv, basert på implisitt

EFFEKTIVET OG TILLIT I EN MORALSK OG UMORALSK KONTEKST

lederteori, setter likhetstegn mellom effektivitet og tillit, selv om det fra et tidligere teoretisk perspektiv ikke nødvendigvis er en korrelasjon mellom de to utfallsmålene.

Studien forventet å finne en sterkere positiv sammenheng mellom tillit til den umoralske lederen i en umoralsk kontekst, sammenlignet med moralsk ledelse. Det ble derimot ikke funnet en signifikant sammenheng mellom respondentenes evaluering av tillit av den umoralske lederen i umoralsk kontekst. Resultatene viser at det derimot er en signifikant sammenheng mellom den moralske lederen og evaluering av tillit også i en umoralsk kontekst ($M_{\text{difference}} = 1.385$, $t = 17.79$, $p < .01$, CI: 1.235-1.543), og hypotese 4 støttes ikke. Som beskrevet for hypotese 2, var det forventet at en umoralsk kontekst også ville kunne i grobunn for tillit til en umoralsk leder. Samtidig har vi pekt på at tillit er en viktig komponent i ansattes oppfatning om effektivt lederskap og en sentral komponent i ansattes oppfatning om effektivt lederskap (Legood et al. 2021; Ponnu & Tennakoon, 2009). Dette gjenspeiles i resultatene hvor vi ser at tillit til ledere korrelerer med ledereffektivitet ($r = .580$, $p < .01$) og har en signifikant sammenheng. Dette innebærer at sammenhengen mellom hypotese 2 og 4 vil korrelere, slik at dersom en umoralsk leder ikke anses som effektiv, så vil lederen heller ikke ha tillit. Vi forventet at tillit og effektivitet ville gi ulike funn, men studien bekrefter derimot en sammenheng mellom tillit til leder og forventet ledereffektivitet. Tradisjonell tillitsteori viser at fagkunnskap, integritet og omsorgsevne er tett knyttet til tillit (Akker et al., 2009). Sånn sett er det gjerne ikke så unaturlig at moral stimulerer tillit. Men effektivitet er gjerne i større grad knyttet til mer rasjonelle, instrumentelle, og kanskje kyniske vurderinger.

Dette kan også knyttes opp mot den implisitte lederteorien, hvor kategorisering og attribusjon av leder er nært beslektet med transformasjonsledelse, hvor tillit er en sentral komponent. Epitropaki og Martin (2005) undersøkte sammenhengen mellom implisitt ledelsesteori, jobbtilfredshet og motivasjon og kvaliteten på leder-følger-relasjonen (LMX). Studien viste at jo mer fjerntliggende lederens profil ble oppfattet å være fra den implisitte profilen, jo dårligere var kvaliteten på leder-følger-relasjonen

Sammenheng mellom moralsk utkobling og tillit til leder

Det var forventet at sammenhengen mellom moralsk utkobling og uetisk ledelse ville være svakere i en moralsk kontekst enn i en umoralsk kontekst. Funnene gir delvis støtte til hypotese 5 og støtte til hypotese 6. Resultatene viser en signifikant interaksjon mellom moralsk utkobling og tillit til leder for en umoralsk leder i en moralsk kontekst ($b = .29$,

EFFEKTIVET OG TILLIT I EN MORALSK OG UMORALSK KONTEKST

$p < 0,5$). Videre ser vi en signifikant interaksjon mellom moralsk utkobling og tillit til leder for en umoralsk leder i en umoralsk kontekst ($b = .37, p < 0,5$). Vi ser av resultatene at respondenter med personlighetstrekk moralsk utkobling vil foretrekke en umoralsk leder uavhengig av kontekst. Funnene er interessante. Normalt forventes det at det foreligger en negativ kobling mellom en leders uetiske lederatferd og ansattes reaksjoner. I denne studien ser vi derimot at trekket moralsk utkobling gjør seg gjeldende i både den moralske og den umoralske konteksten. Det kan muligens tilskrives til at like barn leker best uavhengig av kontekst, hvor man vil ha en leder med samme egenskaper som seg selv (Bonner et. al, 2016). Hvis vi også ser dette opp mot implisitt lederteori, kan det også her finnes mulige forklaringsmekanismer. Epitropaki og Martins (2005) studie viste at jo større avstand det var mellom en lederprofil og den implisitte profilen, jo dårligere var kvaliteten på leder-følger-relasjonen. Det kan derfor tenkes her at respondenter med høy grad av moralsk utkobling, også kan ha implisitte lederideal som stemmer mer overens med egen personlighet. Derfor vil man basert på gjeldende forskning om implisitt lederteori i stor grad søke mot de lederne som er mest mulig lik egne lederideal.

Et individs tendens til moralsk utkobling anses som relativt stabilt over tid (Moore, 2015). Dette kan forklare hvorfor konteksten ikke har betydning for resultatene. Respondenter med høyere moralsk utkobling har større sannsynlighet for å anse umoralsk leders atferd som akseptabel (Fehr et al., 2020).

Videre er det funnet at bare det å påpeke prosessen med moralsk utkobling, reduserte personenes tendens til moralsk utkobling (Moore, 2008). Kish-Gephart fant at det å vektlegge skaden med selvinteressert adferd, reduserte sannsynligheten for at folk ville benytte seg av moralsk utkobling (Moore, 2008).

Metodiske betraktninger

For å vurdere studiens funn, er det nødvendig å ta stilling studienes styrker og svakheter. En metodisk svakhet ved studien kan knyttes til valg av metode. En fordel med vignettstudie er å forhindre svakhetene ved henholdsvis spørreundersøkelse og klassiske eksperiment (Atzmüller & Steiner 2010). Bruk av vignetter er likevel ikke uten svakheter. En sentral del av arbeidet med utarbeidelsen av vignetter er å sørge for at de fremstår mest mulig meningsfulle og realistiske ovenfor deltakerne. Det kan stilles spørsmål ved om korte skriftlige fortellinger i denne studien er tilstrekkelig til å fange kontekstens virkelighet, og fremkalle svar som vil ligne reaksjoner i den virkelige verden (O'Dell et al., 2012). Som følge av dette kan en ikke utelukke at respondentene svarte annerledes enn de hadde gjort om

EFFEKTIVET OG TILLIT I EN MORALSK OG UMORALSK KONTEKST

de faktisk opplevde situasjonen i det virkelige liv. Som følge av dette er den økologiske validiteten lav. Tekstvignetter ble vurdert som mest hensiktsmessig i denne studien. Det er likevel mulig deltakerne hadde opplevd det lettere å sette seg inn i den gitte situasjonen om den hadde blitt presentert på en annen måte, eksempelvis gjennom filmvignetter. Den eksterne validiteten vil imidlertid kunne være høy, med forbehold om at vignettene er utviklet i tråd med tretrinns valideringsprosedyren (Robert et al., 2009)

Alderen til den fiktive ledelses kandidaten i vignettene ble satt til 49 år. Det er mulig denne alderen befant seg for langt unna en del av deltakerens faktiske alder. Dette kan ha gjort det vanskeligere for dem å relatere seg til den fiktive personen. Videre utgjorde en del av respondentene studenter, en gruppe som ikke har like mye erfaring fra det faktiske arbeidsliv. Dette kan ha hatt betydning for hvor realistiske vignettene fremsto for deltakerne. Her kunne en kontrollert for flere forhold, deriblant hvor respondentene jobbet, om de var studenter, i jobb eller annet.

Videre kan en ikke utelukke at vignettene fremstod som for hypotetiske. Generelt sett er det større sannsynlighet for at vignetter er effektive de gangene de engasjerer deltakerne, virker ekte og er relevante for deltakerens liv. Hvorvidt vignettbaserte opplevelser som er ulike det virkelige liv, er egnet som forskningsverktøy, vil likevel avhenge av begrunnelsen for å bruke de (O'Dell et al., 2012).

En annen mulig svakhet kan knyttes til at det ble benyttet selvrapportert spørreskjema, som kan resultere i sosialt ønskelige responsmønstre. Deltakerne kan føle seg flaue over å avsløre sine sanne følelser, og i stedet stole på sosialt aksepterte verdier og tro (O'Dell et al., 2012). Hughes og Huby (2004) hevder at deltakerne kan gi reaksjoner på vignettene som de tror andre ville gi, i stedet for å gi sitt eget syn. Samtidig er det argumentert for at vignetter reduserer responsbias på emner som har en tendens til å fremkalle sosialt ønskelige svar (Robert et al., 2009).

Det at spørreundersøkelsen var anonym kan trekkes frem som en styrke. Anonymitet kan ha bidratt til å sikre ærlige svar fra deltakerne, uten frykt for reaksjoner og konsekvenser. Samtidig er det argumentert for at vignetter reduserer responsbias på emner som har en tendens til å fremkalle sosialt ønskelige svar (Robert et al., 2009).

Ettersom vignettene og spørreundersøkelsen benyttet i denne studien hadde som formål å samle inn data til fremtidige studier, i tillegg til inneværende studie, ble spørreskjemaet noe langt. Som følge av dette mistet man en del respondenter underveis. Svartrøtthet kan være en mulig forklaring. Samtidig har tidligere studier funnet at ideell lengde på digitale spørreundersøkelser er om lag 10 minutter (Revilla & Höhne, 2020). Dette

EFFEKTIVET OG TILLIT I EN MORALSK OG UMORALSK KONTEKST

ble forsøkt tatt hensyn til, og estimert tid for undersøkelsen ble omlag 10 minutter.

Spørreundersøkelsene ble gjennomført og samlet inn digitalt gjennom SurveyXact.

På tross av de overnevnte mulige svakheter, ble vignett som metode likevel vurdert som den mest hensiktsmessige metoden i denne studien. Vignetter er til stor hjelp ved undersøkelse av vanskelige eller sensitive emner, ved at de gjør emnet mindre følsomt, samt retter oppmerksomhet til spesifikke elementer i komplekse prosesser. Dette kan bidra til at respondentene føler seg mer komfortable, og mindre truet, til å snakke om egen situasjon, virkelige meninger og handlinger (Erfanian et al., 2020). Videre gjør bruk av vignetter det mulig å manipulere variabler og tilpasse dem situasjoner, samt kontrollere for fremmede variabler og standardisere informasjonen som presenteres (Robert et al., 2009).

Praktiske implikasjoner

Funnene i denne studien viser at moralsk ledelse anses å være effektiv og tillitsfull uavhengig av kontekst. Dette vil være viktig kunnskap å ta med seg inn i rekrutteringsprosessen av gode ledere. Det vil da være et poeng å tiltrekke seg og selektere etisk orienterte kandidater i lederrekrutteringen. For å lykkes med dette vil tydeliggjøring av etisk verdigrunnlag fra organisasjonens side være viktig. Etersom moralsk ledelse ble funnet som den foretrukne lederstil, uavhengig av kontekst, vil betydningen av etikk også være sentral i utviklingen av gode ledere. På tross av at etisk ledelse trekkes frem som essensiell for å lykkes som god leder, kan empirisk forskning og rekken av bedriftsskandaler tyde på at en fremdeles har en vei å gå. Det kan virke som at ledere ikke er like opptatt av etikk som forskningen tilsier, og en gruppe er tilbøyelige til å dreie mot umoralsk ledelse når det anses som opportunt for dem personlig eller virksomheten (Ponnu & Tennakoon, 2009). Studiens funn kan dermed bidra til økt bevisstgjøring rundt forskjeller på teori og praksis.

Funnene viser for øvrig at når man ser på umoralsk kontekst isolert sett, vil flere anse en umoralsk leder som effektivt. Dette på tross av at de vil foretrekke en etisk leder samlet sett. Denne kunnskapen kan benyttes til økt bevisstgjøring rundt egenskaper ved leder knyttet til hvor effektiv lederen oppleves.

Personer med høy grad av moralsk utkobling ble funnet å ha en preferanse for umoralsk ledelse. Dette kan muligens forklares med gjenkjennelseeffekten, man liker best de som er lik selv. Som følge av dette er det viktig å være bevisst på hvem man skal lede, det vil si hvilken personlighet de som ledes har.

EFFEKTIVET OG TILLIT I EN MORALSK OG UMORALSK KONTEKST

Videre viser studien betydningen av å ta høyde for implisitte ledelsesteorier og kontekst ved selekteringen av ledere. Funnene får frem viktigheten av å forstå hvilken lederatferd som er den mest effektive i gitte kontekster. En praktisk anvendelse kan være lederutviklingsprogrammer med fokus på å øke lederes bevissthet om viktigheten av implisitte lederteorier. Lederutviklingsprogrammene kan eksempelvis fokusere på aksepterte lederskapsprototyper. En konsekvens av en slik trening vil være en forbedring av lederfølger-relasjonen (Epitropaki & Martin, 2005). Dette vil være et viktig bidrag innenfor ledelsesforskningen, og er viktig for virksomheter å ha kunnskap om, for å sikre best mulig forutsetninger for levedyktige virksomheter i årene som kommer.

Fremtidig forskning

Med utgangspunkt i studiens funn, er det flere aspekter det er interessant å undersøke videre i fremtidig forskning. Som nevnt under metodiske betraktninger er mulige svakheter ved vignett som metode, at den er hypotetisk, og det kan være utfordrende å fremstille den virkelighetsnære nok (Atzmüller & Steiner, 2010). Dette kunne vært løst ved å undersøke tillit og opplevd ledelseseffektivitet i en faktisk og ikke hypotetisk setting.

Fordi inneværende studie ble gjennomført kvantitativt, er det nærliggende med fremtidig forskning som tilnærmer seg samme problemstilling kvalitativt. På denne måten kan en få en dypere innsikt i bakgrunnen for svarene i denne studien. Sammen med de kvantitative dataene hadde dette gitt en bredere forståelse, og kanskje vist større kompleksitet enn det inneværende studie evner å få frem.

Det har manglet forskning analyserer om det i gitte kontekster er den typiske prototypen på en leder som foretrekkes, eller hvorvidt det er den ideelle prototypen på en leder som foretrekkes. Forskning har vist at nettopp kontekst har stor betydning for hvordan en medarbeider oppfatter en leder (Junker & Dick, 2014). I et konkret og praktisk scenario er det mulig respondenter vil foretrekke en typisk prototype, da respondentene lettere kan relatere seg til en slik kontekst. Videre er det også et spørsmål hvorvidt det kan settes likhetstrekk mellom prototyper på idealledelse og effektiv ledelse. Junker & Dick (2014) viser til at de ikke har funnet noen studier hvor man har studert sammenhengen mellom prototyper på ideelle ledere og hvor godt et selskap gjør det. Videre peker Junker & Dick (2014) på at det ikke foreligger forskning på hvorvidt implisitt ledelsesteori kan brukes til å forutsi hvorvidt en leder vil gjøre det bra eller ei. Karakteristika ved organisasjonene har vært

EFFEKTIVET OG TILLIT I EN MORALSK OG UMORALSK KONTEKST

lite studert og det er også forventet å finne forskjeller i prototypene mellom sektorer (Junker & Dick (2014)). Dette er også noe som kunne vært studert ytterligere.

Inneværende studie gjennomførte undersøkelsen i nordisk kontekst. Vi kan ikke utelukke at en hadde fått andre funn ved gjennomføring i andre verdensdeler. Som følge av dette er det relevant å undersøke kulturelle forskjeller, kartlegge disse, samt implikasjonene av disse. Det kan være særlig relevant for sektorer med sterk internasjonal konkurranse. Verden blir stadig mer globalisert, og både ansatte og lederkulturer beveger seg over landegrensene.

Det kan argumenteres for at det mangler tydelige ledelsesdefinisjoner som får frem distinksjonene mellom etisk og umoralsk ledelse. Dette er noe som hadde vært spennende å undersøke nærmere.

Konklusjon

Dagens ledere står overfor en rekke krav og forventninger om å lykkes. Det er en forventning at ledere skal være gode, omsorgsfulle, autentiske og tillitsfulle. Samtidig forventes det at de oppnår virksomhetens mål på en mest mulig effektiv måte. Kunstig intelligens og eksponentiell utvikling innen digitalisering gjør det krevende for virksomheter å lykkes, og ikke minst å overleve. Marginene blir presset, konkurrentene flere, og digitalisering utfordrer etablerte forretningsmodeller (Uhl-Bien & Arena, 2018).

I litteraturen fremstilles etisk ledelse som en forutsetning for å lykkes som en god og effektiv leder. Det finnes få studier som har sett på sammenhengen mellom etisk ledelse og effektivitet i en gitt kontekst. Samtidig ser vi at kontekst preget av usikkerhet krever raskere beslutninger, og at beslutninger kan gå på bekostning av etiske prinsipper, for å sikre økonomisk avkastning for virksomheten. Studien vår bidrar til forskningsfeltet, da vi undersøker hvorvidt en umoralsk kontekst, som muligens krever en mer umoralsk lederatferd, vil oppleves som mer effektiv enn en moralsk leder. I denne studien fant vi at moralsk ledelse var sterkere knyttet til evaluering av effektivitet i en moralsk kontekst, sammenlignet med umoralsk ledelse. Dette gav støtte til hypotese 1. Vi fant ikke støtte for hypotese 2, hvor vi forventet at det umoralske ledelse var sterkere knyttet til evaluering av effektivitet i en umoralsk kontekst, sammenlignet med moralsk ledelse. Derimot fant vi at det var en signifikant positiv sammenheng mellom moralsk ledelse og effektivitet også i en umoralsk kontekst. Vi fant støtte for hypotese 3 som postulerte at moralsk ledelse er sterkere knyttet til tillit i en moralsk kontekst, sammenlignet med en umoralsk leder. Vi fant ikke støtte for hypotese 4, som postulerte at en umoralsk leder er sterkere knyttet til tillit i en umoralsk

EFFEKTIVET OG TILLIT I EN MORALSK OG UMORALSK KONTEKST

kontekst, sammenlignet med en moralsk leder. Også her fant vi en signifikant positiv sammenheng mellom den moralske lederen og tillit i den umoralske konteksten. I tillegg fant vi delvis støtte til hypotese 5 og støtte til hypotese 6. Disse postulerte at sammenhengen mellom umoralsk ledelse og tillit for individer med moralsk utkobling ville være svakere i henholdsvis en moralsk kontekst og sterkere i en umoralsk kontekst.

Resultatene viste at individer med moralsk utkobling vil foretrekke umoralske ledere uavhengig av kontekst. Funnene samsvarer til dels med tidligere presentert teori og empiri, herunder implisitt ledelsesteori, kontingensteori og teori om etisk og umoralsk ledelse. Likevel var det overraskende at den umoralske konteksten ikke hadde større innvirkning på resultatene, som postulert i hypotesene. Funnene gir indikasjoner på at moralsk ledelse er å foretrekke uavhengig av kontekst.

Studiens funn bidrar til å skape en dypere forståelse for hvordan kontekst påvirker evaluering av ledere. Dette er et viktig bidrag til tidligere forskning, som i liten grad har vurdert etisk ledelse opp mot opplevd ledereffektivitet. Samtidig underbygger også studien at implisitte lederidealer synes å være basert på etiske komponenter, også når det trekkes inn kontekst i vurderingen. Samtidig viser studiens funn at dersom man ser på den umoralske lederen i den umoralske konteksten isolert sett, så ser vi at det er stor spredning i respondentenes svar. Dette er noe som i liten grad har vært studert tidligere, og indikerer en utbredt preferanse for moralsk ledelse.

Studien gir et viktig bidrag både med hensyn til lederutvikling og lederrekruttering. I lederutvikling bør det inkluderes opplæring knyttet til implisitte lederidealer, og hvordan disse kan identifiseres. Det er også interessant at individer med høy grad av moralsk utkobling, uavhengig av kontekst, vil foretrekke umoralske ledere. Dette er viktig for ledere å ha kompetanse om. Ved å gjøre ledere oppmerksom på egne og ansattes tendens til moralsk utkobling, har forskning vist at graden av moralsk utkobling kan påvirkes.

Ved lederrekruttering bør det etiske vurderes sammen med måloppnåelse. Med dette menes at en leders etiske plattform bør vurderes sammen med tidligere måloppnåelse. Det er ikke tilstrekkelig å vurdere disse hver for seg. I slike tilfeller vil en kunne risikere å ende opp med en leder som enten bare er effektiv, eller en som kun har et etisk verdigrunnlag. Studien viser at dersom en klarer å ta høyde for både kontekst, etikk og effektivitet vil man oppnå den beste ledereffektiviteten og også størst grad av tillit i en virksomhet.

Avslutningsvis kan man ikke utelukke at i en faktisk opplevd krisesituasjon, ville studiens resultater vært annerledes. Det vil det være opp til videre forskning å undersøke.

Referanseliste

- Akker, L. van den, Heres, L., Lasthuizen, K., & Six, F. (2009). Ethical leadership and trust: It's all about meeting expectations. *International Journal of Leadership Studies*, 5, 102–122.
- Alabdulhadi, Ahmad, Schyns, Birigit, & Staudigl, L. F. (2017). *Implicit leadership theory. Leadership and change for the health professional*. Open University Press, 20-36.
- 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>
- Auvinen, T. P., Lämsä, A.-M., Sintonen, T., & Takala, T. (2013). Leadership Manipulation and Ethics in Storytelling. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 415–431. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1454-8>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Bailey, F. G. (1988). *Humbuggery and Manipulation: The Art of Leadership*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Bailey, F. G. (1988). *Humbuggery and Manipulation: The Art of Leadership*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Bandura, A. (1990). Selective Activation and Disengagement of Moral Control. *Journal of Social Issues*, 46(1), 27–46. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1990.tb00270.x>
- Bandura, A. (1999). Moral Disengagement in the Perpetration of Inhumanities. *Personality and Social Psychology Review*, 3(3), 193–209. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0303_3
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634–652. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.006>
- Bantel, K. A., & Osborn, R. N. (1995). The Influence of Performance, Environment and Size on the Identifiability of Firm Strategy. *British Journal of Management*, 6(4), 235–248. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1995.tb00097.x>

EFFEKTIVET OG TILLIT I EN MORALSK OG UMORALSK KONTEKST

- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26–40.
[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1989). Potential Biases in Leadership Measures: How Prototypes, Leniency, and General Satisfaction Relate to Ratings and Rankings of Transformational and Transactional Leadership Constructs. *Educational and Psychological Measurement*, 49(3), 509–527.
<https://doi.org/10.1177/001316448904900302>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217.
[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8)
- Bello, S. M. (2012). Impact of Ethical Leadership on Employee Job Performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3(11), 228–236.
- Binning, J. F., & Lord, R. G. (1980). Boundary conditions for performance cue effects on group process ratings: Familiarity versus type of feedback. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26(1), 115–130. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(80\)90050-1](https://doi.org/10.1016/0030-5073(80)90050-1)
- Bonner, J. M., Greenbaum, R. L., & Mayer, D. M. (2016). My Boss is Morally Disengaged: The Role of Ethical Leadership in Explaining the Interactive Effect of Supervisor and Employee Moral Disengagement on Employee Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 137(4), 731–742. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2366-6>
- Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Future Research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583–616.
<https://doi.org/10.5840/beq201020439>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Chen, X., Zhu, Z., & Liu, J. (2021). Does A Trusted Leader Always Behave Better? The Relationship Between Leader Feeling Trusted by Employees and Benevolent and

EFFEKTIVET OG TILLIT I EN MORALSK OG UMORALSK KONTEKST

- Laissez-Faire Leadership Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 170(3), 615–634.
<https://doi.org/10.1007/s10551-019-04390-7>
- Chughtai, A., Byrne, M., & Flood, B. (2015). Linking Ethical Leadership to Employee Well-Being: The Role of Trust in Supervisor. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 653–663.
<https://doi.org/10.1007/s10551-014-2126-7>
- Ciulla, J. (1995). Leadership Ethics: Mapping the Territory. *Business Ethics Quarterly*, 5(1), 5–28. <https://doi.org/10.2307/3857269>
- Ciulla, J. (2009). Ethics and Leadership Effectiveness. I J. Billsberry (Red.), *Discovering Leadership*. Macmillan Education UK, 325-340. https://doi.org/10.1007/978-1-137-24203-7_23
- Copeland, M. K. (2015). The Importance of Ethics and Ethical Leadership in the Accounting Profession. I C. Jeffrey (Red.), *Research on Professional Responsibility and Ethics in Accounting*. Emerald Group Publishing Limited, (19), 61-98.
<https://doi.org/10.1108/S1574-076520150000019012>
- Danti, S., & Hochman, G. (2022). Personality Characteristics as Predictors of the Leader's Ethical Leadership in Regular Times and in Times of Crisis. *Sustainability*, 14(16), 9800. <https://doi.org/10.3390/su14169800>
- De Jong, B. A., Dirks, K. T., & Gillespie, N. (2016). Trust and team performance: A meta-analysis of main effects, moderators, and covariates. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1134–1150. <https://doi.org/10.1037/apl0000110>
- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). Work Engagement and Machiavellianism in the Ethical Leadership Process. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 35–47.
<https://doi.org/10.1007/s10551-012-1296-4>
- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Abdalla, I. A., Adetoun, B. S., Aditya, R. N., Agourram, H., Akande, A., Akande, B. E., Akerblom, S., Altschul, C., Alvarez-Backus, E., Andrews, J., Arias, M. E., Arif, M. S., Ashkanasy, N. M., Asllani, A., ... Zhou, J. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 219–256. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00018-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00018-1)
- DeRue, D.S. & Ashford, S.J. (2010). Who will lead and who will follow? a social process of leadership identity construction in organizations. *The Academy of Management Review*, 35(4), 627–647.
- Dhar, U., & Mishra, P. (2001). Leadership Effectiveness: A Study of Constituent Factors. *Journal of Management Research*, 1(4), 254–266.

EFFEKTIVET OG TILLIT I EN MORALSK OG UMORALSK KONTEKST

- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452229249>
- Effektivitet. (2018, 8 mai). *I store norske leksikon*. Hentet 30.04.23 fra <https://snl.no/effektivitet>
- Egorov, M., Kalshoven, K., Pircher Verdorfer, A., & Peus, C. (2020). It's a Match: Moralization and the Effects of Moral Foundations Congruence on Ethical and Unethical Leadership Perception. *Journal of Business Ethics, 167*(4), 707–723. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04178-9>
- Ehrhart, M. G., & Klein, K. J. (2001). Predicting followers' preferences for charismatic leadership: The influence of follower values and personality. *The Leadership Quarterly, 12*(2), 153–179. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00074-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00074-1)
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (2015). *Ledelse på godt og vondt (2.)*. Fagbokforlaget.
- Eisenbeiss, S. A. (2012). Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach. *The Leadership Quarterly, 23*(5), 791–808. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.03.001>
- Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., & Fahrbach, C. M. (2015). Doing Well by Doing Good? Analyzing the Relationship Between CEO Ethical Leadership and Firm Performance. *Journal of Business Ethics, 128*(3), 635–651. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2124-9>
- Ellis, S., & Shpielberg, N. (2003). Organizational learning mechanisms and managers' perceived uncertainty. *Human relations, 56*(10), 1233–1254. <https://doi.org/10.1177/00187267035610004>
- Engelbrecht, A. S., Heine, G., & Mahembe, B. (2014). The influence of ethical leadership on trust and work engagement: An exploratory study. *SA Journal of Industrial Psychology, 40*(1), 1-9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v40i1.1210>
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). From Ideal to Real: A Longitudinal Study of the Role of Implicit Leadership Theories on Leader-Member Exchanges and Employee Outcomes. *Journal of Applied Psychology, 90*(4), 659–676. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.659>
- Erfanian, F., Latifnejad Roudsari, R., Heydari, A., & Noghani Dokht Bahmani, M. (2020). A Narrative on Using Vignettes: Its Advantages and Drawbacks. *Journal of Midwifery*

EFFEKTIVET OG TILLIT I EN MORALSK OG UMORALSK KONTEKST

and Reproductive Health, 8(2), 2134-2145.

<https://doi.org/10.22038/jmrh.2020.41650.1472>

- Fehr, R., Fulmer, A., & Keng-Highberger, F. T. (2020). How do employees react to leaders' unethical behavior? The role of moral disengagement. *Personnel Psychology*, 73(1), 73–93. <https://doi.org/10.1111/peps.12366>
- Ferris, G. R., Zinko, R., Brouer, R. L., Buckley, M. R., & Harvey, M. G. (2007). Strategic bullying as a supplementary, balanced perspective on destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 195–206. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.004>
- Gillespie, N. A., & Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 588–607. <https://doi.org/10.1108/02683940410551507>
- Gjerde, S. (2022). *Ledere og ledelse i utvikling. Refleksjon for problemløsning, innsikt og nytenkning* (1. utg.). Fagbokforlaget.
- Grover, S. L., Hasel, M. C., Manville, C., & Serrano-Archimi, C. (2014). Follower reactions to leader trust violations: A grounded theory of violation types, likelihood of recovery, and recovery process. *European Management Journal*, 32(5), 689–702. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2014.01.002>
- Gust-Thomason, S., & Yantis, J. T. (1998). Assessment of team leader effectiveness within self-managed teams. *Community College Journal of Research and Practice*, 22(2), 159–167. <https://doi.org/10.1080/1066892980220207>
- Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B. J., & Cavarretta, F. L. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 897–919. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.006>
- Hassan, A., & Ahmed, F. (2011). Authentic Leadership, Trust and Work Engagement. *International Journal of Human and Social Sciences*, 6(3), 164–170.
- Hassan, S., Kaur, P., Muchiri, M., Ogbonnaya, C., & Dhir, A. (2022). Unethical Leadership: Review, Synthesis and Directions for Future Research. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05081-6>
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>

EFFEKTIVET OG TILLIT I EN MORALSK OG U MORALSK KONTEKST

- Holenweger, M., Jager, M. K., & Kernic, F. (Red.). (2017). *Leadership in Extreme Situations*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-55059-6>
- Holtz, B. C. (2013). Trust Primacy: A Model of the Reciprocal Relations Between Trust and Perceived Justice. *Journal of Management*, 39(7), 1891–1923. <https://doi.org/10.1177/0149206312471392>
- Hughes, R., & Huby, M. (2004). The construction and interpretation of vignettes in social research. *Social Work & Social Sciences Review*, 11(1), 36–51. <https://doi.org/10.1921/swssr.v11i1.428>
- Junker, N. M., & van Dick, R. (2014). Implicit theories in organizational settings: A systematic review and research agenda of implicit leadership and followership theories. *The Leadership Quarterly*, 25(6), 1154–1173. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.09.002>
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51–69. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.007>
- Krantz, J. (2006). Leadership, betrayal and adaptation. *Human Relations*, 59(2), 221–240. <https://doi.org/10.1177/0018726706062733>
- Kvalnes, Ø. (2019). *Moral Reasoning at Work: Rethinking Ethics in Organizations*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-15191-1>
- Lang, Y., Zhang, H., Liu, J., & Zhang, X. (2022). Narcissistic Enough to Challenge: The Effect of Narcissism on Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior. *Frontiers in Psychology*, 12, 792818. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.792818>
- Lapidot, Y., Kark, R., & Shamir, B. (2007). The impact of situational vulnerability on the development and erosion of followers' trust in their leader. *The Leadership Quarterly*, 18(1), 16–34. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.11.004>
- Lašáková, A., & Remišová, A. (2015). Unethical Leadership: Current Theoretical Trends and Conceptualization. *Procedia Economics and Finance*, 34, 319–328. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01636-6](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01636-6)
- Ledeen, M. A. (1999). *Machiavelli on Modern Leadership: Why Machiavelli's Iron Rules are as Timely and Important Today as Five Centuries Ago*. New York: Truman Talley Books.

EFFEKTIVET OG TILLIT I EN MORALSK OG UMORALSK KONTEKST

- Lee, S., Yun, S., & Srivastava, A. (2013). Evidence for a curvilinear relationship between abusive supervision and creativity in South Korea. *The Leadership Quarterly*, 24(5), 724–731. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.07.002>
- Legood, A., van der Werff, L., Lee, A., & Den Hartog, D. (2021). A meta-analysis of the role of trust in the leadership- performance relationship. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), 1–22. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1819241>
- Lemoine, G. J., Hartnell, C. A., & Leroy, H. (2019). Taking Stock of Moral Approaches to Leadership: An Integrative Review of Ethical, Authentic, and Servant Leadership. *Academy of Management Annals*, 13(1), 148–187. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0121>
- Liao, Z., Lee, H. W., Johnson, R. E., Song, Z., & Liu, Y. (2021). Seeing from a short-term perspective: When and why daily abusive supervisor behavior yields functional and dysfunctional consequences. *Journal of Applied Psychology*, 106(3), 377–398. <https://doi.org/10.1037/apl0000508>
- Lord, R. G., & Maher, K. J. (1993). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Routledge.
- Lord, R. G., Brown, D. J., & Harvey, J. L. (2001). System constraints on leadership perceptions, behaviour and influence: An example of connectionist level processes. I M. Hogg & S. R. Tindale (Red.), *Blackwell Handbook of Social Psychology: Group Processes* (s. 283–310). Blackwell Publishers Ltd.
- Lord, R. G., Foti, R. J., & De Vader, C. L. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(3), 343–378. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(84\)90043-6](https://doi.org/10.1016/0030-5073(84)90043-6)
- Macrae, C. N., & Bodenhausen, G. V. (2000). Social Cognition: Thinking Categorically about Others. *Annual Review of Psychology*, 51(1), 93–120. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.51.1.93>
- Madanchian, M., Hussein, N., Noordin, F., & Taherdoost, H. (2017). Leadership Effectiveness Measurement and Its Effect on Organization Outcomes. *Procedia Engineering*, (181), 1043–1048. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.02.505>
- Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123–136. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.1.123>

EFFEKTIVET OG TILLIT I EN MORALSK OG UMORALSK KONTEKST

- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). *An integrative model of organizational trust*. *Academy Of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Men, L. R., Qin, Y. S., & Jin, J. (2022). Fostering Employee Trust via Effective Supervisory Communication during the COVID-19 Pandemic: Through the Lens of Motivating Language Theory. *International Journal of Business Communication*, 59(2), 193–218. <https://doi.org/10.1177/23294884211020491>
- Mitchell, M. S., Rivera, G., & Treviño, L. K. (2023). Unethical leadership: A review, analysis, and research agenda. *Personnel Psychology*, 1-27. <https://doi.org/10.1111/peps.12574>
- Mo, S., & Shi, J. (2017). Linking Ethical Leadership to Employee Burnout, Workplace Deviance and Performance: Testing the Mediating Roles of Trust in Leader and Surface Acting. *Journal of Business Ethics*, 144(2), 293–303. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2821-z>
- Molinsky, A., & Margolis, J. (2005). Necessary Evils and Interpersonal Sensitivity in Organizations. *Academy of Management Review*, 30(2), 245–268.
- Moore, C. (2008). Moral Disengagement in Processes of Organizational Corruption. *Journal of Business Ethics*, 80(1), 129–139. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9447-8>
- Moore, C., Detert, J. R., Klebe Treviño, L., Baker, V. L., & Mayer, D. M. (2012). Why employees do bad things: moral disengagement and unethical organizational behavior. *Personnel Psychology*, 65(1), 1–48. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01237.x>
- Moore, C., Mayer, D. M., Chiang, F. F. T., Crossley, C., Karlesky, M. J., & Birtch, T. A. (2019). Leaders matter morally: The role of ethical leadership in shaping employee moral cognition and misconduct. *Journal of Applied Psychology*, 104(1), 123–145. <https://doi.org/10.1037/apl0000341>
- Moore, H. (1927). Methods of research in applied science. *Journal of the Society of Chemical Industry*, 46(14), 315–317. <https://doi.org/10.1002/jctb.5000461404>
- Mulhern, G., & Greer, B. (2011). *Making Sense of Data and Statistics in Psychology* (2. utg.). Palgrave Macmillan.
- Naeem, R. M., Weng, Q. (Derek), Hameed, Z., & Rasheed, M. I. (2020). Ethical leadership and work engagement: A moderated mediation model. *Ethics & Behavior*, 30(1), 63–82. <https://doi.org/10.1080/10508422.2019.1604232>

EFFEKTIVET OG TILLIT I EN MORALSK OG UMORALSK KONTEKST

- Nevicka, B., De Hoogh, A. H. B., Van Vianen, A. E. M., & Ten Velden, F. S. (2013). Uncertainty enhances the preference for narcissistic leaders. *European Journal of Social Psychology*, 43(5), 370–380. <https://doi.org/10.1002/ejsp.1943>
- Norman, S. M., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2010). The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 350–364. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.002>
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice* (5.). Sage.
- O'Dell, L., Crafter, S., de Abreu, G., & Cline, T. (2012). The problem of interpretation in vignette methodology in research with young people. *Qualitative Research*, 12(6), 702–714. <https://doi.org/10.1177/1468794112439003>
- Offermann, L. R., Kennedy, J. K., & Wirtz, P. W. (1994). Implicit leadership theories: Content, structure, and generalizability. *The Leadership Quarterly*, 5(1), 43–58. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(94\)90005-1](https://doi.org/10.1016/1048-9843(94)90005-1)
- Ogunfowora, B. (Tunde), Nguyen, V. Q., Steel, P., & Hwang, C. C. (2022). A meta-analytic investigation of the antecedents, theoretical correlates, and consequences of moral disengagement at work. *Journal of Applied Psychology*, 107(5), 746–775. <https://doi.org/10.1037/apl0000912>
- Olsen, O. K. (2010). *Are good leaders moral leaders? The relationship between effective military operational leadership and morals* [Doktorgradsavhandling, Universitetet i Bergen]. Universitetet i Bergen. https://bora.uib.no/bora-xmlui/bitstream/handle/1956/4146/Dr.thesis_Olav%20Kjellevold%20Olsen.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Olsen, O. K. (2019). Operativ psykologi 2 anvendte aspekter. I B. H. Johnsen & J. Eid (Red.), *Tillit og samarbeid mellom fremmede i kritiske situasjoner* (1. utg., s. 217–229). Fagbokforlaget.
- Osborn, R. N., Hunt, J. G., & Jauch, L. R. (2002). Toward a contextual theory of leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 797–837. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00154-6](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00154-6)
- Pallant. (2013). *SPSS Survival Manual—A step by step guide to data analysis using IBM SPSS* (5. utg.). McGraw Hill.
- Petriglieri, G. (2020). The Psychology Behind Effective Crisis Leadership. *Harvard Business review*, 22
- Peus, C., Wesche, J. S., Streicher, B., Braun, S., & Frey, D. (2012). Authentic Leadership: An Empirical Test of Its Antecedents, Consequences, and Mediating Mechanisms.

EFFEKTIVET OG TILLIT I EN MORALSK OG UMORALSK KONTEKST

- Journal of Business Ethics*, 107(3), 331–348. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1042-3>
- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Hartog, D. N. den, & Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2–3), 259–278. <https://doi.org/10.1002/job.627>
- Ponnu, C. H., & Tennakoon, G. (2009). The Association between Ethical Leadership and Employee Outcomes- the Malaysian Case. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 14(1), 21–32.
- Porter, L. W., & McLaughlin, G. B. (2006). Leadership and the organizational context: Like the weather? *The Leadership Quarterly*, 17(6), 559–576. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.002>
- Qasim, M., Rizvi, T. H., & Irshad, M. (2020). Impact of Ethical Leadership on Task Performance and Organizational Citizenship Behavior: Moderating Role of Islamic Work Ethics. *Journal of Management and Research*, 7(2), 166–193. <https://doi.org/10.29145/jmr/72/070206>
- Revilla, M., & Höhne, J. K. (2020). How long do respondents think online surveys should be? New evidence from two online panels in Germany. *International Journal of Market Research*, 62(5), 538–545. <https://doi.org/10.1177/1470785320943049>
- Robert, L. P., Denis, A. R., & Hung, Y.-T. C. (2009). Individual Swift Trust and Knowledge-Based Trust in Face-to-Face and Virtual Team Members. *Journal of Management Information Systems*, 26(2), 241–279. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222260210>
- Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 617–633. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.005>
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not So Different After All: A Cross-Discipline View Of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617>
- Sarwar, H., Ishaq, M. I., Amin, A., & Ahmed, R. (2020). Ethical leadership, work engagement, employees' well-being, and performance: A cross-cultural comparison. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(12), 2008–2026. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1788039>
- Schyns, B., & Meindl, J. R. (2005). *Implicit Leadership Theories: Essays and Explorations*. Information Age Publishing.

EFFEKTIVET OG TILLIT I EN MORALSK OG UMORALSK KONTEKST

- Schyns, B., & Schilling, J. (2011). Implicit Leadership Theories: Think Leader, Think Effective? *Journal of Management Inquiry*, *20*(2), 141–150.
<https://doi.org/10.1177/1056492610375989>
- Siddiqui, S. H., Ijaz, A., Chawla, R. N., & Naz, M. (2023). Intervening Role of Sustainability Practices in the Nexuses of Responsible Leadership and Environmental, Task, and Contextual Performance. *Sustainable Business and Society in Emerging Economies*, *5*(1), 1-16. <https://doi.org/10.26710/sbsee.v5i1.2529>
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Sweeney, P. J. (2010). Do Soldiers Reevaluate Trust in Their Leaders Prior to Combat Operations? *Military Psychology*, *22*, 70-88.
<https://doi.org/10.1080/08995601003644312>
- Tavares, G. M., Sobral, F., Goldszmidt, R., & Araújo, F. (2018). Opening the Implicit Leadership Theories' Black Box: An Experimental Approach with Conjoint Analysis. *Frontiers in Psychology*, *9*, 100. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00100>
- Toor, S.-R., & Ofori, G. (2009). Ethical Leadership: Examining the Relationships with Full Range Leadership Model, Employee Outcomes, and Organizational Culture. *Journal of Business Ethics*, *90*(4), 533–547. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0059-3>
- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite. *Human Relations*, *56*(1), 5–37.
<https://doi.org/10.1177/0018726703056001448>
- Ubøe, J., & Jørgensen, K. (2004). *Statistikk for økonomifag*. Gyldendal Norsk Forlag.
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, *29*(1), 89–104.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009>
- Umphress, E. E., Bingham, J. B., & Mitchell, M. S. (2010). Unethical behavior in the name of the company: The moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior. *Journal of Applied Psychology*, *95*(4), 769–780. <https://doi.org/10.1037/a0019214>
- Vecchio, R. P., & Anderson, R. J. (2009). Agreement in Self-Other Ratings of Leader Effectiveness: The role of demographics and personality. *International Journal of Selection and Assessment*, *17*(2), 165–179. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2009.00460.x>

EFFEKTIVET OG TILLIT I EN MORALSK OG UMORALSK KONTEKST

- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure†. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Wig, K. (2023, februar 17). Konsernsjef Lars Olav Olaussens oppførsel fikk flere Komplett-topper til å slutte: – Jeg følte meg redd og utrygg. *Dagens Næringsliv*. Hentet 28.04.23 fra <https://www.dn.no/arbeidsliv/komplett/jobb-og-ledelse/arbeidsliv/konsernsjef-lars-olav-olaussens-oppfoersel-fikk-flere-komplett-topper-til-a-slutte-jeg-folte-meg-redd-og-utrygg/2-1-1403797>
- Yan, J., & Hunt, J. G. J. (2005). A Cross Cultural Perspective on Perceived Leadership Effectiveness. *International Journal of Cross Cultural Management*, 5(1), 49–66. <https://doi.org/10.1177/1470595805050824>
- Yang, J., & Mossholder, K. W. (2010). Examining the effects of trust in leaders: A bases-and-foci approach. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 50–63. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.004>
- Yip, J. A., & Schweitzer, M. E. (2015). Trust promotes unethical behavior: Excessive trust, opportunistic exploitation, and strategic exploitation. *Current Opinion in Psychology*, 6, 216–220. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2015.09.017>
- Yu, L., & Duffy, M. K. (2021). The whiplash effect: The (moderating) role of attributed motives in emotional and behavioral reactions to abusive supervision. *Journal of Applied Psychology*, 106(5), 754–773. <https://doi.org/10.1037/apl0000810>
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 708–722. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.008>
- Yukl, G. (2009). Leading organizational learning: Reflections on theory and research. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 49–53. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.11.006>
- Yukl, G. A., & Van Fleet, D. D. (1982). Cross-situational, multimethod research on military leader effectiveness. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30(1), 87–108. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(82\)90235-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073(82)90235-5)
- Zhu, W., Zheng, X., He, H., Wang, G., & Zhang, X. (2019). Ethical Leadership with Both “Moral Person” and “Moral Manager” Aspects: Scale Development and Cross-Cultural Validation. *Journal of Business Ethics*, 158(2), 547–565. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3740-y>

EFFEKTIVET OG TILLIT I EN MORALSK OG UMORALSK KONTEKST

Appendiks A. Studiens spørreskjema

Denne spørreundersøkelsen blir utført for å samle inn data i forbindelse med en studie ved Universitetet i Bergen om ledelse og ledelsespreferanser i organisasjoner.

Du blir presentert for en case hvor du skal vurderer en lederansettelse, og hvor du deretter blir bedt å besvare spørsmål basert på lederskap, lederpreferanse, tillit og sosial tenkemåte.

Spørreundersøkelsen er anonym.

A. Kjønn

- Mann
- Kvinne
- Annet

B. Alder**Lederskap:**

Her følger fem utsagn knyttet til lederskap. Vi vil nå be deg om å vurdere hvor godt hvert av de fem utsagnene passer som beskrivelse på lederen som er beskrevet over, i den situasjonen bedriften Jompo AS nå står i.

Vennligst indiker svaret ditt på skalaen fra 1 (aldri) til 5 (alltid)

| Aldri | | Sjelden | | Noen ganger | | Ofte | | Alltid |
|--------------|-----|----------------|-----|--------------------|-----|-------------|-----|---------------|
| 1 | 1,5 | 2 | 2,5 | 3 | 3,5 | 4 | 4,5 | 5 |

Slik jeg ser det, i denne situasjonen, vil lederskapet til lederen i hovedsak:

1. .. være av tilfredsstillende kvalitet.
2. .. generelt sett være svært effektivt.
3. .. være et eksempel på et ideelt lederskap.
4. ..være et eksempel på lederskap som andre ledere bør forsøke å etterligne
5. ..være et lederskap som vil kunne hjelpe organisasjonen til å vokse og styrke seg

Lederpreferanse:

Lederen beskrevet over vil stå i en konkurransesituasjon med andre lederkandidater til den attraktive CEO lederstillingen. Dette er en viktig og vanskelig vurdering for bedriften. Kan du gi din vurdering av denne

EFFEKTIVET OG TILLIT I EN MORALSK OG UMORALSK KONTEKST

leder kandidaten på følgende tre spørsmål – på en skala fra 1 (svært liten grad) til 5 (svært stor grad)?

| | | | | |
|------------------|---|---|---|-------------------|
| Svært liten grad | | | | I svært stor grad |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Basert på det du vet om denne lederen: I hvilken grad:

1. Vil denne lederen være en lovende kandidat for stillingen?
2. Vil dette være en leder som får de ansatte med seg?
3. Er dette en leder som vil kunne skade virksomhetens konkurransevne?

Tillit:

Basert på beskrivelsen over. Vennligst, gi en vurdering av lederkandidaten på følgende 12 utsagn – på en skala fra 1 (svært liten grad) til 5 (svært stor grad)?:

| | | | | |
|------------------|---|---|---|-------------------|
| Svært liten grad | | | | I svært stor grad |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

1. Jeg ville stolt på denne lederen
2. Denne lederen vil gjøre det han kan for å redde liv og helse
3. Lederen vil ikke vite hva han skal gjøre i en slik situasjon som dette
4. Lederen vil ikke helt kunne forstå en situasjon som dette
5. Lederen vil bry seg om hva som skjer med sine medarbeidere
6. Denne lederen fremstår som kompetent i denne situasjonen
7. Jeg ville fulgt denne lederens pålegg og instruksjoner
8. Jeg stoler ikke på denne lederen i denne situasjonen
9. Lederen ville aldri utsatt meg for unødig risiko
10. Lederen ville brukt meg til å beskytte seg selv
11. Lederens atferd vil være styrt av et ønske om å gjøre godt
12. Lederen ville støttet meg om jeg trengte det

Sosial tenkemåte

Nå følger en del påstander som handler om deg som person. Ikke tenk for lenge på hver påstand, men svar slik som du umiddelbart synes passer best for deg.

EFFEKTIVET OG TILLIT I EN MORALSK OG UMORALSK KONTEKST

Moralsk engasjement:

Nedenfor er det 8 påstander du skal ta stilling til. Svar på hvert spørsmål ved å krysse av for det alternativer (fra “helt uenig” til “helt enig”) som passer best for deg:

| Helt uenig | Uenig | Verken uenig eller enig | Enig | Helt enig |
|------------|-------|-------------------------|------|-----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

1. Det er greit å spre rykter for å forsvare de som du bryr deg om
2. Det er greit å ta noe uten at eieren har gitt lov til det så lenge du bare låner det
3. Når en tar i betraktning at folk i stor grad gir et uriktig bilde av seg selv, er det nesten ikke en synd å overdrive sine egne referanser litt
4. Folk burde ikke bli holdt ansvarlig for å gjøre diskutabile ting når de kun gjorde det som en autoritet bad dem om å gjøre
5. Folk kan ikke få skylden for å gjøre noe som teknisk sett er feil når alle deres venner gjør det samme
6. Å ta æren for ideer som ikke er dine er ikke noe å gjøre et stort nummer ut av
7. Noen mennesker må behandles tøft siden de mangler evnen til å bli såret
8. Personer som blir behandlet stygt har vanligvis gjort noe selv som har utløst det

Generell tillit:

Vil du være enig i at folk flest generelt kan stoles på?

| Helt uenig | Uenig | Verken uenig eller enig | Enig | Helt enig |
|------------|-------|-------------------------|------|-----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Trekk sinne

Nedenfor finner du en rekke setninger som ofte brukes for å beskrive hvordan en føler seg I ALMINNELIGHET. Les hver setning og svar det som passer best med HVORDAN DU VANLIGVIS HAR DET, fra aldeles ikke til svært mye. Det finnes ingen riktige eller gale svar. Ikke tenk for lenge på hver setning, men svar slik som du umiddelbart synes passer best med HVORDAN DU HAR DET TIL VANLIG

| | | | |
|--------------|------|-----------|-----------|
| Aldeles ikke | Litt | Nokså mye | Svært mye |
|--------------|------|-----------|-----------|

EFFEKTIVET OG TILLIT I EN MORALSK OG UMORALSK KONTEKST

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|

1. Jeg har et heftig temperament
2. Jeg mister besinnelsen
3. Jeg er snarsint
4. Jeg tenner lett
5. Når jeg blir frustrert, får jeg lyst til å slå noen
6. Når jeg blir sint, sier jeg stygge ting
7. Jeg blir ergerlig når jeg ikke får anerkjennelse for godt arbeid
8. Jeg reagerer når jeg ikke får ros som fortjent
9. Jeg blir sint når andres feil går ut over meg
10. Jeg blir rasende hvis jeg blir kritisert når andre er til stede

Trekk angst

Nedenfor finner du en rekke setninger som ofte brukes for å beskrive hvordan en føler seg I ALMINNELIGHET. Les hver setning og svar det som passer best med HVORDAN DU VANLIGVIS HAR DET, fra aldeles ikke til svært mye. Det finnes ingen riktige eller gale svar. Ikke tenk for lenge på hver setning, men svar slik som du umiddelbart synes passer best med HVORDAN DU HAR DET TIL VANLIG

| | | | |
|--------------|------|-----------|-----------|
| Aldeles ikke | Litt | Nokså mye | Svært mye |
| 1 | 2 | 3 | 4 |

1. Jeg føler at vanskelighetene hopper seg opp, slik at jeg ikke kan løse dem
2. Jeg engster meg for mye over småting
3. Jeg er plaget av uviktige tanker
4. Jeg tar skuffelser så hardt at jeg ikke kan kvitte meg med dem
5. Jeg blir nervøs og ute av meg når jeg tenker på mine aktuelle problemer

Appendiks B. Studiens vignetter

Vignett 1: Moralsk orientering (høy), Moralsk kontekst (høy)

Forestill deg at du er HR-sjef i Jompo AS, en stor teknologibedrift som opererer i et svært krevende internasjonalt marked, med knallhard konkurranse. For 10 år siden var Jompo AS dominerende aktør i markedet, med nesten 70 % markedsandel, men siste årene er denne posisjonen blitt svekket betraktelig, med nåværende markedsandel på 31 %. Konkurrentene i markedet har gjensidig respekt for hverandre. Alle opptrer ryddig og lovlydig, og har tatt aktive standpunkt mot korrupsjon og forsøk på å sverte andre konkurrenter. Det er også en felles oppslutning rundt FNs bærekraftsmål og etisk ledelse i bransjen. Det er likevel stort hemmelighold om produktutvikling og innovasjon i bransjen.

Den krevende markedssituasjonen gjør at styret i Jompo AS ser seg nødt til å ta radikale grep, for å sikre bedriftens overlevelse og for å vinne tilbake tapte marked. Første steg er å bytte ut dagens administrerende direktør (CEO), som har ledet bedriften siste 13 årene, med en som kan ta bedriften «inn i fremtiden». Flere kandidater er aktuelle.

Styreleder ønsker nå din vurdering av følgende aktuelle kandidat for stillingen som CEO.

Kandidat (49 år), med relevant leder- og bransjeeerfaring, med gode resultat som leder. Vedkommende er dyktig til å kommunisere, og kjent for høy moralsk integritet, også i situasjoner der det resultatmessig kan lønne seg å være mer pragmatisk. Referanser beskriver han som hyggelig og snill – med evne til å opptre rettferdig også under press. Han har tidligere jobbet med lederansvar for bærekraft i en større internasjonal virksomhet, og ønsker FNs bærekraftsmål som en sentral del av strategien for Jompo AS videre. I denne stillingen rapporterte han to forsøk på bestikkelser, rettet mot han selv, og advart egen ledelse mot å ta «moralske snarveier» for å vinne markedsandeler. Hans referanser beskriver han også som dyktig til å involvere de ansatte, og med godt samsvar mellom det han sier og det han faktisk gjør. I konfliktsituasjoner har han ord på seg for å være respektfull, og tidvis litt forsiktig. Kandidaten har stor arbeidskapasitet, og verdsetter teamarbeid.

Vignett 2: Moralsk orientering (lav), Moralsk kontekst (høy)

Forestill deg at du er HR-sjef i Jompo AS, en stor teknologibedrift som opererer i et svært krevende internasjonalt marked, med knallhard konkurranse. For 10 år siden var Jompo AS dominerende aktør i markedet, med nesten 70 % markedsandel, men siste årene er denne posisjonen blitt svekket betraktelig, med nåværende markedsandel på 31 %. Konkurrentene i markedet har gjensidig respekt for hverandre. Alle opptrer ryddig og lovlydig, og har tatt aktive standpunkt mot korrupsjon og forsøk på å sverte andre konkurrenter. Det er også en felles oppslutning rundt FNs bærekraftsmål og etisk ledelse i bransjen. Det er likevel stort hemmelighold om produktutvikling og innovasjon i bransjen.

Den krevende markedssituasjonen gjør at styret i Jompo AS ser seg nødt til å ta radikale grep, for å sikre bedriftens overlevelse og for å vinne tilbake tapte marked. Første steg er å bytte ut dagens administrerende direktør, som har ledet bedriften siste 13 årene, med en som kan ta bedriften «inn i fremtiden». Flere kandidater er aktuelle. Styreleder ønsker nå din vurdering av følgende aktuelle kandidat.

Kandidat (49 år), med relevant leder- og bransjeeerfaring, med gode resultat som leder. Vedkommende er dyktig til å kommunisere, og kjent for å nå sine mål, og gjøre «det som må til», også om det krever å tøy litt regler og det som oppleves som rettferdig. Referanser beskriver han som hyggelig – men med en tendens til å manipulere mennesker for å nå resultatmål. Han har tidligere jobbet med lederansvar for marked i en større internasjonal virksomhet, og viste her evne til å utmanøvrere konkurrenter, tidvis med bruk av «list og lempe» - og tidvis noe på akkord med konvensjonell moral. Eksempelvis ble han anklaget for korrupsjon og trusler rettet mot konkurrenter - men frikjent. Referanser beskriver han også som svært dyktig til å involvere de ansatte, men med noe svakt samsvar mellom det han sier og det han faktisk gjør. I konfliktsituasjoner har han ord på seg for å være hard, med litt fare for å manipulere og kjøre over folk. Kandidaten har stor arbeidskapasitet, og verdsetter teamarbeid.

Vignett 3: Moralsk orientering (høy), Moralsk kontekst (lav)

Forestill deg at du er HR-sjef i Jompo AS, en stor teknologibedrift som opererer i et svært krevende internasjonalt marked, med knallhard konkurranse. For 10 år siden var Jompo AS dominerende aktør i markedet, med nesten 70 % markedsandel, men siste årene er denne posisjonen blitt svekket betraktelig, med nåværende markedsandel på 31 %. Konkurrentene i markedet har vist en tiltagende tendens til å bruke ulovlige og umoralske midler for å vinne markedsandeler – og svekke konkurrentene. En av de største konkurrentene internasjonalt har eksempelvis blitt dømt for forsøk på å «smøre» kunder (korrupsjon), og anmeldt for industrispionasje mot Jompo AS. Denne aktøren har også stått bak flere svertetekampanjer, rettet mot Jompo AS, og trussler mot to ansatte i markedsavdelingen. Det er stort hemmelighold om produktutvikling og innovasjon i bransjen.

Den krevende markedssituasjonen gjør at styret i Jompo AS ser seg nødt til å ta radikale grep, for å sikre bedriftens overlevelse og for å vinne tilbake tapte marked. Første steg er å bytte ut dagens administrerende direktør, som har ledet bedriften siste 13 årene, med en som kan ta bedriften «inn i fremtiden». Flere kandidater er aktuelle. Styreleder ønsker nå din vurdering av følgende aktuelle kandidat.

Kandidat (49 år), med relevant leder- og bransjeerfaring, med gode resultat som leder. Vedkommende er dyktig til å kommunisere, og kjent for høy moralsk integritet, også i situasjoner der det resultatmessig kan lønne seg å være mer pragmatisk. Referanser beskriver han som hyggelig og snill – med evne til å opptre rettferdig også under press. Han har tidligere jobbet med lederansvar for bærekraft i en større internasjonal virksomhet, og ønsker FNs bærekraftsmål som en sentral del av strategien for Jompo AS videre. I denne stillingen rapporterte han to forsøk på bestikkelser, rettet mot han selv, og advart skriftlig egen ledelse mot å ta «moralske snarveier» for å vinne markedsandeler. Hans referanser beskriver han også som dyktig til å involvere de ansatte, og med godt samsvar mellom det han sier og det han faktisk gjør. I konfliktsituasjoner har han ord på seg for å være respektfull, og tidvis litt forsiktig. Kandidaten har stor arbeidskapasitet, og verdsetter samarbeid.

Vignett 4: Moralsk orientering (lav), Moralsk kontekst (lav)

Forestill deg at du er HR-sjef i Jompo AS, en stor teknologibedrift som opererer i et svært krevende internasjonalt marked, med knallhard konkurranse. For 10 år siden var Jompo AS dominerende aktør i markedet, med nesten 70 % markedsandel, men siste årene er denne posisjonen blitt svekket betraktelig, med nåværende markedsandel på 31 %. Konkurrentene i markedet har vist en tiltagende tendens til å bruke ulovlige og umoralske midler for å vinne markedsandeler – og svekke konkurrentene. En av de største konkurrentene internasjonalt har eksempelvis blitt dømt for forsøk på å «smøre» kunder (korrupsjon), og anmeldt for industrispionasje mot Jompo AS. Denne aktøren har også stått bak flere svertetekampanjer, rettet mot Jompo AS, og trussler mot to ansatte i markedsavdelingen. Det er stort hemmelighold om produktutvikling og innovasjon i bransjen.

Den krevende markedssituasjonen gjør at styret i Jompo AS ser seg nødt til å ta radikale grep, for å sikre bedriftens overlevelse og for å vinne tilbake tapte marked. Første steg er å bytte ut dagens administrerende direktør, som har ledet bedriften siste 13 årene, med en som kan ta bedriften «inn i fremtiden». Flere kandidater er aktuelle. Styreleder ønsker nå din vurdering av følgende aktuelle kandidat.

Kandidat (49 år), med relevant leder- og bransjeeerfaring, med gode resultat som leder. Vedkommende er dyktig til å kommunisere, og kjent for å nå sine mål, og gjøre «det som må til», også om det krever å tøye litt regler og det som oppleves som rettferdig. Referanser beskriver han som hyggelig – men med en tendens til å manipulere mennesker for å nå resultatmål. Han har tidligere jobbet med lederansvar for marked i en større internasjonal virksomhet, og viste her evne til å utmanøvrere konkurrenter, tidvis med bruk av «list og lempe» - og tidvis noe på akkord med konvensjonell moral. Eksempelvis ble han anklaget for korrupsjon og trusler rettet mot konkurrenter - men frikjent for dette. Referanser beskriver han også som svært dyktig til å involvere de ansatte, men med noe svakt samsvar mellom det han sier og det han faktisk gjør. I konfliktsituasjoner har han ord på seg for å være hard, med litt fare for å manipulere og kjøre over folk. Kandidaten har stor arbeidskapasitet, og verdsetter teamarbeid.