

# PÅVIRKNING – MULIGHETER OG FARER

AV:  
Angermo, Per  
Gjesdal, Clara Gram  
Gullhav, Elin  
Stenseth, Ola



## Innholdsfortegnelse

INNLEDNING .....	3
HISTORIE.....	4
PROBLEMSTILLING .....	5
TEORI .....	6
HVA ER RELASJONEN MELLOM LEDELSE OG PÅVIRKNING? .....	6
CIALDINIS PRINSIPPER FOR PÅVIRKNING.....	7
<i>Gjensidighet</i> .....	8
<i>Indre forpliktelser og konsistens</i> .....	8
<i>Sosiale Bevis</i> .....	9
<i>Sympati</i> .....	10
<i>Autoritet</i> .....	10
<i>Knapphet</i> .....	11
PÅVIRKNING VERSUS MANIPULASJON.....	12
DRØFTING.....	14
<i>Gjensidighet – folk gjør mot deg som du gjør mot dem</i> .....	14
<i>Indre forpliktelser og konsistens – folk justerer seg ut fra tydelige forpliktelser</i> .....	15
<i>Sosiale Bevis – folk gjør som sine likemenn</i> .....	16
<i>Sympati – folk liker dem som liker dem selv</i> .....	17
<i>Autoritet – folk bøyer seg for eksperter</i> .....	18
<i>Knapphet – folk vil ha mer av alt som er mangelvare</i> .....	19
MANIPULASJON .....	20
KONKLUSJON OG REFLEKSJON .....	20
LITTERATUR .....	23

## Innledning

Ledelse handler om å ta beslutninger og få satt dem ut i livet gjennom andre mennesker. Da gjelder det i stor grad om å overbevise andre og mindre om å fortelle dem hva de skal gjøre eller gi ordre. Det er umulig å få andre til å jobbe effektivt med noe de er uenige i. Folk har tusenvis av måter å stritte imot på. Samarbeid kan løse problemer som ikke kan løses ved makt og pålegg og bygge broer der det er maktkamp og grenser. Samarbeid krever evner innen påvirkning.

Som ledere påvirker vi våre medarbeidere og vi blir påvirket. Noen ganger påvirker vi bevisst, åpent og argumenterende, mens andre ganger påvirkes vi i form av raffinert forføring eller skjult manipulasjon, uten at vi er fullt klar over hva det er som skjer. Summen av disse påvirkningene er med på å forme viktige beslutningsprosesser. Sykehus er komplekse organisasjoner der mange krefter spiller inn og det er hensiktsløst å prøve å kontrollere dem. Som ledere i helsevesenet har vi å gjøre med sterke fagpersoner og mange kryssende interesser, som i stor grad vil påvirke planlegging og gjennomføring av tiltak. Vi har valgt å fokusere på påvirkning fordi vi har erfaringer fra ulike situasjoner hvor påvirkning har vært en viktig faktor, eller hvor vi i ettertid har sett at vi gjerne skulle ha påvirket beslutningsprosessen mer. Vi har vært i situasjoner hvor kostnadene ved ikke å lykkes kan bli langvarige, både finansielt og mellommenneskelig sett. Hvilke påvirkningsteknikker er effektive? Hvorfor har noen mennesker så stor påvirkningskraft? Hvordan kan jeg som leder øke min påvirkningskraft og innflytelse? Hvordan kan man forsvare seg mot uønsket påvirkning?

Formålet med å skrive om påvirkning er å tilegne oss ny kunnskap og øke forståelsen av vår egen lederpraksis. Vi ønsker å rette oppmerksomheten mot påvirkning som en viktig faktor i det mellommenneskelige maktspeillet som ofte foregår på arbeidsplassen. Ved å bli mer bevisst på hva påvirkning er og hvordan det kan brukes, tror vi at vi kan øke vår gjennomslagskraft og bli bedre ledere. Vi ønsker å få større innsikt i hvordan vi selv bruker disse verktøyene (påvirkningsteknikkene) og hvordan de blir brukt på oss. Vi har ikke som mål å bli immune mot påvirkning, men vi ønsker i større grad å skjønne når noen har uredelige hensikter slik at vi ikke blir passive offer for andres påvirkning.

I oppgaven presenterer vi først en historie som rommer elementer fra våre ulike erfaringer som ledere. Historien danner grunnlaget for vårt valg av problemstilling. Vi presenterer deretter relevant teori for å belyse problemstillingen, for så å drøfte temaet i vår egen kontekst som mellomledere i helsevesenet. Avslutningsvis vil vi komme med forslag til hvordan man bevisst kan bruke påvirkning for å sette seg selv i en bedre posisjon i den beskrevne historien.

## Historie

*Det var innkalt til det ukentlige ledermøte som vanlig onsdag formiddag på mitt kontor. Det var tidlig høst og jeg kjente at jeg gledet meg til å ta fatt på klinikklederoppgavene igjen. Alle avdelingslederne var tilbake fra ferie. Vi var fulltallig, dvs. Hans, Petra, Knut og jeg.*

*Ledergruppen hadde i lengre tid snakket om at klinikken burde omorganiseres med tanke på å jobbe smartere og mer effektivt. Med dette som utgangspunkt ble det i vinter opprettet en gruppe som var representert på tvers av avdelingene. Den hadde fått et mandat som i grove trekk gikk ut på å diskutere og foreslå alternativ organisering. Dette skulle presenteres i et drøftingsnotat til klinikkledelsen. Dokumentet var ferdig før sommerferien og var allerede distribuert til avdelingslederne i juni. Det var, etter mine vurderinger, spennende og nyttige forslag som var reist. Den videre behandlingen hadde blitt utsatt. Først på grunn av at Hans var bortreist på møter, og seinere fordi Petra hadde store interne problemer i sin avdeling, som måtte prioriteres.*

*Men nå satt vi altså her. Dokumentet lå foran oss og vi skulle ta stilling til dette som sak 1. Jeg gjennomgikk saksgrunnlaget slik det forelå, og presenterte til slutt forslaget til konklusjon som lå for fremtidig organisering. Etter dette var ordet fritt og Hans var den første til å ta ordet.*

*Hans sitt innlegg rettet seg mot dagsorden. Han påpekte at det var feil bruk av tid å diskutere denne saken, nå som vi satt mitt i budsjettprosessen. Budsjett stod som sak nummer 2 på agendaen, og han ga klart uttrykk for at vi burde "droppe" sak 1 og gå direkte til sak 2; budsjett. Jeg kjente en voksende irritasjon og tenkte: "Hvorfor sa du ikke det med en gang?"*

*Petra unnlot å kommentere innholdet i saken. Tilsynelatende forsøkte hun å uttrykke enighet i innholdet og sa at gruppen hadde gjort et godt forarbeid. Hans fulgte nøye med mens hun snakket, sendte henne flere "skarpe" blikk og kom med utålmodige sukk. Hun ble litt flakkende i blikket, var rask til å skifte tema og mente at vi hadde så mange andre utfordringer i organisasjonen som måtte håndteres først. Hun snakket i vei og problematiserte andre ting i organisasjonen, slik at fokus ble fullstendig flyttet til "alt mulig annet". Det dreiet seg mye om de helt spesielle utfordringene som var på hennes avdeling. Jeg tenkte med meg selv at atter en gang endte det på denne måten når Petra har ordet.*

*Da Knut tok ordet støttet han forslagene til fremtidig organisering. Han mente at vi nå måtte prioritere å komme frem til noe, slik at vi i neste omgang kunne presentere vår beslutning ovenfor medarbeiderne. Når jeg tenker meg om, så er det vanlig at Knut ikke får snakket ferdig og presentert sine resonnementer før noen avbryter han. Ei heller denne gangen! Hans avbrøt gang på gang og gjentok at vi snart måtte ta fatt på budsjettsaken. Mine tanker om at Knut og Hans ikke liker hverandre ble reaktivert. På en rolig og*

*behersket måte poengterte jeg viktigheten av omorganiseringen og viste til at dette var noe vi hadde vært enige om. Petra klaget til stadighet over ting som hun mente jeg som klinikkleder måtte ta fatt i, som f. eks at informasjonen om avdelingen på intranettet var foreldet. I et nytt innlegg kom Hans med en litt kryptisk hentydning om at Knuts vilje til å endre nok var begrunnet i at forslagene (igjen) ville favorisere vekst i hans avdeling. Det slo meg at det gikk frem av måten Hans ordla seg på og blikkene han sendte Petra, at dette var noe de to hadde snakket sammen om før møtet. Jeg så på klokken og møtet var allerede blitt en time gammelt. Vi var tvunget å ta budsjettsaken samt noen mindre ad-hoc saker før vi avsluttet.*

*Fremtidig organisering, som var første sak på dagsorden, lå fortsatt foran oss ferdig utredet fra arbeidsgruppen. Vi hadde ikke tatt noen beslutning og var ikke kommet videre i den viktigste saken på dette møtet, etter min mening. Jeg hadde ønsket at vi hadde kommet frem til et omforent forslag, som kunne presenteres som et vedtak fra ledermøte på personalmøtet i neste uke. Etter dette hadde jeg sett frem til implementeringen.*

*Nå satt jeg igjen med en følelse av avmakt. Jeg kjente det som om jeg hadde blitt lurt til å utsette hele saken. Konsekvensene ble at vi må ta saken opp igjen på møtet i neste uke. Om vi skulle klare å ferdigbehandle saken da, vil den likevel ikke kunne legges frem før neste personalmøte. Altså ville hele prosessen utsettes flere uker, muligens måneder. På lengre sikt innser jeg at jeg må bli flinkere til å få gruppen til å holde fokus under møtene. Jeg ønsker også å påvirke medlemmene til å ville gå inn i endringsprosessene. Jeg har også klare formeningene om hvilke forslag som vil bringe de ønskede resultatene og vil gjerne påvirke medarbeiderne i ledergruppen til å se det samme.*

## **Problemstilling**

Vi har valgt å fokusere på lederens utfordringer i forhold til påvirkning med problemstillingen:

*Vi påvirkes og påvirker! Hvorfor lar vi oss påvirke, og hvilke påvirkningsteknikker kan vi som ledere i helsevesenet ta i bruk i beslutningsprosesser?*

Vi anvender narrativ metode og tar utgangspunkt i historien som er sammensatt av ulike opplevelser og erfaringer hos oss fire forfattere. Målet med oppgaven er, med utgangspunkt i vår historie, å klargjøre ulike påvirkningsaspekter i beslutningsprosesser:

- å belyse hvordan vi kan påvirke for måloppnåelse. Vi ønsker å avgrense oss til prosessen mellom leder og nivået under i organisasjonen.
- å diskutere hvordan forskjellige former for påvirkning kan komme til uttrykk og hvordan dette kan oppfattes av andre. Vi ønsker å avgrense oss til prosessen i forkant av og selve ledermøtet.

- å reflektere rundt hvilken kultur som er rådende i helsevesenet med hensyn til påvirkningsteknikker og hvilke som anses som legitime teknikker.
- å drøfte hvorvidt man ved bevisst bruk av påvirkningsteknikker i realiteten bedriver manipulasjon og hvordan vi kan hindre at vi blir ofre for dette.

Begrepet påvirkning bruker vi synonymt med innflytelse og innvirkning. Påvirkning er å innvirke slik at man får til et resultat som imøtekommer behovene til begge parter (Rogers 2000). Vi har valgt å studere påvirkningsteknikker - konkrete arbeidsmetoder, praktiske fremgangsmåter eller ferdigheter som kan brukes for å påvirke i bestemte situasjoner. Med begrepet kultur forstår vi den rådende innstilling og moral innenfor organisasjonen. Beslutningsprosessen er utviklingen og veien frem mot en avgjørelse.

## Teori

Problemstillingene vi her har beskrevet vil vi belyse gjennom teorier fra litteraturen, der påvirkning er behandlet som et allmenngyldig tema og eksemplene er hentet fra mange forskjellige sammenhenger.

### Hva er relasjonen mellom ledelse og påvirkning?

Det finnes utallige definisjoner på ledelse og lederskap. De fleste tar utgangspunkt i at ledelse er en prosess hvor en person utøver bevisst innflytelse over andre personer for å veilede, strukturere og fremme aktiviteter og for å nå felles mål (Yukl 2006). "Ledelse kan betraktes som prosessen å dirigere en organisert gruppes handlinger vedrørende dens streben etter målsetting og måloppnåelse" (Stogdill, 1950). At ledelse innebærer at man benytter innflytelse eller påvirkning gjenspeiler seg i flere definisjoner: "Ledelse er en prosess der en organisert gruppe blir påvirket i retning av å nå sine mål" (Hughes 2002). Når man i nyere definisjoner ser på ledelse som en prosess, vektlegges også samspillet og den gjensidige påvirkningen i gruppen (Skogstad and Einarsen 2004). Den fremtredende ledelsesforskeren Gary Yukl understreker at påvirkning er essensen av lederskap (Yukl 2006) og den internasjonalt kjente foredragsholderen og forfatteren John C Maxwell går så langt at han sier "Ledelse er påvirkning, verken mer eller mindre" (Maxwell 1993, Maxwell 1998).

Innenfor ledelsesforskning har man hatt ulike tilnærminger til hva som er effektiv påvirkning (Yukl 2006). Maktbegrepet (Mintzberg 1983) og den personlige evnen en part har til å influere på en annen part (Stogdill 1948), har stått sentralt i tidlige ledelsesteorier. Ulike typer atferd som kilde til mulig påvirkning kom senere i fokus for studier av effektiv ledelse og påvirkning (Yukl and Chavez 2002, Stogdill 1948). Nyere forskning innenfor ledelsespsykologi har vist at visjoner er av de mest sentrale virkemidler som benyttes av

ledere som lykkes særlig godt i positiv påvirkning av medarbeidere og utvikling av engasjement for å nå gruppens og organisasjonens målsetninger, vinne sympati og oppnå lojalitet (Bryman 1992).

Vi ønsker i denne oppgaven å benytte teorier om psykologiske prinsipper for situasjonsbestemt påvirkning, hensiktsmessige verktøy for å påvirke andre og forsvarsteknikker mot uønsket påvirkning. Vi har derfor valgt å se på begrepet påvirkning gjennom Cialdinis 6 hovedprinsipper (Cialdini 2003). Gjennom 30 års forskning har han identifisert og testet kjerneprinsipper for påvirkning som han har vist kan frembringe positive forandringer. Han beskriver prinsippene som ”subtile, men dog slagkraftige ‘verktøy’ som er i stand til å forandre så godt som enhver interaksjon.” Disse prinsippene er fremkommet etter mangeårig interaktiv og eksperimentell sosialpsykologisk forskning på påvirkning. Cialdini har vist at de mest effektive teknikkene for påvirkning kan deles inn i seks hovedkategorier eller prinsipper som hver styres av et fundamentalt psykologisk prinsipp som har sterk effekt på våre reaksjoner og handlinger. Cialdini beskriver disse prinsippene som ”autopiloter” som er nødvendige for at vi skal kunne manøvrere oss gjennom dagliglivets små og mellomstore beslutninger. De representerer snarveier i vårt tenkesett. Beslutningene tatt med slik autopilot er vanligvis riktige, men det fordrer at grunnlaget er sannferdig. Planting av uærlige forutsetninger for beslutninger kan føre galt av sted.

Til slutt i teoridelen ønsker vi å belyse de mørke, negative sidene ved påvirkning ved å studere hvordan legitim påvirkning kan skilles fra manipulasjon.

## Cialdinis prinsipper for påvirkning

Vi vil kort presentere Cialdinis prinsipper (Cialdini 2003) i følgende rekkefølge:

1. Gjensidighetsprinsippet: Mennesker føler seg forpliktet til å gi tilbake hva andre har gitt til dem.
2. Indre forpliktelse og konsistens prinsippet: Når vi tar et valg eller tar stilling til noe, vil vi møte et personlig indre press til å fortsette konsekvent med den forpliktelsen.
3. Sosiale bevis- vi er sannhetene: Mennesker avgjør hva som er klokt å gjøre for dem i en situasjon ved å se på hva andre gjør.
4. Sympatiprinsippet: Vi foretrekker å si ja til de vi liker og de vi kjenner.
5. Autoritetsprinsippet: Mennesker er avhengig av kunnskap som er større enn sin egen og veilednings perspektiver på hvordan man skal oppføre seg i ulike situasjoner.
6. Knapphetsprinsippet: Muligheter virker mer verdifulle når de er mindre tilgjengelig.

## Gjensidighet

Gjensidighetsprinsippet beskriver følelsen av forpliktelse til å gi noe tilbake til dem som har gitt oss noe. I følge Cialdini hevder sosiologer og sosialantropologer at alle menneskekulturer er underlagt denne uskrevne regelen. På grunn av at vi ikke vil stå i takknemlighetsgjeld til andre eller bli sett på som snyltere, strekker vi oss svært langt for å oppfylle gjengjeldelsen.

Det er ansett som uhøflig ikke å ta imot en gave man får, eller en tjeneste man blir tilbudt, noe som kan utnyttes på en negativ måte. Ved at man føler seg forpliktet til å ta imot, bestemmer man ikke selv hvem man vil stå i takknemlighetsgjeld til. Eksperimenter har vist at vi til og med føler en forpliktelse til å gjengjelde overfor dem vi ikke liker.

Gjensidighetsprinsippet styrer kompromissprosesser, noe som er vanlig å bruke i den velkjente forhandlingsteknikken "avslag-og-så-retrett". I første omgang ber man om noe som er så stort at det blir avslått, for så i neste omgang å be om noe mindre. Dersom forslagene blir fremlagt på en smart måte, er sannsynligheten stor for at det siste blir akseptert. Årsaken til dette er at motparten opplever det siste forslaget som en innrømmelse om å inngå et kompromiss, og følelsen av å ville gi det samme tilbake oppstår.

Et annet prinsipp, som også er med på å forsterke teknikken ovenfor, er perseptuell kontrast. Det beskriver hvordan mennesker oppfatter to tilbud som presenteres etter hverandre. Dersom det andre tilbudet er mer beskjedent enn det første, har vi en tendens til å oppfatte forskjellen større enn den i realiteten er. Prinsippet er virkningsfullt og nesten umulig å oppdage. Det andre forslaget som fremmes i "avslag-og-så-retrett-teknikken" oppleves som mindre enn det i realiteten er, fordi det ble presentert etter et større.

Det beste forsvar når man blir utsatt for press med gjensidighetsregelen som våpen, er ikke å avvise tilbudene systematisk. Man bør tvert imot akseptere innrømmelser eller innledende tjenester i god tro. Samtidig må man være klare til å redefinere disse som triks dersom de skulle vise seg å være det. Fra det øyeblikket de er definert slik, faller behov for å besvare med en innrømmelse eller gjenyttelse bort. Det er avgjørende å forstå at tilbyderer som bruker gjensidighetsprinsippet, eller andre påvirkningsteknikker, for å få oss til å gi etter, ikke er den virkelige motstanden. Den virkelige motstanden er prinsippet. Prinsippets energi må avledes dersom vi skal unngå å bli brukt av den.

## Indre forpliktelser og konsistens

I forhold til ens egne beslutninger oppstår det en indre forpliktelse hvor man utsettes for press fra seg selv og fra omgivelsene om å handle i samsvar med beslutningen. Psykologene Fazio, Blascovich og Driscoll har



funnet ut at vi på denne måten overbeviser oss selv om at vi har valgt rett og at vi også derfor føler oss mer vel med beslutningen (Fazio et al. 1982).

Et viktig teknikk for å påvirke andre er å sikre seg en indre forpliktelse. Forpliktelsene virker mest effektivt når man aktivt tar stilling og gjør en innsats, for eksempel deler beslutningen med andre eller skriftliggjør den. Forpliktelsene er også mer effektive når avgjørelsen oppleves som indre motivert og ikke påtvunget. Vi verdsetter høy grad av konsistens. Konsistent væremåte i dagliglivet gir verdifulle snarveier i en kompleks og moderne tilværelse. I stedet for å måtte sortere all informasjon når man står oppe i lignende situasjoner, kan man huske tidligere beslutninger og reagere konsistent med disse.

Behovet for å fremstå som konsistente gjør dette til en kraftfull påvirkningsteknikk, og vi kan ende opp med å handle på måter som egentlig er i strid med egne interesser. Man må ha et bevisst forhold til at prinsippet om indre konsistens i utgangspunktet er positivt og livsnødvendig, men for at vi ikke skal bli utnyttet av andre personer som bare er interessert i egen vinning, må vi unngå tendensen til være konsistente på en automatisk og ubevisst måte. Vi bør lytte til magesignaler som oppstår når vi innser at vi blir presset av indre forpliktelse og behovet for konsistens til å akseptere forespørsler vi i utgangspunktet vet at vi ville avslått.

## Sosiale Bevis

Prinsippet om sosiale bevis kan forklares ved at mennesker avgjør hva som er riktig å gjøre for dem i en bestemt situasjon ved å se på hva andre gjør. Denne formen for påvirkning er spesielt effektiv overfor mennesker som føler at de befinner seg i en ukjent situasjon hvor de er usikre. De vil da forsøke å lete etter holdepunkter gjennom å lese andre menneskers atferdsmønstre. Årsaken til at prinsippet om sosiale bevis fungerer, er at når mange mennesker gjør noe, er det vanligvis det riktige å gjøre. Det gir en snarvei til beslutning som kan spare en for mye tankearbeid. Samtidig er det en fare for at profitører som kjenner en persons usikkerhet kan utnytte dette ved bevisst å spille på sosiale bevis. *”Jo større antall mennesker som mener en idé er riktig, desto mer kommer den enkelte til å oppfate ideen som riktig”.* (Cialdini s 123)

Et annet moment man bør ta i betraktning, er at den enkeltes personlige ansvar reduseres når en befinner seg i en større gruppe. Ifølge Cialdini er det og viktig å merke seg at vi bruker andres handlinger som retningslinjer for å avgjøre hva som er passende atferd for oss selv, spesielt hvis vi oppfatter en likhet mellom disse andre og oss selv.

For å kunne forsvare seg mot påvirkningsteknikken sosiale bevis, er det viktig å kjenne til hvordan prinsippet virker. Cialdini sammenlikner prinsippet om sosiale bevis med en form for autopilot, som

innebærer at vi kan styre etter andre mennesker, noe som sparer oss for å tenke selv. Faren oppstår i det noen forer oss med gale opplysninger. Forfatteren mener derfor at vårt beste forsvar er å være på vakt når vi mener opplysningene vi bygger vår beslutning på ikke er korrekte. Dermed kan vi kople ut autopiloten og ta kontroll over situasjonen på egen hånd.

## Sympati

Det finnes mange måter å oppnå sympati. Fysisk tiltrekningskraft, likhet, komplimenter og kontakt og samarbeid skaper velvilje. Cialdini kaller den som spiller på sympati for å oppnå noe for *”den vennlige tyv”*. Mennesker med fordelaktig utseende har et fortrinn i sosiale sammenhenger, og forskning har vist at vi automatisk tillegger mennesker med et godt utseende andre fordelaktige trekk som vennlighet, talent, intelligens og ærlighet (Eagly et al. 1991).

Likhet er en annen faktor som kan skape sympati i følge Cialdini. Vi liker rett og slett mennesker som ligner oss selv, enten likheten dreier seg om personlighetstrekk, bakgrunn, meninger eller levesett. Komplimenter fungerer også godt som redskap for å skape gjensidig sympati og velvilje. Vi har åpenbart en så automatisk positiv reaksjon på komplimenter, at vi lett kan bli offer for folk som bruker dem i forsøk på å vinne vår gunst.

Gjentatt kontakt og samarbeid som assosieres til noe positivt medvirker til at vi liker andre og gir opplevelse av sympati. Dersom vi assosierer mennesker med positive verdier eller hendelser, øker sannsynligheten for at vi slutter oss til dem eller deres meninger. *”Lunsjteknikken”* er et eksempel på at vi blir mer glad i mennesker vi møter mens vi spiser. Gjensidighetsregelen settes også i sving, slik at man får en forsterkende virkning. *”En forsvarsadvokats viktigste oppgave er å få juryen til å like klienten.” (Clarence Darrow i Cialdini 2003, s153)*

I følge Cialdini vil det ikke være formålstjenlig å konstruere en sverm av spesifikke mottaktikker for å nedkjempe alle forsøk på å påvirke vår grad av sympati. Spørsmålet er om vi liker påvirkeren mer enn vi burde under de gitte omstendighetene. Hvis svaret på dette er ja, bør vi trekke opp et mentalt skille mellom tilbyder og tilbudet før avgjørelsen tas.

## Autoritet

Det oppleves ofte som formålstjenlig å adlyde ekte autoriteter fordi slike personer vanligvis innehar mye kunnskap, klokskap og makt. Derfor oppstår ofte ettergivenhet overfor autoriteter på en ubevisst måte som en snarvei til beslutninger. Cialdini (s 206) forklarer hvordan vi reagerer på symboler og hvilke: *”Når vi reagerer automatisk på autoriteter har vi en tendens til å gjøre det på grunnlag av symboler på autoritet*

*snarere enn på substansen i autoritet. Tre symboler som har vist seg å være spesielt effektive, nemlig titler, klær og biler.”*

Det å følge autoriteters diktat har alltid hatt praktiske fordeler for oss. Fra barndommen av har vi akseptert at foreldre, lærere og andre autoritetspersoner har visst mer enn oss. Det å følge deres råd har i oppveksten vært fordelaktig fordi de hadde større klokskap og fordi de kontrollerte belønninger og straff. Når vi blir voksne opprettholder vi troen på autoritetene av de samme grunnene. Forskjellen er bare at nå er lærerne og foreldrene erstattet med arbeidsgivere, dommere og statsledere.

Cialdini mener helsevesenet er et område der autoritetspresset er spesielt synlig og sterkt. Siden helsen er enormt viktig for oss, og helsearbeidere og leger spesielt innehar mye kunnskap og innflytelse på området, anses de som respekterte autoriteter. I tillegg hevder Cialdini at det i helsevesenet er en tydelig struktur for makt og prestisje, hvor hver helsearbeider forstår godt på hvilket nivå de befinner seg. Som en følge av dette har det utviklet seg en langvarig tradisjon for automatisk lydighet mot legens ordre blant ansatte i helsevesenet.

Bekymringen ved denne måten å ukritisk respondere på uttrykker Cialdini (s 192) på følgende måte: *”I kraft av dette melder det seg en bekymringsfull mulighet for at når en lege gjør en klar feil, så vil ingen lengre ned i hierarkiet så mye som tenke på å stille spørsmål – nettopp fordi underordnede slutter å tenke og i stedet begynner å respondere automatisk i situasjoner der en legitim autoritet har gitt en ordre.”*

Autoriteter er eksperter innefor et fagfelt, og det gir oss derfor en god grunn til å lytte til dem i mange saker. Men vi skal være årvåkne for autoriteters makt, og ha et grunnleggende forsvar mot autoritetsstatus, fordi det har en formidabel påvirkning på våre handlinger. Vi må altså være i stand til å oppdage når autoritetens direktiver bør følges/ikke følges gjennom en erkjennelse av hvor lett det er å forfalske autoritetssymboler, samt bedre forståelse for hvordan autoriteter påvirker oss. Vi må alltid spørre oss om autoritetspersoner som uttaler seg virkelig er autoriteter på det området vi diskuterer.

## **Knapphet**

Knapphetsprinsippet kan enkelt forklares ved at objekter eller muligheter fremstår som mer verdifulle for oss når de er mindre tilgjengelige. Samtidig drar prinsippet nytte av vår svakhet for snarveier, da vi vet at det som er vanskelig å oppdrive, typisk er bedre enn det som er lett å få tak i. Når noe blir mindre tilgjengelig, begrenses vår frihet til å få tak i det, og vi opplever et økt ønske om akkurat det. For å skape mening i dette begynner vi gjerne å tillegge objektet eller muligheten positive egenskaper. ”Begrenset

antall-taktikken” er den enkleste bruken av knapphetsprinsippet, og er nok også den taktikken vi ofte står overfor som forbrukere, men som vi og møter i jobbsammenheng.

En viktig anvendelse av knapphetsprinsippet er det å vite at *”muligheter fremstår som betydelig mer attraktive dersom de begrunnes med hva som kan tapes, ikke med hva som kan vinnes”* (Meyerwitz and Chaiken 1987).

Cialdini diskuterer også knapphetsprinsippet i form av sensur. Denne teknikken kan brukes av dyktige motstandere som har en svak og upopulær posisjon i forhold til en sak. Ved at de bevisst får lagt restriksjoner på budskapet sitt, kan dette faktisk fremme andres enighet i budskapet nettopp fordi *”vår reaksjon på forbudt informasjon er nesten uten unntak at vi sterkere enn før forbudet ønsker å motta informasjonen, og blir mer positive til den”* (Wicklund 1974).

Man skal også være klar over at nylig oppstått knapphet kan gi faresituasjoner. Å inndra enkeltpersoners eller grupper tidligere privilegier, kan føre til en motreaksjon. Det samme gjelder for det å håndheve regler på en uforutsigbar måte. Ifølge Cialdini kan man ved å inndra privilegier uforvarende invitere til opprør.

For å kunne forsvare seg mot slik påvirkning er det viktig at en kjenner til de ulike teknikkene. Samtidig må vi vite at selve kjernen i knapphetsprinsippet bygger på at vi som regel har begrenset med tid til å tenke grundig gjennom situasjonen, og at vi ofte vil føle en form for opphisselse som påvirkningssituasjoner gir oss. Om vi klarer å gjenkjenne denne opphisselsen kan vi advare oss selv mot at vi nå er i ferd med å bli påvirket, og dermed vise ekstra forsiktighet.

## **Påvirkning versus manipulasjon**

Påvirkning kan innebære å få noen til å skifte standpunkt, holdning eller atferd. Vil man ved bevisst bruk av påvirkningsteknikker i realiteten bedrive manipulasjon? Vi er opptatt av hvilke former for påvirkning vi som ledere i helsevesenet kan benytte oss av, og hva som er legitime teknikker for påvirkning. I den forbindelse vil vi se på hvordan påvirkning forholder seg til det mer negativt ladede begrepet manipulasjon.

”Innenfor moderne samfunnsdebatt anvendes begrepet manipulasjon i overført betydning, som betegnelse på bestemte former for (ofte etisk forkastelig) påvirkning” (Dahl 1982). I følge Pax leksikon fremkommer skillet mellom manipulerende og ikke-manipulerende påvirkning først og fremst ved at førstnevnte har til formål at påvirke, uten at personen er seg dette bevisst. Sistnevnte tilsikter å gjøre påvirkningen mest mulig bevisst for den som utsettes for den, slik at denne kan ta stilling til, om han/hun vil påvirkes eller ikke (Dahl 1982). Med denne ordbokens definisjon av manipulasjon vil all bevisst bruk av påvirkningsteknikker som Cialdini beskriver være manipulerende, dersom mottakeren ikke er klar over at han eller hun blir påvirket. Prinsippene mister sin effekt dersom man blir avslørt.

Argumentasjonsteoretikere har gjort forsøk på å definere manipulasjon mer inngående. Den Nederlandske professor i foredragsteknikk, Teun A. van Dijk benytter begrepet manipulasjon når dominerende grupper lykkes i å overbevise andre mennesker til å godkjenne en ideologi som ikke understøtter disse menneskenes egne interesser, men den dominerendes (Dijk 1998). Ifølge argumentasjonsteoretikeren Frans van Eemeren vil denne definisjonen plassere manipulasjonsbegrepet i sentrum for videreføring og innprenting av ideologier, mens han selv hevder at manipulasjon også er et tema for primære interesser og situasjonsbestemt påvirkning (Schulz and Saussure 2005). Manipulerende argumentasjon er kjennetegnet ved at den bryter med ærlighet og oppriktighetsforutsetningen, den er uhederlig.

For å komplettere definisjonen vil Eemeren legge til at midlene som brukes i manipulerende argumentasjon ikke er 'fornuftsmessig akseptable', det vil si den er ikke i samsvar med generelt anerkjente standarder for rimelighet ved at mottakerne får ikke all nødvendig informasjon eller får unødvendig og villedende informasjon. Saussure og Schulz påpeker også at et annet særtrekk ved manipulerende kommunikasjon er asymmetri i forholdet mellom de involverte partene (Schulz and Saussure 2005). Manipulasjon kan ikke finne sted ved et uhell, den er alltid overlagt (Schulz and Saussure 2005). Videre kjennetegnes manipulasjon også ved at bakenforliggende motiv er skjult for mottakerne (Rigotti 2005). For å være effektiv "må det veloverveide bedrageriet forbli skjult" (Wilke 2005). I følge redaktøren i Ukeavisen Ledelse, John Kjetil Wang-Hansen, er det motivet som skiller manipulasjon fra annen form for påvirkning (Wang-Hansen 2007): "Når en leder manipulerer, beveger lederen sine medarbeidere for egen vinnings skyld."

Ikke-manipulerende påvirkning er en positiv prosess, ved at påvirkeren oppnår de ønskete resultatene samtidig som det tillates at mottakerne oppnår det som de ønsker (Zuker 1994). Ikke-manipulerende påvirkning er et innbyrdes fordelaktig, motiverende, forhold. Påvirkerens behov og målsetning er sammenfallende med mottakers. Påvirkning uten manipulasjon innebærer at man beholder sin integritet og respekterer andres integritet. Selv om man ikke kan sette mål for andre, kan man hjelpe dem å nå sine mål, mens man samtidig når sine egne. Dette skaper en vinn-vinn situasjon og er en smart måte å oppnå suksess (Zuker 1994). Manipulasjon, på den annen side, finner sted uten hensyntaken til den andres interesse eller mål. Påvirkningsteknikkene som Cialdini beskriver kan brukes både i manipulerende og ikke-manipulerende hensikt. Når målet, motivet for påvirkningen, er klinkende klart for mottakerne og argumentasjonen er hederlig uten hensikt å føre mottakeren bak lyset, er påvirkning et viktig instrument for ledelse.

## Drøfting

Vi vil nå sette problemstillingene inn i vår egen kontekst som mellomledere i helsevesenet. Sykehus er kunnskapsbedrifter der sterke fagfolk påvirker planlegging, tiltak og handling. Gjennom utdanning oppfordres vi til å tenke selvstendig. Ingen, uansett hvor mektige eller overordnede de er, kan sette sin lit til tradisjonell autoritet for å få andre til å utføre sine ordre. Som Mintzberg sier: *“ Knowledge workers respond to inspiration, not supervision”* (Mintzberg 1998). Det eneste virkelige alternativ til tradisjonell autoritet er påvirkning (Rogers 2000): *“Det nytter ikke å være en glimrende strateg hvis man ikke kan overbevise folk om å godta ens strategiske ideer.”*

Vi vil fortsatt holde hovedfokus på Cialdinis inndeling av påvirkningsteknikker. Andre påvirkningsteoretikere har andre teknikker i fokus (for eksempel: bruke energi på å forstå andre, lytte, stille spørsmål, skape reell kontakt ved å bruke hensiktsmessig kroppsspråk, la andre finne løsninger, skape en felles plattform gjennom entusiasme og fokus på det positive (Rogers 2000)). Noen av disse kan oversettes til og forklares gjennom Cialdinis prinsipper om sympati, gjensidighet og indre konsistens. I praksis er påvirkning summen av en rekke ferdigheter, atferdsmønstre og strategier.

### Gjensidighet – folk gjør mot deg som du gjør mot dem

At gjensidighetsprinsippet gjorde seg gjeldende mellom medarbeidere i ledergruppen, kan være en medvirkende årsak til utfallet av ledermøtet i vår historie. Hans prøvde bevisst å lede møtet over i en helt annen retning. Lederen kommenterte ikke innspillet, men valgte å overlate ordet til en av de andre medarbeiderne. Petra ble tydelig påvirket av kroppsspråket til sin kollega, og det endte med at hun tilsluttet seg Hans' synspunkter. En av årsakene til utfallet kan være at hun sto i takknemlighetsgjeld til sin kollega, og dermed ble offer for gjensidighetsprinsippet. Kollegaen kan ha støttet henne i en sak tidligere. De inngikk dermed i en allianse mot lederen, selv om hun åpenbart var mistilpass. Vi er villige til å strekke oss langt for ikke å bli oppfattet som unnasluntrere, noe som kunne utnyttes av Hans. Det er også en mulighet for at Petra fryktet for reaksjoner i etterkant av møtet, eller at hun var redd for å ikke få støtte for sine saker i fremtiden. Ved å la seg påvirke og å støtte synspunktene, valgte hun sågar å trosse sin leder.

Som leder må man være bevisst på hva som er i ferd med å skje underveis i møter og prøve å forstå hvorfor det skjer. Det er åpenbart at den bevisste påvirkningen som et av medlemmene i ledergruppen i vår historie ble utsatt for tidlig i møtet, førte til trenering av beslutningen som skulle fattes. Lederen i vår historie kunne tatt i bruk kontrastprinsippet i sin argumentasjon, for å ha beveget ledergruppen nærmere beslutningen. Han kunne valgt å skissere et senario hvor andre (utenfra) kom til å beslutte en organisering som ingen av avdelingene var tjent med, for så å si at saken nå var i deres hender til det beste for alle.

Omkampskulturen har vært en utbredt måte å unngå omstillinger på i helsevesenet. Å inngå allianser i viktige saker for å trenere beslutninger, for så å få en gjenytelse når man har bruk for det, er noe som har vært brukt og fortsatt brukes på alle nivå. Dette skjer både vertikalt og horisontalt mellom yrkesgrupper, profesjoner, avdelinger og ledelsesnivåer.

”Avslag-og-så-retrett” er en forhandlingsteknikk som er velkjent i lønnsforhandlinger, og prinsippet benyttes både av arbeidsgivere og arbeidstakere. Dette er noe som kunne vært brukt også i andre sammenhenger i våre organisasjoner, og som ledere må vi være bevisste på at vi blir utsatt for dette til stadighet. En situasjon kan være i budsjettforhandlinger hvor lederen for en klinikk i utgangspunktet hadde tenkt at en av avdelingene ikke skulle få økning av sitt budsjett det påfølgende år på grunn av pålegg om budsjettbalanse fra direktøren. Lederen for avdelingen hadde nøye planlagt sin taktikk for å få økt sitt budsjett, og kom med et forslag på en økning på 7 millioner. Det resulterer i en økning på 3 millioner for den aktuelle avdelingen, og lavere budsjetter for resten av avdelingene i klinikken.

Som tidligere presentert mener flere fremtredende forskere at det er en svært tett relasjon mellom ledelse og påvirkning. Gjensidighetsprinsippet gir lederen en stor mulighet til å påvirke sine medarbeidere i positiv retning ved å gå foran som det gode eksempel. En leder som behandler sine medarbeidere med respekt, vil ha større sannsynlighet for å bli møttet av sine underordnede med respekt, samtidig som en leder som behandler sine medarbeidere ovenfra-og-ned, trolig ikke vil oppleve lojalitet fra sine medarbeidere.

### **Indre forpliktelser og konsistens – folk justerer seg ut fra tydelige forpliktelser**

I vår historie hadde lederen en mistanke om at to av medarbeiderne hadde snakket sammen om denne saken før møtet. Dersom Hans og Petra i forkant hadde forpliktet seg i forhold til hverandre, hadde begge behov for å opptre konsistente i møtet. De hadde forpliktet seg både for hverandre og for seg selv. Det er mulig at Hans hadde forpliktet seg i forhold til sin egen avdeling, og ikke kunne opptre mot dette, samtidig som han påvirket Petra til å forplikte seg. Petra vil ikke virke inkonsistent i møtet, selv om hun følte seg ille til møte, og valgte å følge sin kollega. Slik følte hun seg vel med sin egen beslutning.

Det var viktig å få en beslutning i denne saken, som hadde vært utsatt tidligere. Lederen presenterte dokumentet og forslaget fra gruppen, og overlot så ordet til medlemmene av ledergruppen. Her hadde han en mulighet til å fremme sitt syn på saken før han slapp de andre til. Lederen burde ha vært observant på relasjonen som eksisterte mellom de to medarbeiderne, og vært aktiv i forhold til Petra før møtet. Hvis Petra hadde forpliktet seg til lederen i forkant av møtet, ville hun vært mindre mottakelig for presset hun ble utsatt for. Da kunne lederen innledningsvis gitt Petra honnør for at hun støttet opp om forslaget. Det ville da blitt vanskeligere for ”motparten” å lansere sitt syn. En tilleggsmulighet hadde vært å inkludere den

største motstanderen av omorganiseringen, Hans, i utredningsarbeidet, for derved å forplikte han. Alternativt kunne en av medarbeiderne fra Hans' avdeling deltatt.

Samtidig som medarbeidere påvirkes av sine ledere, skal man som ledere være oppmerksomme på at det samme skjer mellom kolleger. I en ledergruppe kan det være slik at noen av medlemmene har tettere relasjoner enn andre. Våre organisasjoner befinner seg i et arbeidsmarked med små fagmiljøer hvor noen har vært kolleger tidligere, de har studert sammen, er personlige bekjente eller leder avdelinger hvor det samarbeides rundt arbeidsoppgaver. Dette kan gjøre det er lettere å ta kontakt i forkant av møter dersom man har sammenfallende interesser i saker som skal behandles på ledermøtene. Slik kan det oppstå allianser i forkant av ledermøter hvor saker skal besluttes.

I sykehus er det vanlig å sette sammen arbeidsgrupper slik at de det forventes størst motstand fra inviteres inn som aktive deltakere. Det kan være fagforeninger, uformelle ledere eller fagfolk med stor autoritet innen området. Dette har vist seg å ha en positiv effekt når man er over i beslutningsprosesser, ved at de store uenighetene har utspilt seg i utredningsfasene. Motstanderne har et eierforhold til resultatet, og det blir umulig å gå imot noe man har fått være med å sette sitt preg på. Forpliktelsene virker mest effektivt når man må være aktiv og når beslutningen blir opplevd indre motivert og ikke påtvunget (Cialdini, 2003).

### **Sosiale Bevis – folk gjør som sine likemenn**

Som leder bør man etterstrebe og reflektere over hvordan prinsippet om sosiale bevis fungerer i ens arbeidsmiljø og i ledergruppen. Dersom man skal diskutere en sak hvor en på forhånd vet at det finnes ulike standpunkter i en gruppe, og du som leder mener det er viktig å få gjennomslag for ditt standpunkt, kan rekkefølgen på talelisten være av stor viktighet. En taktikk som kan lykkes i en slik situasjon er å oppmuntre dem du vet støtter ditt standpunkt til å ta ordet først. Når tvilere skal uttale seg i neste omgang, vil de lettere kunne støtte seg til synspunktene som allerede er presentert. Hvis dette skjer skal det mere til for å skifte standpunkt senere på grunn av et annet påvirkningsprinsipp; indre forpliktelse og konsistens. I vår historie hadde det vært lurt å la Knut være førstemann til å uttale seg etterfulgt av Petra. Dermed fikk ikke Hans anledning til å avbryte, slik at deres synspunkter ble påvirket.

Men i drøftingssaker er det viktig at alle synspunkter blir presentert før man tar beslutninger. En for rask tilslutning til en spesifikk mening fra flere i ledergruppen, kan kvele andre meninger. Således vil man kunne bygge opp om en framsatt idé og ubevisst undertrykke potensielle motargumenter. Går man for hastig frem, risikerer man altså at gode motargumenter ikke kommer på bordet i en slik situasjon.



Prinsippet om sosiale bevis tilsier at personer bruker andres handlinger og retningslinjer for å avgjøre hva som er passende atferd. Således kan en som leder ved å bruke tidligere erfaringer, på forhånd tenke seg til hvem som med større sannsynlighet kommer til å støtte gitte forslag. Det ligger en stor effekt i å forstå hvordan atferden til andre som likner oss selv, påvirker vår egen atferd. Dette er det viktig å kjenne til, og er helt klart en teknikk som kan brukes til ens fordel i så vel beslutningsprosesser, som i andre sammenhenger på jobb. I historien vår ser vi helt klart et eksempel på det motsatte, der Hans og Knut stadig virket å være uenige. Petra og Hans virket derimot å være på samme bølgelengde, og delte ikke overraskende samme syn på å utsette saken som omhandlet omorganisering.

En annen taktikk som bygger på sosiale bevis, og som også kan brukes i ledergruppen i beslutningsprosesser, er å få en positiv og engasjert ekspert eller prosjektleder til å fremme en sak. Ved å fremheve ekspertens positive egenskaper og referere til tidligere bragder vil lytterne automatisk tillegge vedkommende autoritet. For også å dra nytte av det sosiale prinsippet kan prosjektlederen benytte seg av uttalelser som *”alle som er tilknyttet prosjektet er svært positive”* og *”de fire innleide ekspertene vi har brukt har alle gitt sin tilslutning til dette standpunktet”*. Således kan prinsippet om sosiale bevis føre til at medlemmer i en ledergruppe, som ikke kjenner beslutningssaken like grundig som prosjektlederen, støtter seg på ekspertuttalelsene og lettere gir sin tilslutning. Dette eksempelet kunne med fordel vært brukt av lederen i historien vår. Prosjektlederens tilstedeværelse ville sikret behandling av saken, samtidig som man sannsynligvis også hadde fått et udelt positivt innlegg på omorganiseringen, som kunne gjort det vanskeligere for Petra og Hans å gå i mot saken.

Et annet moment man bør ta i betraktning er at den enkeltes personlige ansvar reduseres når en befinner seg i en større gruppe. Dersom man skal forsikre seg om at en arbeidsoppgave blir gjort, bør den ikke gis som en generell beskjed til hele ledergruppen, men forankres hos utvalgte. Her kombineres prinsippet om sosiale bevis med indre forpliktelse, ved at man ansvarliggjør en enkelt og således spiller på sistnevnte prinsipp. Således kunne lederen i vår historie vurdert å knytte en av de to tilsynelatende største motstanderne til omorganiseringen inn i prosjektet for å gi en av dem et personlig ansvar for saken i ledergruppen.

### **Sympati – folk liker dem som liker dem selv**

Den som opplever ros og komplimenter vil gjerne føle sympati, og samarbeidet vil kunne gå lettere. Å fokusere på likheter mellom aktører vil kunne virke på samme måte. For å involvere Hans i diskusjonen av sak 1 i vår historie, kunne lederen valgt å fremheve noen relevante positive egenskaper ved Hans. For eksempel ved å si *”Hans, du som gjennomførte en vellykket omorganisering i fjor, kan du komme med noen betraktninger i forhold til den utredningen som er gjort her?”* Forutsetningen for å bruke en slik teknikk er at rosen må være ekte og berettiget. Gjentatt kontakt og vellykket samarbeid er en viktig nøkkel som bidrar

til sympati og samspill. Som leder bør man da ha fokus på å få mennesker til å samhandle om oppgaver, spesielt de oppgavene som er lettest å lykkes med.

Det å fokusere på likheter vil skape bånd mellom personer og gi bedre samarbeidsklima. Dette fordi det bygger opp under godvilje og troverdighet, der medarbeidere identifiserer seg med hverandre. Det er viktig ikke å overdrive slik at man mister sin troverdighet, selv om enkelte studier har vist at menn føler stor aktelse for personer som smigrer dem rundhåndet også når kommentarene er usanne.

Lederen i vår historie kunne pleiet forholdet til de øvrige i ledergruppa, spesielt til Hans, i forkant av møtet, og således oppnådd større vilje til samarbeid. Hvis prosjektlederen for utredningen hadde høy anseelse blant lederne, kunne lederen aktivt ha brukt dette. Gjennom å skryte av og fremheve prosjektlederens tidligere bragder, kunne resultatet av utredningen stå i et bedre lys.

Ved aktiv bruk av ros og komplimenter kan man bli godt likt. Positive bemerkninger vedrørende en annens karaktertrekk, holdninger eller prestasjoner øker sjansene for at den som ytrer dette blir likt. I neste omgang er det mye som tyder på at de som blir rost føyer seg lettere etter den personen som gir ros, fordi de rett og slett liker vedkommende. Som alle de andre prinsippene forutsetter denne teknikken sannferdighet og avpasning til situasjonen.

”Lunsjteknikken” kan også anvendes i ledelsessammenheng, siden vi blir mer glad i mennesker vi møter mens vi spiser. Men vi stiller oss tvilende til om snitter og kaffe kunne reddet utfallet av ledermøtet i historien vår.

### **Autoritet – folk bøyer seg for eksperter**

Vi har en tendens til å bøye oss for eksperter. Vi bruker ekspertuttalelser som en effektiv snarvei til beslutninger i dagens komplekse verden, der vi overøses av informasjon og saker vi må ta stilling til. Det oppleves formålstjenlig å lytte til autoriteter, siden slike personer vanligvis innehar mye kunnskap, klokskap og makt. Som leder bør en være bevisst dette prinsippet og ikke anta at ekspertisen er selvinnsende i enhver sak. Studier har vist at uttalelser fra en eneste ekspert har fått deler av befolkningen til å skifte mening. Vi skal være klar over at velvalgte eksperters uttalelser oppleves som en effektiv snarvei til gode beslutninger. Vi må være bevisst den påvirkning som utspiller seg når en autoritet uttaler seg, og at det faktisk også skjer når autoriteten uttaler seg i saker vedkommende ikke har kunnskaper om.

I vår historie var Hans sannsynligvis et godt eksempel på dette. Han fremsto som dominerende og var kanskje ansett som en autoritet av noen i ledergruppen. Da han ønsket å utsette saken, medførte det at

Petra valgte å følge hans råd, kanskje fordi hun opplevde han som en autoritet. I så fall reagerte Petra automatisk på grunnlag av hans generelle autoritetsstatus, og ikke på grunnlag av substansen i autoriteten.

Autoritetsprinsippet er viktig i helsevesenet hvor det over tid har vært en kultur for et sterkt hierarkisk system der alle kjenner sin plass. Det har utviklet seg en langvarig tradisjon for automatisk lydighet ovenfor personer høyere opp i systemet, og da spesielt leger.

Prinsippet kan brukes positivt ved å henvise til legitime autoriteter for å få gjennomslag i saker.

Autoritetens uttalelser vil kunne påvirke de øvrige til å mene det samme. Hvis vedkommende i tillegg er godt likt, vil man få en forsterkende effekt, ved at sympatiprinsippet også gjør seg gjeldende.

### **Knapphet – folk vil ha mer av alt som er mangelvare**

I ledergruppesammenheng er viktig å vite at *”muligheter fremstår som betydelig mer attraktive dersom de begrunnes med hva som kan tapes, ikke med hva som kan vinnes”*(Meyerwitz and Chaiken 1987). I

beslutningsprosesser kan det derfor være viktig at vi ikke utelukkende fokuserer på gevinster. I vår historie, hvor lederen slet med å overbevise gruppen sin om at en omorganisering var nyttig, kunne han også påpekt det man taper ved å fortsette som før. En annen variant av dette er å tegne opp et trusselbilde av hva som kan skje dersom man ikke velger å ta grep. En felles fiende kan ofte virke samlende og er en kjent måte å øve påvirkning.

”Siste frist-taktikken” kunne lederen benyttet seg av på sak 1, som det i utgangspunktet ikke var særlig stemning for å sette på dagsorden. Ved å fokusere på at prosjektlederen kun hadde anledning til å møte denne dagen, kunne han spilt på knapphetsprinsippet.

Bruk av sensur er beheftet med farer. Det er noe vi ledere skal være klar over, da dette kan slå tilbake mot oss. Farene er spesielt knyttet til smertefulle prosesser, som for eksempel ved nedbemanning. I slike situasjoner er det bedre å la alle komme til ordet, og heller legge ”baller døde”, fremfor at folk ikke får presentere sine synspunkter. I verste fall kan motstanden vokse under noe som oppfattes som sensur fra ledelsens side.

Som ledere er vi nok oftere utsatt for påvirkning i form av knapphet, enn at vi bruker denne teknikken for selv å oppnå fordeler. Når det er knapphet på kvalifisert personell, vil man som leder kunne bli påvirket av medarbeidere som truer med oppsigelse dersom de ikke får gjennomslag for sitt syn. Det er derfor viktig at ledere er klar over hvordan man skal forsvare seg mot knapphetsteknikker og skruer av autopiloten når vi opplever opphisselsesfølelsen bruk av knapphet har på oss.

## Manipulasjon

Prinsippene som Cialdini beskriver skaper en egen type automatisk, ubevisst aksept fra mennesker, en villighet til å underkaste seg uten nødvendigvis først å ha tenkt gjennom saken. Hans poeng er at denne typen ubevisst aksept er vi avhengige av å kunne bruke på grunn av høyt tempo og stor informasjonsmengde i vårt moderne liv. Vi må av og til kunne ta raske beslutninger og må da kunne helle til mer automatiske og primitive responser. Så lenge påvirkerne spiller et ærlig spill etter reglene for snarveisrespondering, er dette en effektiv og formålstjenelig prosess. Problemet er at vi kan bli misbrukt av disse prinsippene, lures til å akseptere et valg som egentlig ikke er i vår interesse. Noen kan bruke teknikkene i uhederlig ærend - vi blir manipulert. Vi kan unngå å bli misbrukt av denne påvirkningen dersom vi er oppmerksomme på at den blir brukt mot oss og kan koble ut "autopiloten". Cialdini beskriver dette som forsvarsteknikker og vi har allerede beskrevet dette i teoridelen. Vi må være årvåkne for falske sosiale bevis, feilaktig følelse av forpliktelse eller gjensidighet og uberettiget sympati.

Samtidig må vi også selv passe oss for å bruke påvirkningsteknikker i uhederlig hensikt. Vi må ikke føre mottakerne bak lyset, felles mål må alltid være motivet for påvirkningen. *"Manipulasjon er styring og kontroll – ikke ledelse"* (Rogers 2000).

## Konklusjon og refleksjon

Vår historie og gjennomgangen av litteraturen har vist oss at det fins mange påvirkningsteknikker som vi kan anvende, og - ikke minst - bli utsatt for. Som ledere for store organisasjoner i stadige endringsprosesser, har denne oppgaven bidratt til å sette fokus på hvordan påvirkning og ulike påvirkningsteknikker kan brukes av oss som ledere. Vi har også lært å bli bevisst på andres forsøk på uærlig påvirkning.

I helsevesenet er det en lang tradisjon for å la seg styre av legitime autoriteter. Det er viktig for oss ledere å ha disse med på laget. Samtidig skal vi være avvæpnende når autoriteter uttaler seg på fagområder som ligger utenfor deres kompetanseområde.

Bruk av gjensidighetsprinsippet i betydningen "vær mot andre som du vil at andre skal være mot deg" er også relevant i vår arbeidshverdag. Ved å respektere sine medarbeidere høster man respekt, og ved å stille opp for andre vil man lettere kunne få hjelp eller støtte tilbake. Teorien påpeker at denne teknikken er svært sterk, siden vi nesten for alt i verden vil kvitte oss med den gjeld vi står i ovenfor andre når muligheten byr seg.

Knapphet er en teknikk vi blir utsatt for nærmest daglig i handelsnæringen, men som ikke har den samme relevans i vår lederhverdag. Vi skal være oppmerksomme på at prinsippet kan bli utnyttet av medarbeidere for at de skal oppnå fordeler. Det er svært viktig å motivere medarbeiderne slik at vi forbedrer våre tjenester, og vi kan begrunne avgjørelser om endring med hva som kan tapes dersom vi ikke er i kontinuerlig utvikling.

Det å bygge opp indre forpliktelse, som medfører at folk handler konsistent i beslutningssituasjoner, er kanskje den påvirkningsteknikken vi best kan nyttegjøre oss. Ved å involvere medarbeiderne i utredningsprosessen sikrer man seg forpliktelse til resultatet. På samme måte kan en bruke påvirkningsteknikken sosiale bevis ved å sette folk til å samhandle. Vellykket samhandling gir ønske om å samhandle igjen, nærer følelsen av sympati og bedrer arbeidsmiljøet.

Som ledere flest innser vi at vi kan bli bedre på å gi positive tilbakemeldinger, ros og komplimenter til medarbeidere som gjør en god jobb. På denne måten vil vi få mer motiverte medarbeidere og et inspirerende arbeidsmiljø.

I historien vår har vi fremstilt en leder som ikke prøver å påvirke og som ikke tar ansvar for fremdriften. Lederen tar heller ikke styring når det åpenbart kreves, men lar seg derimot påvirke i en uønsket retning. Dette har gitt oss et godt utgangspunkt for å reflektere rundt lederrollen, hvilke påvirkningsteknikker som kan anvendes fra vår side som ledere, og hvilke vi kan bli utsatt for. Vi mener at Hans burde vært involvert i prosessen før møtet og at prosjektlederen burde vært invitert til møtet for å redegjøre om saken. Deretter kunne lederen manøvrert møtet mot en beslutning i saken ved å ta i bruk flere av Cialdinis påvirkningsteknikker.

Det er viktig at vi som ledere prøver å analysere det som skjer underveis i beslutningsprosesser og møter. At man prøver å finne ut av hva de involverte aktørene vil, hvor de prøver å manøvrere prosessen, for derved å påvirke deltakerne sli at man kan komme på rett spor.

Vi ser klart viktigheten av at all bruk av slike teknikker må være sannferdig og avpasset situasjonen. Det må alltid dreie seg om et felles mål. Vi skal ikke føre folk bak lyset. Manipulering er ikke ledelse, og uærlige teknikker bli avslørt. "Positiv påvirkning er ikke å tiltvinge seg enighet, men å forføre til samarbeid" (sitat fra en kveld med gruppearbeidet). Påvirkning kan være "olje i maskineriet" eller ressurs sparende snarveier til viktige beslutninger. Vi har også lært oss teknikker for hvordan vi kan hindre at slike teknikker blir brukt mot oss på uhederlig vis. Oppgaven har gitt oss et teoretisk grunnlag og en dypere forståelse for å lede sterke fagpersoner, med og uten bruk av påvirkningsteknikker. Dette vil vi ta med oss videre i vår hverdag.

Arbeidet med skriving av denne oppgaven og prosessene underveis har gitt oss større bevissthet rundt ledelse av grupper og hvordan man kan gå frem for å styre i en ønsket retning blant annet ved hjelp av ulike

påvirkningsteknikker. I tillegg har vi gjennom fordypningsoppgaven fått en større forståelse for når vi blir utsatt for påvirkning – bevisst og ubevisst, og hvordan dette kan møtes i hverdagen som leder. Temaet har ikke vært totalt ukjent for oss tidligere, men vi har gjennom oppgaveskrivingen fått mulighet til å fordype oss i et interessant fagfelt, og samtidig fått satt nytt, friskt fokus på temaet. Vi anser den ervervede kompetansen som betydningsfull og strategisk viktig som ledere i organisasjoner som står ovenfor store omstillinger i fremtiden. Denne kompetansen vil vi bruke i vår lederhverdag.

Selve gruppeprosessen med planlegging, lesing, diskusjoner, skriving og sammenstilling har i seg selv vært både morsom, lærerik og nyttig. Gruppa har hatt svært god "kjemi" i hele prosessen og fikk en god start med tidlig igangsettelse og oppgavefordeling. Dette, sammen med et sterkt engasjement, var nok sentralt for den gode prosess som vi opplever å ha hatt på alle måter. Dette er også noe vi tar med oss i vår fortsettelse.

## Litteratur

- BRYMAN, A. 1992. *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
- CIALDINI, R.B. 2003. *Påvirkning: teori og praksis*. Oslo: Abstrakt forlag.
- DAHL, H.F. 1982. *PaxLeksikon*. 2. ed. Oslo: Pax forlag.
- DIJK, T.A.V. 1998. *Ideology: a multidisciplinary approach*. London: SAGE.
- EAGLY, A.H., ASHMORE, R.D., MAKHIJANI, M.G. and LONGO, L.C., 1991. What is beautiful is good, but....: A Meta-analytic review of research on the physical attractiveness stereotype. *Psychological Bulletin*, 110, 109-28.
- FAZIO, R.H., SGERMAN, S.J. and HERR, P.M., 1982. The feature-positive effect in the selfperception process. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42, 404-11.
- HUGHES, R.L. 2002. *Leadership: enhancing the lessons of experience*. 4. ed. Boston: McGraw-Hill.
- MAXWELL, J.C. 1993. *Developing the leader within you*. Nashville: T. Nelson.
- MAXWELL, J.C. 1998. *De 21 uomtvistelige lovene om ledelse : følg dem, og mennesker vil følge deg*. [Skjetten]: Hermon forlag.
- MEYERWITZ, B.E. and CHAIKEN, S., 1987. The effect of message framing on breast selfexamination attitudes, intentions and behavior *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 500-10.
- MINTZBERG, H. 1983. *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- MINTZBERG, H., 1998. Covert Leadership: Notes on managing professionals. *Harvard Business Review*, 76(6), 140-47.
- RIGOTTI, E., 2005. Towards typology of the manipulative process. In: P. SCHULZ and L.D. SAUSSURE, eds., *Manipulation and ideologies in the twentieth century : discourse, language, mind*. . Amsterdam: J. Benjamin Publ.
- ROGERS, J. 2000. *Påvirkning i praksis : hvordan lære seg å tenke og jobbe smartere*. Oslo: Notabene forlag.
- SCHULZ, P. and SAUSSURE, L.D. 2005. *Manipulation and ideologies in the twentieth century : discourse, language, mind*. Amsterdam: J. Benjamin Publ.
- SKOGSTAD, A. and EINARSEN, S., 2004. Effektiv ledelse: En gjennomgang av det 20 århundres viktigste perspektiver. *Ledelse på godt og vondt*. Bergen: Fagbokforlaget.
- STOGDILL, R.M., 1948. Personal factors associated with leadership: A survey of the litterature. *Journal of psychology*, 25, 35-71.
- WANG-HANSEN, J., 2007. Ledere faller, fordi alt står og faller med lederskapet! *Ukeavisen Ledelse*, (4).
- WICKLUND, R.A. 1974. *Freedom and reactance*. New York: John Wiley.
- WILKE, J., 2005. Press instructions as a tool to manipulate the German Nazi government - with an eye towards the German Democratic Republic. In: P. SCHULZ and L.D. SAUSSURE, eds., *Manipulation and ideologies in the twentieth century : discourse, language, mind*. . Amsterdam: J. Benjamin Publ.
- YUKL, G.A. 2006. *Leadership in organizations*. 6th ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
- YUKL, G.A. and CHAVEZ, C., 2002. Influence tactics and leader effectiveness. In: L.L. NEIDER and C.A. SCHRIESHEIM, eds., *Leadership*. Greenwich, CT: New Information Age Publishing.
- ZUKER, E. 1994. *Influence: portable power for the '90s*. Menlo Park, CA: Crisps Publications.