



Amalie Solberg og Anja Norås

LMX SOM ÅRSÅK TIL MOTIVASJONSKLIMA

**Hvordan ledere er med på å forme medarbeidernes
opplevelse av motivasjonsklime via SLMX og ELMX**

**Masteroppgave våren 2022
OsloMet – storbyuniversitetet
Handelshøyskolen (HHS)**

Masterstudiet i økonomi og administrasjon

Sammendrag

Formålet med denne studien var å undersøke om det foreligger en sammenheng mellom medarbeideres opplevelse av leder-medarbeider-relasjoner (LMX) og opplevelsen av motivasjonsklimaet, samt hvorvidt lederes *political skill* kan bidra til denne sammenhengen. Litteratur deler LMX i to ulike retninger, sosial bytterelasjon (SLMX) og økonomisk bytterelasjon (ELMX), samtidig som at motivasjonsklima deles inn i mestringsklima og prestasjonsklima. I henhold til tidligere forskning satt vi på en antakelse om at sosiale leder-medarbeider-relasjoner hadde en sammenheng med mestringsklima, og at økonomiske leder-medarbeider-relasjoner hadde sammenheng med prestasjonsklima. *Political skill* ble testet mot begge tilfeller. I tråd med våre forventninger fant vi både støtte for at det foreligger en positiv sammenheng mellom SLMX og mestringsklima, og mellom ELMX og prestasjonsklima. Bidraget fra *political skill* ble derimot ikke støttet. Likevel fant vi ved supplerende analyser at *political skill* hadde en modererende effekt på sammenhengen mellom ELMX og mestringsklima, hvilket vi ikke hadde en forventning om i forkant. Høyere *political skill* gjør altså ledere bedre i stand til å få ELMX til å øke opplevelsen av et mestringsklima enn ledere med lavere *political skill*.

Abstract

The purpose of this study was to investigate if *political skill* moderates the relationship between leader-member-exchange relationships (LMX) and the experience of motivational climate. Research has divided LMX into two different directions, social (SLMX) and economic (ELMX), in addition to motivational climate being divided into mastery climate and performance climate. According to previous research, we had an assumption that social LMX was related to mastery climate, and that economic LMX was related to performance climate. *Political skill* as a moderator was tested in both cases. In line with our expectations, we found that there is a positive relationship between both SLMX and mastery climate, and ELMX and performance climate. *Political skill* had no moderating effect on either of the connections. However, we found by supplying analyzes that *political skill* has a moderating effect on the relationship between ELMX and mastery climate, which was not expected. Higher *political skill* makes leaders more capable of making ELMX increase the experience of a mastery climate, than leaders with lower *political skill*.

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en avsluttende del av vår mastergrad i Økonomi og Administrasjon ved OsloMet – Storbyuniversitet med hovedprofil i Strategi, organisasjon og ledelse. Sammen har vi gjort vårt beste for å finne en fremgangsmåte som kan benyttes til å besvare problemstillingen vi har valgt for oppgaven. Det har vært en lærerik prosess hvor vi har fått mulighet til å benytte oss av teori fra flere emner vi har hatt i studietiden vår på OsloMet, særlig innen ledelse og organisasjonsteori.

Vi har vært i dialog med et par ansatte i ledergruppen til en norsk byggevareprodusent, og ønsker å takke dem for å ha vært tilgjengelige for oss og delt informasjon fra deres bedrift. Vi ønsker også å takke ansatte og ledere fra byggevareprodusenten som har bidratt med svar på spørreundersøkelser. Dette var avgjørende for at vi kunne hente ut betydningsfulle resultater fra undersøkelsen.

En stor takk rettes også til vår veileder, Robert Buch, for god hjelp og konstruktive tilbakemeldinger gjennom hele prosessen. Vi ønsker å takke for all kunnskap og faglig innsikt du har delt med oss. Du har vært en viktig ressurs for gjennomføringen vår av masteroppgaven, og har bidratt til en spennende og tilrettelagt avslutning på mastergraden vår.

Avslutningsvis vil vi takke hverandre for godt samarbeid i skriveprosessen. Vi er veldig fornøyde med hvordan oppgaven har tatt form og er stolte av sluttresultatet. – God lesing

Oslo, mai 2022

Amalie Solberg og Anja Norås

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	i
Abstract	ii
Forord	iii
1 Innledning	1
2 Teori og hypoteser	3
2.1 SLMX og ELMX.....	3
2.2 Motivasjonsklima.....	4
Figur 1: Visuell representasjon av vår konseptuelle modell for hypotese 1.....	6
Figur 2: Visuell representasjon av vår konseptuelle modell for hypotese 2.....	6
2.3 Political Skill.....	6
Figur 3: Visuell representasjon av vår konseptuelle modell for hypotese 3.....	9
Figur 4: Visuell representasjon av vår konseptuelle modell for hypotese 4.....	9
3 Metode	9
3.1 Valg av metode og forskningsdesign.....	9
3.2 Redegjørelse av datainnsamlingsmetode og prosedyre.....	10
3.2.1 Utvalg og frafall.....	10
3.3 Måleinstrumenter.....	11
3.3.1 SLMX (X).....	12
3.3.2 ELMX (X).....	12
3.3.3 Prestasjonsklima (Y).....	12
3.3.4 Mestringsklima (Y).....	13
3.3.5 Political skill (Z).....	13
3.3.6 Kontrollvariabler.....	13
3.4 Analyse.....	14
4 Resultater	15
Tabell 1: Deskriptiv statistikk, korrelasjoner og reliabilitet.....	17
Tabell 2.1: Resultater av flernivåanalyse (mixed) med X-variabel SLMX.....	18
Tabell 2.2: Resultater av flernivåanalyse (mixed) med X-variabel ELMX.....	19
Figur 5: Den modererende rollen av <i>political skill</i> på sammenhengen mellom ELMX og mestringsklima.....	22
5 Diskusjon	22
5.1 Begrensninger.....	25
5.2 Praktiske implikasjoner.....	28
5.3 Fremtidig forskning.....	29
6 Konklusjon	30
Referanseliste	32
Vedlegg	39
Vedlegg 1 Spørreundersøkelser.....	39

1 Innledning

Diskusjonen rundt hva som utgjør en god leder har i lang tid vært fremtredende i arbeidslivet. Forskere har blant annet gått fra en teori om at en god leder har en viss personlighet, til at godt lederskap er situasjonsbetinget (Day, 2000). De seneste årene har det dukket opp nye ledelsesteorier som i større grad baseres på relasjoner og gjensidige bytteforhold. Samfunnet står i tillegg i kontinuerlige endringer som stiller helt nye krav til at ledere må være mer tilpassningsdyktige og fleksible, samtidig som at det tradisjonelle hierarkiet viskes stadig mer ut (Amagoh, 2009). Flere eksperter uttrykte i et intervju med Dagens Næringsliv fra 2016 at dagens ledere er mer opptatt av å spille på lag med sine ansatte for å oppnå gode resultater (Kaspersen, 2016).

Teori rundt leder-medarbeider-relasjoner (LMX) foreslår at ledere må utvikle individuelle og unike bytterelasjoner til ulike medarbeidere for å oppnå mest mulig effektivitet og produktivitet (Kuvaas et al., 2012). LMX kan normalt kategoriseres som av høy eller lav kvalitet, der relasjonene av høy kvalitet er tilknyttet sosiale leder-medarbeider-relasjoner, mens relasjoner av lav kvalitet brukes om økonomiske eller transaksjonelle leder-medarbeider-relasjoner (Buch et al., 2016b). I en studie utført på tvers av fire land ble effekten av LMX på den ansattes motivasjon, jobbtilfredshet, myndiggjøring, stress og turnover undersøkt (Malik et al., 2015). Studien viste at relasjoner av høy kvalitet førte til høyere motivasjon og jobbtilfredshet, samt lavere turnover og stress på arbeidsplassen. Disse utfallene kan blant annet bidra til at medarbeidere føler tilhørighet til organisasjonen og øker produktivitet (Buch, 2015). Forskerne understreker at funnene finner sted med en forutsetning om at relasjonene er tilpasset den enkelte medarbeider.

Det finnes altså to hovedformer for LMX; sosial og økonomisk (Buch et al., 2014). Det argumenteres for at de to variantene av LMX vil ha ulik påvirkning på hvordan medarbeidere utfører arbeidsoppgaver. Buch et al. presenterer at økonomiske bytterelasjoner er negativt relatert til den ansattes innsats. Derimot fremkommer det at dersom det foreligger en sterk sosial relasjon mellom leder og medarbeider vil medarbeiderens innsats være høy. Ansatte vil også i slike tilfeller ofte gjøre mer enn de blir bedt om, hvilket med god grunn kan argumenteres for å være forenlig med et motivasjonsklima der den ansatte oppfatter ekstrarolleatferd som en kilde til belønning.

Hovedbidraget fra hvordan ledere og medarbeidere kan forme motivasjonsklima peker hovedsakelig mot Målorienteringsteorien (*Achievement Goal Theory – AGT*). Motivasjonsklima er den situasjonsbestemte siden av AGT og indikerer at opplevelsen av motivasjonsklimaet bestemmes av den enkeltes oppfatning av hva måloppnåelse er og hvordan det blir belønnet (Harwood og Thrower, 2020; Nerstad et al., 2018). Et motivasjonsklima kan enten vektlegge den enkelte ansattes kompetanseutvikling og innsats, og kalles da et mestringsklima. Den andre formen for motivasjonsklima kalles prestasjonsklima, hvilket retter mer fokus mot sammenligning og konkrete resultater (Nerstad et al., 2013). Forskning rundt motivasjonsklima har vist at et opplevd mestringsklima har utfall som høyere engasjement og indre motivasjon, mens et opplevd prestasjonsklima gjerne medfører høyere turnoverintensjon. Man kan dermed begrunne at utfallene av motivasjonsklima er sterkt tilknyttet utfallene av LMX.

Formålet med denne studien er å forske på sammenhengen mellom leder-medarbeider-relasjoner og opplevelsen av motivasjonsklima, herunder mestringsklima og prestasjonsklima. Ved å anvende teorien vi presenterer senere i oppgaven kan vi trekke paralleller til at sosiale bytterelasjoner er sterkt relatert til opplevelsen av et mestringsklima, og at økonomiske bytterelasjoner er sterkt relatert til opplevelsen av et prestasjonsklima. Selv om det foreligger gode forutsetninger for at utvikling av sterke relasjoner alene kan bidra til økt opplevd motivasjonsklima, bør det stilles spørsmål rundt hvor mye ledere regulerer seg etter den enkelte for å forbedre resultater ytterligere. Å regulere egen atferd etter situasjon samtidig som man opptrer oppriktig kalles *Political skill* (Brouer et al., 2009; Treadway et al., 2005). Vi bidro til forskning omkring *Political skill* ved å gjennomføre et studie hvor vi kombinerer forskningskompetanse. Det har blitt gjort mye forskning på lederskap, men det er derimot ønskelig med ytterligere forskning rundt hvordan lederskap sammen med ulike variabler påvirker prestasjoner (Yukl, 2012).

Ledere med høy grad av *political skill* mestrer å tilpasse seg ulike mennesker og situasjoner for å skape effektivitet på arbeidsplassen. Man kan argumentere for at slike evner vil være nyttige, om ikke avgjørende, for å kunne tilpasse seg endringene vi står overfor og hvordan effektivt lederskap vil se ut i fremtiden. Videre vil det være interessant å undersøke viktigheten av lederens innsats i relasjonsutviklingen, og om dette påvirker motivasjonsklimaet for medarbeideren. Målet med studiet er å besvare hvordan ledere kan være med på å forme medarbeidernes opplevelse av motivasjonsklimaet i organisasjonen via

sosiale- og økonomiske relasjoner, samt om *political skill* fungerer som en modererende variabel på denne sammenhengen. Ved å utføre denne studien ønsker vi å bidra til å opplyse ledere i ulike bedrifter om hvordan de ved hjelp av *political skill* kan være med på å forme de ansattes opplevelse av klimaet på arbeidsplassen gjennom sosiale- og økonomiske bytterelasjoner. Selv om studien har som formål å bidra til å opplyse arbeidsgivere på et generelt nivå, har vi valgt å foreta undersøkelsen blant medarbeidere og ledere hos en byggevareprodusent.

2 Teori og hypoteser

2.1 SLMX og ELMX

LMX-teori er et teoretisk rammeverk basert på sosial bytteteori. Sosial bytteteori (SBT) sier at en rekke mellommenneskelige handlinger bidrar til å generere en form for forpliktelse, og er et mye brukt paradigme for å forstå atferd på arbeidsplasser (Cropanzano og Mitchell, 2005). LMX-teori har dermed med bakgrunn i SBT utviklet seg til å bli et av de mest brukte rammeverkene for å studere ulike utfall av ulike ledelsesprosesser i organisasjoner (Gerstner og Day, 1997). Samlet sett kan vi se at kvaliteten på de skapte relasjonene har ulike utfall overfor hvert individ, teamet eller organisasjonen som helhet. Noen relasjoner er av mer langsiktig art, og er i stor grad basert på tillit og personlig involvering, mens andre er mer kortsiktige, formelle og transaksjonsbaserte (Andersen et al., 2020).

Tidligere forskning klassifiserer en langsiktig, personlig relasjon som sosial leder-medarbeider-relasjon (SLMX). SLMX omfatter altså et bytteforhold basert på følelser og fremtidig forpliktelse, og regnes som en relasjon av høy kvalitet (Buch et al., 2016b). Andersen et al. (2020) beskriver slike relasjoner som et «gi og ta»-forhold der man er villig til å sette andres behov over sine egne. En langsiktig, bred investering av denne typen vil skape en forpliktelse både på vegne av ledere og kollegaer. En opplevelse av gjensidig tillit og bidrag til organisasjonen vil øke medarbeiderens prososiale motivasjon, og dermed også arbeidsinnsats og ekstrarolleatferd ved at man er mer villig til å utføre oppgaver utover minste krav av det som er forventet av egen stilling. Andersen et al. (2020) presenterer videre en oversikt over hva annen tidligere forskning har funnet når det gjelder utfall av LMX. Studier

viser blant annet at SLMX har en positiv sammenheng med faktorer som jobbtilfredshet, jobbyttelse, indre motivasjon, kreativitet og så videre. Samtidig har SLMX vist seg å ha en negativ sammenheng med turnoverintensjon. Dersom medarbeideren opplever et gjensidig tillitsbasert bytteforhold til sin leder vil ønsket om å slutte i organisasjonen være lavere enn hvis følelsen av slik forpliktelse er lav.

Kortsiktige, kontraktbaserte relasjoner betegnes videre som økonomiske leder-medarbeider-relasjoner (ELMX). Disse er av mer transaksjonell art, blant annet basert på mer formelle statusforskjeller og ofte diskrete avtaler (Andersen et al., 2020). Denne typen relasjon regnes for å være av lav kvalitet (Buch et al., 2016b). I slike tilfeller ser den ansatte på sitt forhold til lederen som et bytteforhold av finansielle eller andre fysiske goder mot jobbyttelse. Som nevnt er disse sett på som kortsiktige og medarbeideren føler gjerne liten personlig eller følelsesmessig involvering til sin leder og organisasjonen som helhet. I motsetning til SLMX vil det her sjelden være tilfeller av ekstrarolleatferd siden medarbeideren kan oppnå personlig belønning ved å utføre arbeidsoppgaver ut ifra et minimumskrav. Forskning viser videre at ELMX har en negativ sammenheng med blant annet jobbyttelse, indre motivasjon, affektiv forpliktelse, behov for autonomi og lignende. Derimot foreligger en positiv sammenheng med turnoverintensjon, ytre motivasjon, narsissisme og så videre. Selv om medarbeideren opplever økt ytre motivasjon av et slikt bytteforhold, som tross alt også er en form for motivasjon, er det mange aspekter ved jobbsituasjonen som ikke påvirkes av høy ELMX. For eksempel har ELMX vist å ikke ha noen signifikant sammenheng med verken jobbtilfredshet, prososial motivasjon eller kreativitet.

Teori tilsier som følger at en sterk sosial leder-medarbeider-relasjon er mer fordelaktig enn en økonomisk leder-medarbeider-relasjon. Andersen et al. (2020) understreker likevel at ulike medarbeidere vil motiveres av ulike aspekter ved en arbeidshverdag. I mer moderne forskning skiller man derfor de to formene for LMX ved å se på nivået på investering og forpliktelse, grad av tillit, hvor raskt byttet finner sted, og de finansielle kontra de sosioemosjonelle aspektene ved byttet.

2.2 Motivasjonsklima

Det er grunn til å tro at bytteforholdet mellom leder og medarbeider vil påvirke hvordan medarbeideren opplever å få belønning. Et motivasjonsklima baseres på oppfatninger av et sett kriterier som gjelder for hvorvidt man oppnår suksess eller fiasko i en arbeidssituasjon

(Nerstad et al., 2018). Kriteriene kommuniseres underforstått gjennom hvordan ledere reagerer og belønner ulike typer atferd, hvilket skaper et sosialt miljø av retningslinjer, prosedyrer og praksiser for måloppnåelse. Motivasjonsklimaet er situasjonsbestemt og baseres på Nicholls' (1984) målorienteringsteori som uttrykker at individers egne oppfatninger av kompetanse bestemmer hvorvidt prestasjoner er vellykkede eller ikke (Harwood og Thrower, 2020). Alle individer har for øvrig ulike oppfatninger av hva måloppnåelse er, når man har oppnådd målet og hvordan man oppnår det. Det er disse oppfatningene som skaper motivasjonsklimaet. Videre deler man motivasjonsklimaet inn i to ulike dimensjoner, mestringsklima (*mastery climate*) og prestasjonsklima (*performance climate*). Disse to utgjør det motivasjonsklimaet som oppfattes av ledere og medarbeidere, og kan like gjerne eksistere samtidig.

I et mestringsklima blir suksess definert gjennom læring, kompetanseutvikling og innsats (Nerstad et al., 2018). I denne situasjonen føler ikke den enkelte en personlig konkurranse til andre kollegaer, men ser heller suksess gjennom å overgå tidligere prestasjoner på egne vegne (Nerstad et al., 2013). Et mestringsklima anses derfor som oppgaveorientert. Fokuset ligger på å lære og utvikle egen kompetanse gjennom hele prosessen mot å løse en oppgave, og innsats betyr mer enn evner. Belønningen ligger i selvutvikling.

I et prestasjonsklima oppfatter man derimot at egen suksess måles opp mot medarbeideres resultater og normative evner (Nerstad et al, 2018). Et slikt motivasjonsklima betegnes som ego-orientert fordi man søker etter å vise overlegenhet gjennom ytelse og prestasjoner (Ohlert og Zepp, 2016). Det største fokuset her ligger på intern konkurranse og sammenligning, og det er kun de som oppnår de «beste» resultatene som anses suksessfulle eller mottar belønning (Nerstad et al., 2013). I en slik situasjon er man opptatt av at forskjellene anerkjennes offentlig og individer opplever ofte verbal sammenligning og grupperinger. Dette vil frarøve den enkelte fokus på læring og mestring, og videre føre til økt ytre motivasjon.

Opplevd motivasjonsklima påvirker naturligvis medarbeideres innsats og motivasjon. Det er mange grunner til at organisasjoner har interesse av å forbedre motivasjonsklimaet. Et godt mestringsklima kan skape engasjement og medføre økt indre motivasjon, økt tilhørighet til bedriften og lavere turnoverintensjon (Nerstad et al., 2013). For eksempel vil det være kostbart for organisasjonen å erstatte medarbeidere, samtidig som at det vil gå ut over kulturen dersom det kontinuerlig kommer inn nye personligheter i en organisasjon. Forskning har uansett vist at opplevd prestasjonsklima har en positiv sammenheng med

turnoverintensjon. Samme studie viste at turnoverintensjon reduseres ved en opplevelse av høyt mestringsklima. Til tross for at mestrings- og prestasjonsklima ofte viser seg å eksistere samtidig i en organisasjon, ser man at den eventuelle indre motivasjonen man oppnår i et mestringsklima kan bli underminert dersom man opplever et høyt prestasjonsklima på samme tid (Buch et al., 2015). Buch et al. (2015) undersøkte samspillet mellom opplevd mestrings- og prestasjonsklima og hvordan dette påvirker indre motivasjon. Studien viste at det vil være avgjørende for en organisasjon å ha et lavt prestasjonsklima for å kunne oppnå høyere indre motivasjon som resultat av mestringsklima. Med andre ord vil ytre insentiver medføre en undergraving av det som i utgangspunktet er tiltalende ved oppgaven. Totalt sett viser forskning at fordelene av et godt mestringsklima er høyere enn fordelene ved et godt prestasjonsklima (Nerstad et al., 2018). I et mestringsklima føler den enkelte at lederne har fokus på å utnytte alles potensiale og ikke bare de med høy kompetanse fra før av. Motivasjon skapes gjennom likeverd og gjensidig avhengighet, hvilket medfører økt innsats og lavere turnoverintensjon.

På grunnlag av forskningen presentert og hvilke utfall de to dimensjonene av LMX har vist på motivasjon og atferd, presenterer vi følgende hypoteser:

Hypotese 1: Det foreligger en positiv sammenheng mellom SLMX og mestringsklima.

Hypotese 2: Det foreligger en positiv sammenheng mellom ELMX og prestasjonsklima.



Figur 1: Visuell representasjon av vår konseptuelle modell for hypotese 1.



Figur 2: Visuell representasjon av vår konseptuelle modell for hypotese 2.

2.3 Political Skill

I tillegg til argumentasjonen for at LMX fører til motivasjonsklima, tror vi at denne sammenhengen vil påvirkes av en tredje variabel; lederens *political skill*. Tidligere forskning

definerer *political skill* som «*the ability to effectively understand others at work, and to use such knowledge to influence others to act in ways that enhance one's personal and/or organizational objectives*» (Treadway et al., 2005, s. 235). Ledere med høy grad av *political skill* har altså en evne til å bruke egen sosial dyktighet samtidig som de regulerer atferd etter visse situasjonsbestemte krav. Måten dette blir gjort på fremstår for øvrig som svært oppriktig overfor andre, og disse individene utstråler en selvtillit som gjerne medfører tillit og støtte fra andre (Brouer et al., 2009; Treadway et al., 2005). Innad i en organisasjon vil slike evner til å samhandle og styre andre være viktig for effektivitet og måloppnåelse, ifølge Pfeffer (1981) og Mintzberg (1983).

Ut ifra definisjonen av *political skill* og hva slik kompetanse betyr for en organisasjon vil tilstedeværelsen av ulike evner fra lederens side på noen måter være avgjørende for at lederskapet skal virke effektivt i en organisasjon (Ahearn et al., 2003). Det finnes en rekke definisjoner på hva ledelse innebærer, men det kan blant annet karakteriseres som en prosess der man ønsker å lede og påvirke medarbeidere mot en visjon eller et mål, og gjerne inspirere til å skape en arena for ekstrarolleatferd. Ledere kan også bruke slike evner gjennom andre, ved nettverks- og koalisjonsbygging, samt utvikling av sosial kapital, hvilket tilrettelegges gjennom *political skill*. *Political skill* kan videre brukes for å skape et gunstig resultat, og ledere med et bevisst høyt nivå av *political skill* vet ikke bare *hva* de skal gjøre i en viss kontekst, men også *hvordan* man skal opptre genuin og uten baktanker. Disse karakteristikkenene er nært tilknyttet hva som anses som god lederstil. Evnen til å skape tillit er uansett svært avgjørende for relasjonen mellom leder og medarbeider, spesielt dersom man ønsker å skape et godt sosialt bytteforhold (SLMX).

Treadway et al. (2005) argumenterte for at individer med politisk kompetanse vil påvirke andre mer effektivt enn de som mangler slik dyktighet. Denne påvirkningen vil være assosiert med en følelse av trygghet og redusert indre uro, hvilket vil ha en positiv effekt på motivasjonsklimaet i en organisasjon. På tross av dette foreligger det lite forskning rundt hvor sentralt lederes *political skill* står. Det er derimot gjort undersøkelser rundt betydningen av *political skill* for medarbeidere. En studie viste at turnoverintensjonen var lavere hos ansatte med *political skill* der det samtidig var høyt nivå av LMX (Epitropaki et al., 2016). Det viste seg likevel at jobbtildfredsheten også var lavere hos disse. Det argumenteres videre for at ansatte gjerne bruker sine evner til å forstå en situasjon til å skape relasjoner av høy kvalitet til sin leder. Studien viste uansett at individer med høy *political skill* generelt hadde høyere evne

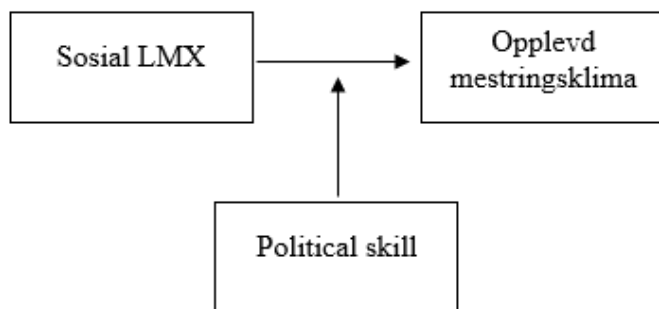
til å utvikle LMX av høy kvalitet. Høy grad av LMX vil følgelig være hjelpsomt for hvordan man opplever den andre partens ytelse og innsats. Epitropaki et al. (2016) poengterer at et individ med høy grad av *political skill* har et syn på egen ytelse som ikke nødvendigvis den andre parten har. En god relasjon vil derfor bidra til å gjøre disse oppfatningene mer samstemte. På samme måte kan ledere bruke sin *political skill* til å skape gode relasjoner, og dermed et motiverende klima for sine ansatte.

Annen forskning som derimot tar for seg lederes *political skill* viser at det foreligger en positiv sammenheng mellom dette og teamytelse (Ahearn et al., 2003). En leder med høy grad av *political skill* vil ha evnen til å opparbeide seg tillit og støtte fra medarbeiderne, samt gode oppfatninger rundt kompetanse og kredibilitet. Dette har sammenheng med motivasjonsklimaet ved at det påvirker ansattes jobbtilfredshet og reduserer turnoverintensjon, hvilket i tillegg kan ses i sammenheng med SLMX. Med andre ord vil det medføre positive utfall for et team og gjerne organisasjonen som helhet dersom lederen i teamet har god politisk kompetanse. Ledere med høy grad av *political skill* vil likevel kunne styre sine ansatte i «riktig» retning uansett om den ansatte er økonomisk eller sosialt orientert. Et individ med *political skill* ser an situasjonen og endrer atferd deretter på en genuin måte (Treadway et al., 2005). Et prestasjonsklima kan gi gode resultater på samme måte som et mestringsklima, selv om de ikke er av samme type. Dersom en ansatt er økonomisk fiksert vil en leder med høy *political skill* kunne utvikle en relasjon deretter, og lede i en retning av vinning. Et prestasjonsklima som resultat av høy ELMX kan dermed også gi gode resultater for bedriften. Hvorvidt et rent prestasjonsklima er sunt å jobbe i vil være et annet spørsmål.

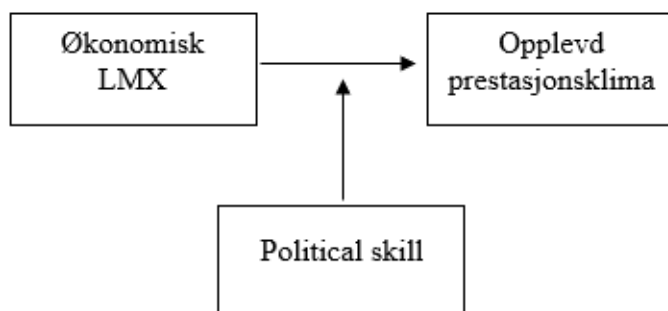
Teorien rundt *political skill* gir holdepunkter for at slike evner vil være viktig i utviklingen av gode relasjoner, både sosiale og økonomiske. Om ikke vil det være avgjørende for en leder som ønsker et godt motivasjonsklima, da både for mestring og prestasjon. På grunnlag av dette presenterer vi følgende hypoteser.

Hypotese 3: Sammenhengen mellom SLMX og mestringsklima vil styrkes av lederens political skill.

Hypotese 4: Sammenhengen mellom ELMX og prestasjonsklima vil styrkes av lederens political skill.



Figur 3: Visuell representasjon av vår konseptuelle modell for hypotese 3.



Figur 4: Visuell representasjon av vår konseptuelle modell for hypotese 4.

3 Metode

Innenfor samfunnsvitenskapelig forskning finnes det to hovedtyper av forskningsstrategier; kvalitativ og kvantitativ forskning (Ringdal, 2018). Kvalitativ metode samler inn informasjon i form av tekst, ord og bilder som sammen bidrar til en forståelse av virkeligheten, mens kvantitativ metode setter søkelys på datainnsamling av informasjon som enten kan tallfestes eller artikuleres i form av tall (Andersen, 2019).

3.1 Valg av metode og forskningsdesign

I vår studie har vi valgt å benytte oss av kvantitativ metode ettersom at vår oppgave dreier seg om å få et helhetlig bilde av situasjonen i en bedrift. Vi mener denne metoden vil være mest hensiktsmessig for å teste hypotesene våre. Vi har valgt å benytte oss av primærdata i vår oppgave, altså data som er samlet inn av oss som forskere til eget formål (Sander, 2020). Alternativt så kunne vi valgt å benytte oss av sekundærdata, som er informasjon som andre

har samlet inn. Sekundærdata er som oftest lett tilgjengelig og ikke like tidkrevende som å innhente egne data, men det er gjerne data som er samlet inn til andre formål. Vi mener at det i vårt tilfelle er mer verdifullt å velge primærdata ettersom det innebærer at data samles inn for å besvare spesifikke hypoteser. For å innhente primærdata til vår studie har vi valgt å benytte oss av digital spørreundersøkelse til to ulike kilder, ledere og medarbeidere. Resultatene fra spørreundersøkelsene vil brukes til å besvare spørsmålene våre.

3.2 Redegjørelse av datainnsamlingsmetode og prosedyre

Vi distribuerte spørreundersøkelsene våre gjennom en kontaktperson hos byggevareprodusenten som sendte undersøkelsene til ansatte og ledere i selskapet via e-post. Selskapet har ansatte i flere land, men vi har valgt å begrense oss til de ansatte i Norge. Alle fikk tilsendt lenke til undersøkelsen for både medarbeider og leder slik at de som tilhørte begge kategoriene hadde mulighet til å svare på begge deler. Før vi sendte ut spørreundersøkelsene måtte vi søke godkjenning hos Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) for å få lovlig tilgang til innsamling av data og nødvendige persondata for forskningen (NSD, u.å.). Vi hadde behov for at de ansatte oppga e-postadressen i programmet Qualtrics hvor vi gjennomførte undersøkelsen, for at vi skulle kunne koble medarbeidere opp mot sin leder. E-postadresse regnes som personopplysninger og gjør det mulig å identifisere respondentene. Undersøkelsen ble godkjent av Personvernombudet for forskning og NSD. Vi la ved et infoskriv i e-posten som ble sendt til deltakerne, samt en infotekst med utdrag av den viktigste informasjonen for å redusere skepsisen deres overfor identifiserbar data. Deltakerne ble informert om at undersøkelsen ble godkjent av NSD, at undersøkelsen ville bli behandlet konfidensielt og at all data ville bli anonymisert når undersøkelsen stengte. Dette reduserer felles metodevarians og garanterer respondentenes personvern. Samtykke fra utvalget ble innhentet ved at de valgte å gjennomføre undersøkelsen (NSD, u.å.).

3.2.1 Utvalg og frafall

Ettersom at vi har begrenset prosjektet til en organisasjon, mener vi at det vil være fordelaktig å sende spørreskjemaet til hele populasjonen, da store utvalg generelt gir mer riktige målinger enn små utvalg (Ringdal, 2018). Vi fikk inn totalt 201 svar på undersøkelsen. Ettersom vi har valgt en kvantitativ undersøkelse så er det naturlig å vurdere bortfallet, og det er naturlig å forvente at ikke alle de mulige respondentene faktisk fullfører undersøkelsen (Johannessen et al., 2016). Vi fikk totalt 162 medarbeidere og 39 ledere som har åpnet undersøkelsene.

32,72% av medarbeiderne og 33,33% av lederne har ikke gitt svar som kunne inkluderes videre i analysen av undersøkelsen. Årsaker til bortfallet er enten at respondentene har åpnet undersøkelsen uten å svare nok til at svarene kunne inkluderes videre eller at respondenter ikke kunne kobles opp til sin leder/sine medarbeidere, og dermed er irrelevante i en flernivåanalyse med to kilder. Etter å ha tatt hensyn til bortfallet, sto vi igjen med 109 selvrapporterte svar fra medarbeidere og 26 svar fra ledere som har vurdert medarbeiderne sine, dette er et forholdsvis lite utvalg. Det var flest menn, 75,56 %, som deltok i undersøkelsen og 24,44 % var kvinner. Kun 7,69% av lederne som deltok var kvinner. Alder ble kategorisert i 4 nivåer, hvorav 7,41 % av respondentene hadde alder under 29 år, 14,81 % hadde alder fra 30-39 år, 25,19 % hadde alder fra 40-49 år og 52,59 % hadde alder fra 50 år og oppover. Av lederne som deltok var den største prosentandelen i alderskategorien 50 år og eldre. 61,54 % tilhørte denne kategorien. Gjennomsnittlig ansiennitet blant lederne som deltok var 19,87 år, og blant medarbeiderne som deltok var gjennomsnittlig ansiennitet på 13,13 år. Lederne som deltok hadde i gjennomsnitt vært leder (lederansiennitet) i 14,18 antall år, mens medarbeiderne i gjennomsnitt har hatt sin nåværende nærmeste leder (dyadeansiennitet) i 5,50 år. Årsaker til hvorfor ledere og medarbeidere ikke fullførte undersøkelsen eller hvorfor noen har valgt å ikke delta vil drøftes i diskusjonsdelen under begrensninger 5.1.

3.3 Måleinstrumenter

Samtlige påstander i undersøkelsen ble målt ved hjelp av en 7-punkts Likert-skala hvor svaralternativene ble gradert fra 1 (helt uenig) til 7 (helt enig). Skalaen gjør at respondenten er i stand til å uttrykke i hvilken grad holdningen deres passer med påstandene i spørreundersøkelsen. Ved å kombinere svar på flere påstander knyttet til samme tema, vil man få et samlet mål på respondentens holdninger (Malt og Grønmo, 2020). For å sikre at de ulike opplevelsene vi måler kan knyttes opp mot den samme underliggende dimensjonen benyttet vi oss av seg av en Likert-skala (Gripsrud et al., 2016). Vi har valgt å splitte leder-medarbeiderrelasjon opp i to uavhengige variabler, SLMX (X) og ELMX (X). Disse uavhengige variablene skal teste sammenhengen til motivasjonsklima, som også er splittet opp i to avhengige variabler, mestringsklima (Y) og prestasjonsklima (Y). I vår studie vil vi undersøke sammenhengen mellom SLMX og mestringsklima, og mellom ELMX og prestasjonsklima. Sammenhengen mellom de uavhengige og avhengige variablene ble moderert av moderatoren, *political skill* (Z). Vi valgte også å inkludere flere kontrollvariabler i analysen. Innholdet i spørreundersøkelsen har blitt utarbeidet ved bruk av spørsmål og påstander som

har blitt validert som måleinstrumenter i tidligere forskning. Dette tilsier at vi kan være forholdsvis trygge på at spørsmålene fanger opp det vi ønsker å måle (Goodman et al., 1998). Spørreundersøkelsene vi har benyttet ligger vedlagt i vedlegg 1.

3.3.1 SLMX (X)

For å måle variabel SLMX benyttet vi oss av Dysvik et al. (2015) sitt måleinstrument bestående av åtte påstander. Disse påstandene er videreutviklet fra de første måleskalaene som ble utviklet for sosial og økonomisk LMX av Kuvaas et al. (2012). Påstandene var i utgangspunktet fra medarbeiders synspunkt, men ettersom at vi har samlet inn data fra to kilder, så ble noen av påstandene endret fra medarbeiders til leders synspunkt. Spørsmålene måler den sosiale relasjonen mellom leder og medarbeider på arbeidsplassen. Vi testet reliabiliteten for å forsikre oss om at de ulike påstandene i måleinstrumentene målte det de skulle. Dette gjorde vi ved å bruke Cronbachs alfa (α) som tester konsistensen mellom flere mål som antas å ha sammenheng (Pallant, 2020). For variabelen sosial leder-medarbeider-relasjon fikk vi at cronbachs alfa er .75 for ledernes måleinstrument, og .79 for medarbeidernes måleinstrument som begge er over kravet på .70 (Tavakol og Dennick, 2011). Dette tilsier at variabelen har god konsistens.

3.3.2 ELMX (X)

Vi benyttet oss av Dysvik et al. (2015) sitt måleinstrument bestående av elleve påstander for å måle variabelen ELMX. I likhet med SLMX ble også påstandene i dette måleinstrumentet endret fra medarbeiders til leders synspunkt. Disse spørsmålene måler den økonomiske relasjonen mellom leder og medarbeider på arbeidsplassen. ELMX fikk en Cronbachs alfa på .84 i måleinstrumentet for leder og .93 i måleinstrumentet for medarbeider, slik at påstandene her målte det de skulle.

3.3.3 Prestasjonsklime (Y)

Nerstad et al. (2013) har utviklet et måleinstrument med 14 påstander omkring kultur og arbeidssituasjon. Alle påstandene skal bidra til å beskrive motivasjonsklime og hvordan suksess er definert i arbeidssituasjonen til respondenten. 8 av 14 påstander tar stilling til prestasjonsklime i respondentens avdeling/arbeidsgruppe. Påstandene om prestasjonsklime spør om respondenten mener det er viktig å prestere bedre enn andre i arbeidsgruppen, om de

motiveres av rivalisering og om prestasjoner blir sammenlignet med andre kollegaer. Cronbachs alfa ble målt til .80 i måleinstrumentet for leder og .83 i måleinstrumentet for medarbeidere. Variabelen prestasjonsklima ble med stor sannsynlighet fanget opp riktig.

3.3.4 Mestringsklima (Y)

6 av 14 påstander i måleinstrumentet for kultur og arbeidssituasjon tar stilling til mestringsklima i respondentens arbeidsgruppe (Nerstad et al., 2013). Disse påstandene ber respondentene ta stilling til om det oppfordres til samarbeid og gjensidig kunnskapsdeling i arbeidsgruppen, om det er fokus på at alle føler at de har en viktig rolle og om den enkeltes læring og utvikling vektlegges. Cronbachs alfa for måleinstrumentet til ledere var .77 og til medarbeidere var det .92, også her er reliabiliteten for måleinstrumentet over kravet på .70, så påstandene her målte det de skulle.

3.3.5 *Political skill* (Z)

Når vi skulle måle *Political skill* benyttet vi oss av Ferris et al. (2005) sitt måleinstrument som består av 18 påstander. Måleinstrumentet tar for seg påstander om hvordan lederen eller medarbeideren vurderer seg selv i forhold til *political skill*. Det blir blant annet spurt om man legger merke til folks ansiktsuttrykk, om man er flink til å få folk til å like seg og om man er god på å oppfatte andres skjulte agendaer. Cronbachs alfa ble målt til .88 i måleinstrumentet for leder og .93 i måleinstrumentet for medarbeidere. Begge koeffisientene ligger høyt over kravet og har i begge tilfeller god konsistens.

3.3.6 Kontrollvariabler

Vi inkluderte fem kontrollvariabler i undersøkelsen vår med tanke på å unngå spuriøs sammenheng og for å styrke validiteten av resultatene (Johannessen et al., 2011). Vi kontrollerte for kjønn, alder, antall år i bedriften, antall år som leder (lederansiennitet) og antall år med samme leder (dyadeansiennitet) som alle er eksogene variabler. Grunnen til at vi tok med kjønn som kontrollvariabel er fordi forskning tyder på at det eksisterer en mannlig preferanse for å forme økonomiske relasjoner til lederne (Kuvaas et al., 2012), mens kvinner antas å være mer opptatte av verdien av gode relasjoner på arbeidsplassen (Prince-Gibson og Schwartz, 1998). Ut fra dette kan vi anta at menn i større grad enn kvinner utvikler økonomiske leder-medarbeider-relasjoner, og at kvinner i større grad enn menn utvikler

sosiale leder-medarbeider-relasjoner. Denne kontrollvariabelen ble målt som en dummyvariabel, hvor menn=0 og kvinner=1. Vi kontrollerte for alder fordi eldre ansatte antas å ha verdier som solidaritet, lojalitet og tilhørighet til organisasjonen (Warr og Pennington, 1994). Forskning antyder at det er en sammenheng mellom alder og affektiv forpliktelse (Meyer et al., 2002). Denne kontrollvariabelen ble kategorisert i 4 intervaller for å opprettholde anonymitet i analysen; «1 = under 29 år», «2 = 30-39 år», «3 = 40-49 år» og «4 = 50 år +». Dette gir oss en forventning om at eldre ansatte i større grad enn de yngre opplever sosiale relasjoner til sin nærmeste leder. Videre ble variablene for ansiennitet, lederansiennitet og dyadeansiennitet målt ved hjelp av åpne spørsmål for å få en mer nøyaktig oversikt over spredningen i organisasjonen. For alle disse kontrollvariablene ble respondenten bedt om å runde av svaret til nærmeste hele år. Kim og Choi (2010) fikk i sine studier støtte for at desto lengre ansiennitet fra tidligere arbeidsforhold, desto større tillit har de til sine etterfølgende arbeidsgivere. Dette funnet tilsier at høy ansiennitet fører til sterkere sosiale relasjoner til lederen. Ettersom at utvalget vårt er lite, vil vi i analysen gjøre en vurdering på om disse variablene skal tas med videre i prosessen eller kuttes ut. Ved lavt utvalg vil kontrollvariabler ha lav statistisk kraft (*statistical power*) og det kan dermed hende at de ikke har noen relevans for analysen (Cohen, 1992; Bernerth og Aguinis, 2016; Becker et al., 2016).

3.4 Analyse

Vi benyttet oss av SPSS 26 for å analyse datamaterialet. Den innsamlede dataen ble analysert i flere trinn. Vi startet med å undersøke deskriptiv statistikk, så utførte vi en korrelasjonsanalyse og undersøkte reliabilitet (Cronbachs alfa α). Cronbach alfa er et mål på reliabilitet hvor koeffisienten varierer fra 0 til 1 (Ringdal, 2018). Kravet for at reliabiliteten er tilfredsstillende ligger på .70, og høyere verdi tilsvarer bedre internkonsistens (Tavakol og Dennick, 2011). Videre gjennomførte vi flernivåanalyser via tilfeldig koeffisient modellering (*random coefficient modelling*) gjennom SPSS Mixed 26 for å teste de fire hypotesene våre. For å unngå komplikasjoner med multikollinearitet sentrerte vi de uavhengige og den modererende variabelen (Aiken et al., 1991). Vi benyttet oss også av de sentrerte variablene når vi dannet interaksjonsleddet slik at heller ikke korrelasjonen med hovedeffekten skulle skape komplikasjoner. Vi valgte å kjøre flernivåanalysen i flere steg for å undersøke moderatoreffekten av *political skill* (Cohen et al., 2014). I analysens første steg inkluderte vi uavhengige variabler og avhengige variabler. Vi utvidet modellen i andre steg ved å legge til moderatoren. Det siste steget inneholdt de uavhengige variablene (X), de avhengige

variablene (Y), moderatoren (Z) og interaksjonsleddene (X*Z), det var denne modellen vi benyttet oss av for videre analyser. I tråd med nye anbefalinger i litteraturen, og fordi vi har et lavt utvalg, valgte vi å ikke ha med kontrollvariabler i hypotesetestingen (Bernierth og Aguinis, 2016; Becker et al., 2016). For å undersøke moderatoreffekten til interaksjonsleddene fulgte vi prosedyren til Jeremy Dawson (u.å.). Vi plottet signifikante interaksjoner i Dawsons test av moderatoreffekter hvor man ser på høye versus lave verdier. Standardiserte beta er ikke tilgjengelig ettersom vi i vårt studie har benyttet flernivåanalyse (Hox et al., 2010). På grunn av dette har vi valgt å benytte oss av ustandardisert beta og estimerer for å analyse stigningstallet. Avslutningsvis rapporterte vi i likhet med Buch et al. (2014) forklart varians på level 1 (*subordinate level variance* (σ^2)) og level 2 (*supervisor level residual variance* (τ_{00})). Sigma (σ^2) viser variasjon mellom individene i variabelen, mens tau (τ_{00}) viser residual variasjon, altså variasjon mellom gruppene i snitt.

4 Resultater

I tabell 1 under er deskriptiv statistikk, resultatene fra korrelasjonsanalysen og Cronbachs alfa rapportert. Korrelasjonsanalysen ble gjennomført for å beskrive retningen mellom og styrken til variablene (Pallant, 2020). Korrelasjonen mellom variablene ble undersøkt ved hjelp av korrelasjonskoeffisienten Pearsons r (Ringdal 2018). Dersom Pearsons r viser mer enn .70 kan det oppstå kollinearitetsproblemer, som tilsier at det er for sterke korrelasjoner (Johannessen et al., 2011). Multikollinearitet er definert som korrelasjonen mellom avhengige variabler (Clausen og Eikemo, 2007). De aller fleste variablene ligger godt innenfor grenseverdien, men korrelasjonen mellom medarbeideres opplevelse av sosial leder-medarbeider-relasjon og medarbeideres opplevelse av mestringsklima ($r = .77$) ligger over korrelasjonsmålet på .70, og viser dermed til at vi har et tilfelle av multikollinearitet. Korrelasjonen mellom variablene er for sterk og det vil da være vanskelig å skille effekten av hver variabel. Dette tilsier at vi har et kollinearitetsproblem (Buch et al., 2010).

Tilsvarende med våre forventninger korrelerte medarbeideres opplevelse av sosial leder-medarbeider-relasjon og medarbeideres opplevelse av mestringsklima med høy positiv verdi og var i tillegg signifikant ($r = .77, p < .01$). Korrelasjonen mellom medarbeideres opplevelse av økonomisk leder-medarbeider-relasjon og medarbeideres opplevelse av

prestasjonsklime er også signifikant og positiv med relativt høy verdi ($r = .48, p < .01$). Følgelig er det preliminær støtte for hypotese 1 og hypotese 2, og et godt utgangspunkt for de videre analysene i studiet.

Flernivåanalyse via *random coefficient modelling* gjennom SPSS Mixed 26 ble utført for å teste de fire hypotesene vi hadde satt opp. Denne analysen er presentert i tabell 2.1 og 2.2 og analyserer sammenhengen mellom de uavhengige variablene (SLMX og ELMX) og de avhengige variablene (mestringsklime og prestasjonsklime), samt den modererende variabelen (*political skill*).

Tabell 1: Deskriptiv statistikk, korrelasjoner og reliabilitet

Variabler	Gj. snitt	Std. avvik	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1. Kjønn ^a L	0.96	0.19																		
2. Kjønn ^a M	0.72	0.45	.02																	
3. Alderkat ^b L	3.21	0.92	.15	-.03																
4. Alderkat ^b M	3.19	0.98	.09	-.13	.01															
5. Ansiennitet L	19.87	12.41	.18	.05	.69**	-.08														
6. Ansiennitet M	13.13	11.33	.02	.06	-.06	.43**	-.13													
7. Lederansiennitet	14.18	10.12	.16	.11	.67**	-.05	.81**	-.05												
8. Dyadeansiennitet	5.50	4.87	.14	.04	.09	.28**	.16	.43**	.11											
9. LSLMX (8)	5.40	0.61	-.10	-.07	-.36**	-.16	.03	-.06	.11	.02	(.75)									
10. MSLMX (8)	4.63	1.12	-.17	-.32**	.11	-.07	.08	-.19*	-.01	-.30**	.10	(.79)								
11. LELMX (11)	1.90	0.55	.05	.12	.20*	.06	.21*	-.06	.21*	.02	-.47**	-.06	(.84)							
12. MELMX (11)	2.60	1.19	.15	.16	.04	-.23*	.10	-.07	.18	-.18	-.12	-.19	.28**	(.93)						
13. LMC (6)	6.02	0.57	-.22*	-.01	.44**	-.10	.49**	-.07	.38**	-.01	.13	.23*	.05	-.08	(.77)					
14. MMC (6)	4.74	1.54	-.17	-.31**	.09	-.04	.05	-.09	.02	-.13	.17	.77**	.02	-.10	.31**	(.92)				
15. LPC (8)	2.90	1.01	.14	.03	.32**	-.03	.42**	-.06	.68**	.08	.08	-.18	.26**	.16	.16	-.09	(.80)			
16. MPC (8)	2.90	1.14	.13	.14	-.04	-.26**	.12	-.01	.14	-.02	.07	-.02	.14	.45**	-.04	.05	.11	(.83)		
17. LPS (18)	5.60	0.62	.06	.04	-.16	-.21*	.03	-.08	.18	-.01	.59**	-.00	-.22*	.10	.43**	.13	.16	.13	(.88)	
18. MPS (18)	4.89	0.91	-.04	-.08	.16	-.07	.22*	-.37**	.10	-.31**	.09	.51**	.18	.06	.22*	.45**	-.08	.16	-.00	(.93)

** Korrelasjonen er signifikant på 0,01 nivået

* Korrelasjonen er signifikant på 0,05 nivået

N = 109 (selvrapporterte); N=26 (ledere som har vurdert medarbeiderne sine)

Cronbachs alfa er rapportert på diagonalen for skalaene

Antall påstander som er inkludert i de endelige skalaene er i parentes bak hver av variablene; L og M foran forkortelse for variablene viser om korrelasjonen gjelder ledere eller medarbeidere.

^aKjønn menn = 1, kvinner = 0,

^bAlderkat kodet til 1 = "under 29 år", 2 = "30-39 år", 3 = "40-49 år", 4 = "50+ år"

Tabell 2.1: Resultater av flernivåanalyse (mixed) med X-variabel SLMX

Mestringsklima						
	Steg 1		Steg 2		Steg 3	
<i>Fixed effects</i>	<i>b</i>	<i>se</i>	<i>b</i>	<i>se</i>	<i>b</i>	<i>se</i>
SLMX	1.08**	.09**	1.10**	.09**	1.10**	.09**
ELMX	.04	.08	.00	.09	-.02	.09
Political skill			.30	.16	.27	.16
SLMX x Political skill					.13	.16
ELMX x Political skill					.34*	.15*
<i>Random effects</i>						
Sigma σ^2		.96		.96		.90
Tau τ_{00}		.00		.00		.00

Tabell 2.2: Resultater av flernivåanalyse (mixed) med X-variabel ELMX

		Prestasjonsklima					
		Steg 1		Steg 2		Steg 3	
<i>Fixed effects</i>		<i>b</i>	<i>se</i>	<i>b</i>	<i>se</i>	<i>b</i>	<i>se</i>
SLMX		.08	.09	.03	.10	.03	.10
ELMX		.41**	.09**	.44**	.09**	.44**	.09**
Political skill				.18	.18	.16	.18
SLMX x Political skill						.12	.17
ELMX x Political skill						-.03	.16
<i>Random effects</i>							
Sigma σ^2		.92		.93		.94	
Tau τ_{00}		.08		.07		.05	

I hypotese 1 begrunnet vi for at det foreligger en sammenheng mellom SLMX og mestringsklima. I tabell 2.1 ser vi at vi får støtte for hypotesen ($p < .01$). I første steg av analysen testet vi variablene SLMX (X) og ELMX (X) mot Y-variabelen mestringsklima. Her fikk vi en positiv sammenheng mellom SLMX og mestringsklima ($b = 1.08, p < .01$), hvilket tilsier at opplevelsen av et mestringsklima øker desto sterkere den sosiale bytterelasjonen mellom leder og medarbeider er. Videre inkluderte vi den modererende variabelen *political skill* (Z) i andre steg. Denne viste ingen sammenheng i vår analyse ($p > .01$), men medførte likevel at sammenhengen mellom SLMX og mestringsklima ble noe sterkere ($b = 1.10$). Vi kan konkludere med at vi får støtte for hypotese 1 og at denne kan beholdes.

I tredje og siste steg la vi til interaksjonsledd mellom SLMX (X) og *political skill* (Z), og mellom ELMX (X) og *political skill* (Z). Hypotese 1 viser seg å fortsatt være signifikant ($p < .01$) og det foreligger en positiv sammenheng mellom SLMX og mestringsklima. Hypotese 3 presenterer at sammenhengen mellom SLMX (X) og mestringsklima (Y) vil styrkes av lederens *political skill* (Z). Denne sammenhengen representeres ved interaksjonsleddet SLMX x *political skill* (X*Z). Analysens steg 3 viste ingen statistisk sammenheng til dette ($p > .01$). Vi forkaster dermed hypotese 3.

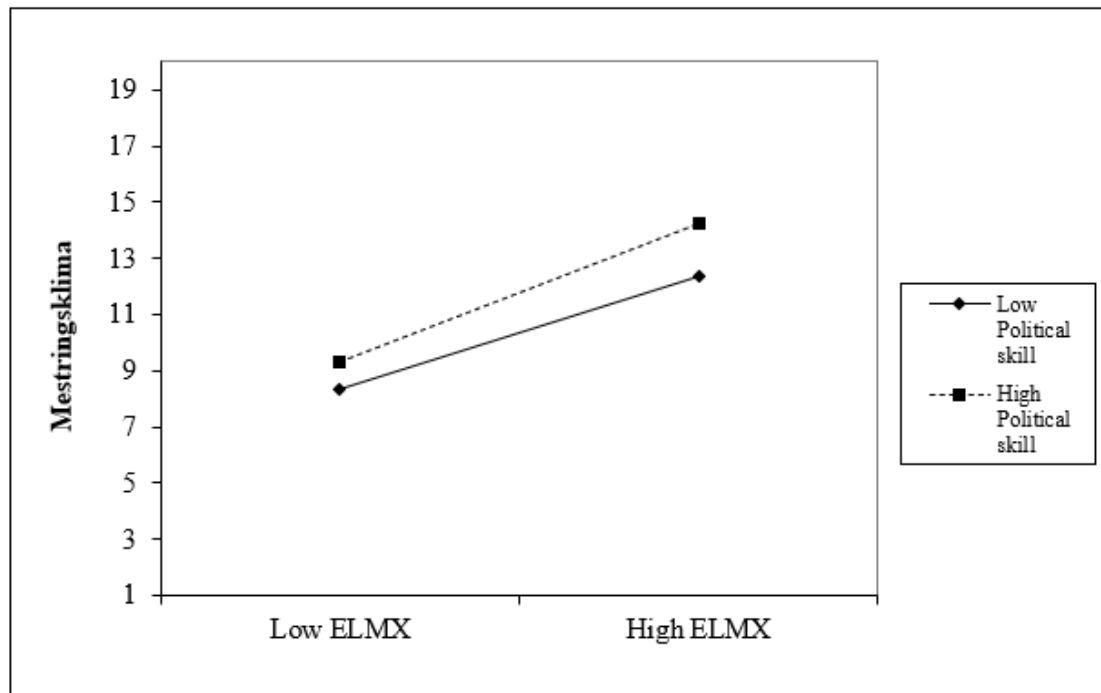
Ut ifra tabell 2.1 ser vi i steg 3 at forklart variasjon mellom hver enkelt medarbeider $\sigma^2 = .90$. Her er det åpenbart at største delen av medarbeidernes opplevelse av et klima vil være mellom de ansatte. Videre ser vi på tau at det er null variasjon mellom gruppene i snitt ($\tau_{00} = .00$) når det gjelder hver medarbeiders opplevelse av mestringsklima. Medarbeiderne er altså ikke enige i opplevelsen av mestringsklima under hver enkelt leder. For hvert av stegene i analysen sank verdien for sigma (σ^2) og tau (τ_{00}) ved at vi fikk lavere *residual variance* på individnivå (level 1) og gruppenivå (level 2). Dette indikerer mer forklart variasjon, hvilket er ønskelig.

Videre uttrykker hypotese 2 at det foreligger en positiv sammenheng mellom ELMX og prestasjonsklima. Tabell 2.2 viser at vi får støtte for hypotesen ($p < .01$). I første steg testet vi variablene SLMX (X) og ELMX (X) mot Y-variabelen prestasjonsklima. Analysen viste at det foreligger en positiv sammenheng mellom ELMX og prestasjonsklima ($b = .41, p < .01$), hvilket tilsier at opplevelsen av et prestasjonsklima er høyere desto sterkere den økonomiske bytterelasjonen mellom leder og medarbeider er. I andre steg inkluderte vi den modererende variabelen *political skill* (Z). Denne viste ingen statistisk sammenheng til prestasjonsklima, men bidro derimot til en litt sterkere sammenheng mellom ELMX og prestasjonsklima ($b = .44$). I steg 3 la vi igjen til de samme interaksjonsleddene som i analysen for mestringsklima,

da vi ønsket å undersøke den modererende effekten til *political skill*. Hypotese 2 er fortsatt signifikant og det foreligger en positiv sammenheng mellom ELMX og prestasjonsklima ($p < .01$, $b = .44$). I hypotese 4 argumenterte vi for at sammenhengen mellom ELMX (X) og prestasjonsklima (Y) vil styrkes av lederens *political skill* (Z). Denne sammenhengen representeres ved interaksjonsleddet ELMX x *political skill* (X*Z). Analysens steg 3 i tabell 2.2 viste ingen statistisk sammenheng for dette ($p > .01$). Dette resulterer i at vi forkaster hypotese 4.

Ut ifra tabell 2.2 ser vi i steg 3 at forklart variasjon mellom hver enkelt medarbeider $\sigma^2 = .94$. I likhet som i analysen av mestringsklima er også i dette tilfellet den største delen av medarbeidernes opplevelse av klimaet mellom de ansatte. Videre ser vi på tau at det er veldig liten variasjon mellom gruppene i snitt ($\tau_{00} = .08$) når det gjelder hver medarbeiders opplevelse av prestasjonsklima. Medarbeiderne er ikke enige i opplevelsen av prestasjonsklima under hver enkelt leder. For hvert av stegene i analysen økte verdien for sigma (σ^2), men verdien for tau (τ_{00}) er synkende. Vi fikk i dette tilfellet høyere *residual variance* på level 1, men lavere på level 2. Dette indikerer i vårt tilfelle at det er mer forklart variasjon på gruppenivå (level 2) for hvert steg i hypotesetestingen, mens det for hvert steg i hypotesetestingen viste mindre forklart variasjon mellom individenes (level 1) opplevelse av prestasjonsklima.

Selv om vi primært var interessert i sammenhengen mellom de økonomiske perspektivene og prestasjonsklima, avslørte post hoc og supplerende analyser et interessant funn hvor *political skill* har en modererende effekt på sammenhengen mellom ELMX og mestringsklima. Dette fremkommer i tabell 2.1 der interaksjonsleddet ELMX x *political skill* er positivt relatert til mestringsklima ($b = .34$, $p < .05$). Dette tilsier at opplevd mestringsklima hos medarbeider øker dersom det foreligger et økonomisk bytteforhold til leder kombinert med at lederen har høy grad av *political skill*.



Figur 5: Den modererende rollen av *political skill* på sammenhengen mellom ELMX og mestringsklima.

Den statistiske sammenhengen mellom interaksjonsleddet ELMX x *political skill* og mestringsklima er plottet inn i Jeremy Dawsons (u. å) test for å tolke interaksjonseffekten. Figur 5 viser to grafer. Den heltrukne linjen representerer lav grad av *political skill* hos leder og den stiplede linjen representerer høy grad av *political skill*. Ettersom at kurvene er stigende ser vi at høy ELMX gir et bedre utfall på opplevelsen av mestringsklima enn lav ELMX, uavhengig av nivået på *political skill*. Figuren viser at høyere *political skill* gjør ledere bedre i stand til å få ELMX til å øke opplevelsen av et mestringsklima hos medarbeidere, enn ledere med lavere *political skill*. Sammenhengen mellom ELMX og mestringsklima er dermed sterkere ved høy *political skill*, hvilket indikerer at lav *political skill* svekker effekten av ELMX på mestringsklima.

5 Diskusjon

Formålet med denne oppgaven var å finne ut hvorvidt det foreligger en sammenheng mellom LMX og motivasjonsklima, og om *political skill* styrker denne sammenhengen. Vi ønsket å underbygge teorier fra tidligere forskning i tillegg til å muligens bidra med nye synspunkter

på feltet. Målet var å kartlegge om ledere kan påvirke opplevelsen av klimaet i organisasjonen gjennom relasjonene de har til sine medarbeidere. Ettersom at vi endte opp med et relativt lite utvalg måtte vi vurdere hvorvidt kontrollvariablene som vi i utgangspunktet hadde inkludert var relevante. Som tidligere nevnt i metodekapittelet vil kontrollvariabler ha lav statistisk kraft (*statistical power*) ved lavt utvalg og vil av den grunn ikke ha noe relevans for analysen (Cohen, 1992; Bernerth og Aguinis, 2016; Becker et al., 2016). I tråd med nye anbefalinger i litteraturen og på grunn av lavt utvalg valgte vi å ikke inkludere kontrollvariabler i hypotesetestingen.

I tråd med hypotese 1 fant vi støtte for at det foreligger en positiv sammenheng mellom SLMX og mestringsklima. Vi la frem denne hypotesen på bakgrunn av teori rundt målorienteringsteorien og hvordan denne kan påvirke arbeidslivet (Harwood og Thrower, 2020). Bekreftelsen av hypotese 1 underbygger at det kan trekkes linjer mellom kjennetegnene for SLMX og mestringsklima, og hva opplevelsene av disse kan føre til. Tidligere forskning har vist at en sterk sosial leder-medarbeider-relasjon bidrar til å øke forpliktelse, jobbytelse, jobbtillfredshet og indre motivasjon hos medarbeidere (Andersen et al., 2020). Samtidig er idéen rundt mestringsklima bygget på en opplevelse om at det fremkommer belønninger ut ifra kompetanseutvikling, innsats og selvutvikling, hvilket har vist å føre til sterkere engasjement og indre motivasjon blant medarbeidere (Nerstad et al., 2013). Å ha et betydelig fokus på medarbeideres muligheter og personlige utvikling i en relasjonsbyggingsprosess vil dermed bidra til å øke de positive utfallene som sterke sosiale relasjoner har på medarbeidere. Opplever man støtte og tillit fra sin leder er det større sannsynlighet for at man opplever en støttende og motiverende arena som ikke kun ser verdi i økonomiske eller finansielle prestasjoner.

I likhet med hypotese 1 fant vi støtte for neste hypotese, der vi antok en sammenheng mellom ELMX og prestasjonsklima. I et opplevd prestasjonsklima, der anerkjennelse blir målt gjennom sammenligninger og resultater, forekommer færre fordeler enn et opplevd mestringsklima, i følge forskning (Nerstad et al., 2018). Ved å rette fokuset mot ytre incentiver forsvinner vektleggingen av å utnytte hver enkelt medarbeiders potensiale, hvilket svekker indre motivasjon hos medarbeidere (Buch et al., 2015). Forskning har samtidig vist at ELMX har en negativ sammenheng med blant annet forpliktelse, jobbytelse og indre motivasjon (Andersen et al., 2020). Man kan dermed argumentere for at et fokus på fysiske goder i bytte mot jobbytelse øker opplevelsen av at anerkjennelse og måloppnåelse skapes ut

ifra hvor delaktig man er til at organisasjonen når målene sine gjennom at alle oppgaver løses på best mulig måte.

Siden leder-medarbeider-relasjoner og motivasjonsklima bygger på subjektive opplevelser, anså vi det som naturlig å undersøke hvorvidt den enkeltes eventuelle evner til å tilpasse seg ulike situasjoner kan påvirke en annen persons synspunkt. Ved å inkludere *political skill* som en tredje variabel kan vi undersøke om ledere bevisst eller ubevisst har mulighet til å påvirke medarbeideres opplevelse av relasjonen som foreligger, og dermed også opplevelsen av motivasjonsklimaet. Siden vi fant sammenheng mellom leder-medarbeider-relasjoner og motivasjonsklima, så vi muligheter for at opplevelsen av motivasjonsklimaet kunne endre seg i tråd med bidraget fra *political skill*. Dette undersøkte vi i hypotese 3 og 4. Vi fant derimot ingen støtte for hverken SLMX og mestringsklima moderert av *political skill*, eller ELMX og prestasjonsklima moderert av *political skill*. Forskning på feltet tilsier likevel at *political skill* reduserer den negative sammenhengen mellom ELMX og jobbytelse (Buch et al., 2016b). Det at våre funn ikke samsvarer med tidligere studier på dette området kan imidlertid forklares ved at vi har en lav utvalgsstørrelse, og ikke nødvendigvis kan stole på at resultatene er gjeldende for andre tilfeller. Dette går vi videre inn på i begrensninger i kapittel 5.1.

Siden sosiale leder-medarbeider-relasjoner er basert på blant annet tillit og forpliktelse, kan man tenke seg at eventuell bruk av *political skill* fra en side ville blitt oppdaget. Samtidig kan det argumenteres for at sammenhengen mellom SLMX og mestringsklima, samt de positive utfallene av disse, allerede er sterk nok til at et eventuelt bidrag fra *political skill* vil ha lite for seg. Når det kommer til sammenhengen mellom ELMX og prestasjonsklima er det grunn til å tenke at det samme gjelder her. Tidligere forskning har vist at det ikke foreligger noen sammenheng mellom ELMX og blant annet jobbtilfredshet og prososial motivasjon (Andersen et al., 2020). *Political skill* brukes i stor grad som et hjelpemiddel for å øke effektivitet og skape ekstrarolleatferd i en bedrift (Ahearn et al., 2003). Medarbeidere som kun er opptatte av økonomisk vinning og å være bedre enn andre vil derfor muligens påvirkes i liten grad av denne formen for *political skill* fra lederen. Likevel er *political skill* situasjonsbetinget, hvilket gir rom for at lederen bør kunne ha mulighet til å påvirke medarbeideren til å fokusere mer på samarbeid og organisatoriske mål.

Til tross for at vi ikke fikk støtte for den modererende effekten vi hadde forventet i hypotese 3 og 4, fant vi likevel en sammenheng vi ikke hadde en antakelse om i forkant. *Political skill* viste seg å ha en modererende effekt på sammenhengen mellom ELMX og mestringsklima.

Dette vil som nevnt si at høyere *political skill* gjør ledere bedre i stand til å få ELMX til å øke opplevelsen av et mestringsklima enn ledere med lavere *political skill*. At en økonomisk leder-medarbeider-relasjon øker opplevelsen av et mestringsklima alene er ut ifra våre teorier lite sannsynlig, og heller ikke påvist i våre analyser. *Political skill* representerer derfor en betingelse for at ELMX medfører positive utfall, fremfor negative. Siden et opplevd mestringsklima har vist seg å ha flere positive utfall enn opplevd prestasjonsklima er det naturlig å ta som utgangspunkt at man i en bedrift ønsker overvekt av opplevd mestringsklima. En grunn til dette kan være at flere vil ha et ønske om å bli værende i bedriften over tid dersom de føler seg investert i og opplever selvutvikling. For å få til dette bør man ut ifra våre analyser ha fokus på å utvikle sosiale leder-medarbeider-relasjoner, men disse er også mer tidkrevende enn de transaksjonelle relasjonene og vanskeligere i praksis (Buch et al., 2016b). Har man høy *political skill* kan man påvirke medarbeideren i retning av en opplevelse om at arbeidsoppgavene gjennomføres på eget initiativ og ikke nødvendigvis fordi det medfører en konkret belønning. I dette tilfellet er det en mulighet for at medarbeideren opplever at innsats og engasjement er nok, hvilket bidrar til økt opplevelse av mestringsklima. Det kan avslutningsvis tenkes at den økte opplevelsen av mestringsklima vil ha en ringvirkning ved at man blir i bedriften lenge og dermed har mulighet til å utvikle en sterkere sosial relasjon til sin leder.

5.1 Begrensninger

Som med all annen forskning er også resultatene fra vår studie nødt til å ses i lys av flere begrensninger. Først og fremst er forskningen vår basert på selvrapporterte data, som gir grunn til å stille spørsmålstegn ved validiteten (Chan, 2009). Et spørreskjema med selvrapportering danner risiko i forbindelse med felles metodevarians (*common method variance*) (Crampton og Wagner 1994). En utfordring med selvrapporterte data er at respondentene gjerne svarer i samsvar med sosiale normer eller i samsvar med hva de tror forskerne forventer (Goodman et al., 1998). Dette skjer gjerne uten at respondentene selv er klar over det, og regnes for å være en av de vanligste feilkildene ved selvrapporterte data og en årsak til at validiteten svekkes. For å redusere sannsynligheten for felles metodevarians, og også for forekomsten av responsforvregning, ble respondentene informert om at tiltak ble innført for å sikre respondentenes anonymitet (Podsakoff et al., 2003). På tross av dette foreligger det fremdeles en mulighet for at resultatene kan skyldes feil som kommer av felles metodevarians. Responsforvregning kan være en begrensning for forskningen og en årsak til

frafall. For å redusere forekomsten av dette la vi ved en kort infotekst i e-posten hvor vi inviterte ledere og medarbeidere til undersøkelsen, samt et lengre infoskriv i tråd med retningslinjene til NSD (u.å.), der vi påpekte at alle besvarelsene vil anonymiseres i datasettet og vil analyseres anonymt (Lance og Vandenberg, 2009). I datasettet vil vi dermed ikke kunne se hvem av respondentene som har rapportert hva, noe som vil kunne styrke validiteten til spørreundersøkelsen. Vi har hentet inn informasjon fra flere kilder, ledere og medarbeidere, så dette vil i motsetning til bare selvrapporterte data fra en kilde øke validiteten av funnene (Podsakoff et al., 2003). På en annen side blir det anbefalt å benytte seg av to separate studier for å øke validiteten til innsamlet data da det forhindrer at studiene påvirker hverandre. Vi hadde kun en studie av to kilder, og dermed er det sannsynlig at det kan ha oppstått metodiske feilkilder. En annen begrensende faktor kan være at selv om medarbeidernes og ledernes attribusjon og oppfatninger er individuelle, er det tenkelig at deres attribusjoner og oppfatninger påvirkes av andre kollegaers meninger (Sverdrup, 2014). Ettersom at utvalgsstørrelsen er relativt liten har vi ikke stort nok grunnlag til å tro at selvrapporterte data i vår studie er korrekt.

Dernest har tverrsnittsforskningsdesign også sine begrensninger. Vi benyttet oss av tverrsnittsdata i vår oppgave, som vil si at undersøkelsen kun er utført som en studie på et utvalg og på ett tidspunkt. En svakhet med slike studier er at vi ikke kan trekke noen årsaksforklaringer fra de forskjellige funnene (Podsakoff et al., 2003). På tross av at vi har inkludert flere variabler, kan vi ikke utelukke at det finnes andre forklaringer (Rosenbaum, 2002). Andre variabler enn de vi har lagt til grunn i vår studie kan for eksempel ha en modererende eller medierende rolle på sammenhengen mellom SLMX og mestringsklima, og på sammenhengen mellom ELMX og prestasjonsklima. Det bør gjennomføres longitudinelle og eksperimentelle studier for at det i fremtiden skal være mulig å trekke årsaksforklaringer fra funnene (Fraley og Hudson, 2014). Ved å gjennomføre dette kan man vurdere funnene over lengre tid, og eksaminere hva som egentlig har effekt.

For det tredje er det også nevneverdig å vurdere generaliserbarheten til funnene våre som en begrensning. Undersøkelsen vår begrenset seg til et land (Norge), en kultur (vestlig), en spesifikk bransje (byggevarerbransjen) og et selskap (en byggevarerprodusent). Grunnet et svært begrenset og lite representativt utvalg, vil det være vanskelig å si noe om generaliserbarheten til funnene på tvers av land, kultur og bransje (Ringdal, 2018). At undersøkelsen baserer seg på en tverrsnittstudie og dataene kun skaper et bilde av et bestemt

tidspunkt bidrar også til at generalisering er vanskelig å avklare. Det var 75,56 % menn og 24,44 % kvinner som svarte på undersøkelsen, dette er ikke en representativ kjønnsfordeling for arbeidslivet. Ettersom at vi kuttet ut kontrollvariabler i analysen og har et lite utvalg kan vi heller ikke generalisere funn på tvers av kjønn eller alder. Forskning i andre land og andre organisasjoner bør utføres før man trekker noen konklusjoner fra funnene (Kuvaas, 2009). Funnene fra vår studie gjelder altså bare for den norske byggevarebransjen.

En fjerde begrensning er at vi hadde en liten utvalgsstørrelse på 135 respondenter som kan være med på å redusere validiteten. Vi har kommet frem til flere årsaker til høyt frafall og lav responsrate som har bidratt til at vi ikke fikk tilstrekkelig med data og ikke har funnet det teorien tilsa at vi skulle finne. Blant annet jobber størst andel av de ansatte hos byggevareprodusenten med produksjon, og bruker lite eller ingen tid på en datamaskin i løpet av arbeidsdagen sin. Dette er trolig med på å begrense responsraten. Videre har vi vurdert det at vi ikke hadde en mobilvennlig undersøkelse til å være en begrensning på oppsettet som fører til frafall. Opp til 53 % av undersøkelser som startes gjennom Qualtrics (u.å.) blir åpnet fra mobile enheter. Og, ettersom at vi inkluderte spørsmål med tekstfelt og svaralternativer, samt matriser som er mer komplisert å besvare fra mobilen vil det redusere antallet som fullfører undersøkelsen, og dermed redusere responsraten. Ifølge Karasek et al. (1988) kan opplevelse av mye stress være en annen årsak til at respondenter velger å ikke fullføre spørreundersøkelser. Et annet problem kan være at respondenter har en tendens til å gå lei dersom undersøkelsene er tidkrevende, som fører til at validiteten kan synke utover i undersøkelsen (Kelley et al., 2003). Vår undersøkelse krevde lite tid fra respondentene, og det er derfor nærliggende å anta at tidsperspektivet ikke ble et problem for validiteten i vårt tilfelle. Med hjelp fra en kontaktperson hos byggevareprodusenten så ble undersøkelsene sendt ut på en onsdagskveld, slik at ledere og medarbeidere hadde den i innboksen på torsdags morgen. Litt over en tredjedel av respondentene svarte mellom klokka 07.00 og 13.00 på torsdagen. For å øke deltakelse og responsrate på digitale spørreundersøkelser er det viktig å velge rett dag for når man sender den ut (SurveyMonkey, u.å.). Vi valgte å unngå helg ettersom det trolig ikke er bra for responsraten, men for å forbedre responsraten burde vi i tråd med anbefalinger fra SurveyMonkey (u.å.) siktet oss inn på starten av uken. Man kan øke svarprosenten med opptil 36 % ved å sende ut påminnelser på riktig måte (Qualtrics, u.å.). På grunn av begrenset tid og for å unngå opplevelse av spam valgte vi å kun sende en påminnelse til de som ikke hadde svart innenfor en rimelig tidsramme. Den første påminnelsen er ofte den mest effektive, og også i vårt tilfelle viste det seg å øke responsraten betydelig.

Videre så vi på korrelasjonene i tabell 1 at vi har en høy korrelasjon mellom medarbeiderens opplevelse av relasjonen (MSLMX) og medarbeiderens opplevelse av mestringsklima (MMC). Korrelasjonen er på .77 som tilsier at vi har et tilfelle av multikollinearitet. Dette tilsier at det er høy varians mellom koeffisientene som er estimert, og at variablene ikke vil bidra med nøyaktige forklaringer til det vi studerer (Frost, u.å.). Dersom begge disse variablene hadde vært uavhengige, ville dette vært et betydelig problem for videre arbeid med analysen og tolkning av resultatene fordi uavhengige variabler bør få være uavhengige.

5.2 Praktiske implikasjoner

Til tross for begrensningene som blir presentert, foreligger likevel noen viktige praktiske implikasjoner for studien vår. Våre funn indikerer at det vil være viktig for ledere å være bevisst på utfallene av opplevd motivasjonsklima på ansatte.

For det første har forskning vist at det foreligger flere negative enn positive utfall av et opplevd prestasjonsklima. Studier i det militære har for eksempel vist at økt prestasjonsklima i form av blant annet ytre insentiver la en demper på indre motivasjon som et resultat av mestringsklima (Buch et al., 2015). Selv om det gjerne kan forekomme mestringsklima og prestasjonsklima samtidig vil det i dette tilfellet være hensiktsmessig å styre unna fokuset på et prestasjonsklima ved å kun belønne de som alltid gjør det «best» sammenlignet med de andre. Ledere bør videre til fordel for organisasjonen vektlegge å bygge tillit og forpliktelse for å øke motivasjon og ytelse hos ansatte. I en organisasjon må ledere være observante på at fokus på finansielle belønninger kan redusere ytelse og dermed opplevelsen av et prestasjonsklima bestående av konkurranse og sammenligning (Buch et al., 2016b).

For det andre er det likevel situasjoner hvor et prestasjonsklima gir positive utfall. I studiet til Buch et al. (2016a) var det blant de prestasjonsorienterte en sterkere positiv sammenheng mellom prestasjonsklima og maksimalt oksygenopptak dersom det var en lav opplevelse av mestringsklima til fordel for høy opplevelse av mestringsklima. I tilfeller der individer er mer opptatt av prestasjoner og sammenligning vil et prestasjonsklima medføre gode resultater for virksomheten. Ledere bør ovenfor disse ha fokus på et gi-og-ta-forhold, samt fysiske goder. I denne forbindelse bidrar vår studie til å vise en betingelse hvor prestasjonsklima tilsynelatende ikke har en negativ effekt. Å innføre ytre insentiver vil likevel ikke gi de

samme resultatene for individer som er mestringsorienterte. I slike tilfeller vil gode tilpasningsevner være avgjørende. Political skill bidrar til praktiske eksempler ved at det kan tas i bruk som et hjelpemiddel for å gi utfall som engasjement, jobbytelse, jobbtilfredshet og indre motivasjon gjennom økonomiske bytterelasjoner. Det vil likevel være behov for ytterligere forskning på dette.

5.3 Fremtidig forskning

Ut ifra funnene i undersøkelsen pekes det på flere interessante retninger for fremtidig forskning. Ettersom at supplerende analyser gjorde et funn hvor *political skill* har en modererende effekt på sammenhengen mellom ELMX og mestringsklima, ville det vært interessant å undersøke dette videre i fremtidig forskning. Det er ikke direkte sammenheng mellom ELMX og mestringsklima, men *political skill* virker å være en betingelse for denne sammenhengen.

For fremtidig forskning kan det vært interessant å kartlegge om medarbeidere og ledere selv merker forskjellsbehandling fra ledelsens side, og hvordan det eventuelt påvirker de ansattes engasjement. Dette kunne vi testet ved å videreutvikle den empiriske modellen vi har brukt med variabelen LMXD (LMX differensiering) som måles ved fire påstander utviklet av Van Breukelen et al. (2002). Videre kunne det også vært spennende å se på om resultatene fra vår studie kan generaliseres. Som nevnt i begrensninger tok vår forskning plass i et land, en kultur, en bransje og en bedrift og kan dermed være vanskelig å generaliseres da det er usikkert om resultatene er gjeldende for andre situasjoner eller tilfeller (Ringdal, 2018). Det ville vært interessant å vurdere om man finner de samme funnene på tvers av landegrenser og i ulike bransjer og kulturer i fremtidig forskning, eller om disse funnene er særegne for byggevarebransjen i Norge (Wicker, 1968). Videre vet vi at enkelte ledere bevisst benytter seg av *political skill* for både egen og bedriftens vinning (Ahearn et al., 2003). Linda Lai (2014) forsker på manipulasjon og makt, hun uttrykker at man skal gjøre det som gagnar en selv. For fremtidig forskning kan det være interessant å undersøke om *political skill* kan ha noe tilknytning til manipulasjon i leder-medarbeider-relasjoner.

I korrelasjonsmatrisen så ser vi at korrelasjonen mellom medarbeideres alder og medarbeiders opplevelse av prestasjonsklima er signifikant ($r = -.26, p < .01$). Jo eldre medarbeideren er, jo

lavere er opplevelsen av et prestasjonsklima. Også korrelasjonen mellom medarbeidernes kjønn og medarbeideres opplevelse av mestringsklima er signifikant ($r = -.31, p < .01$). Disse funnene kan gi interessante muligheter for fremtidig forskning. I tillegg kom det frem fra korrelasjonsanalysen at det var en sterk korrelasjon mellom lederansiennitet og lederes opplevelse av prestasjonsklima. Vi fant at jo flere år en leder har jobbet som leder jo større sannsynlighet er det for at lederen opplever et prestasjonsklima ($r = .68, p < .01$). For fremtidig forskning kan det være spennende å utforske mer rundt hvilken rolle ansiennitet spiller for sammenhengen mellom LMX og motivasjonsklima, og om lengre erfaring som leder påvirker hvor stor grad av *political skill* som oppleves.

6 Konklusjon

I denne studien har vi undersøkt sammenhengen mellom sosiale leder-medarbeider-relasjoner og mestringsklima, samt sammenhengen mellom økonomiske leder-medarbeider-relasjoner og prestasjonsklima. Våre funn indikerer at det foreligger en signifikant positiv sammenheng i begge tilfeller. Medarbeiderens opplevelse av et mestringsklima øker jo sterkere opplevelsen av en sosial relasjon til leder er. På samme måte øker opplevelsen av et prestasjonsklima dersom opplevelsen av en økonomisk relasjon til leder øker. Videre ønsket vi å finne ut om lederens *political skill* ville ha en modererende effekt på sammenhengene. I vår studie var dette ikke tilfelle, og *political skill* viste seg å ikke ha noen effekt på verken sammenhengen mellom SLMX og mestringsklima, eller ELMX og prestasjonsklima. Det må likevel understrekes at det er behov for ytterligere forskning på området, da spesielt når det gjelder betydningen av *political skill* i ledelsesteori. Våre funn indikerer noen interessante punkter for videre forskning.

Supplerende analyser fant derimot at *political skill* har en styrkende effekt på sammenhengen mellom ELMX og mestringsklima. Studien viste likevel ingen sammenheng mellom ELMX og mestringsklima direkte, hvilket indikerer at *political skill* virker som en betingelse på denne sammenhengen. Ledere med høy grad av *political skill* har bedre anlegg for å øke opplevelsen av et mestringsklima gjennom økonomiske relasjoner til sine medarbeidere, enn ledere med lav *political skill*. Forskning viser at det er større gevinst ved et opplevd

mestringsklima, samtidig som at økonomisk relasjonsbygging tar kortere tid enn sosial relasjonsbygging. *Political skill* kan dermed være et godt hjelpemiddel for å oppnå de gode utfallene et mestringsklima innebærer raskere enn dersom fokuset ligger på å bygge sosiale relasjoner over tid.

Referanseliste

- Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C. & Ammeter, A. P. (2003). Leader Political Skill and Team Performance. *Journal of Management*, 30(3), 309-327.
- Aiken, L. S., West, S. G., & Reno, R. R. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Sage.
- Amagoh, F. (2009). Leadership development and leadership effectiveness. *Management Decision*, 47(6), 989-999.
- Andersen, G. (2019, 31. Januar). Valg av forskningsmetode. *NDLA*. <https://ndla.no/nb/subjects/subject:19/topic:1:195989/topic:1:195829/resource:1:56937>
- Andersen, I., Buch, R. & Kuvaas, B. (2020). A Literature Review of Social and Economic Leader–Member Exchange. *Frontiers in Psychology*, 11, 1474.
- Becker, T. E., Atinc, G., Breugh, J. A., Carlson, K. D., Edwards, J. R., & Spector, P. E. (2016). Statistical control in correlational studies: 10 essential recommendations for organizational researchers. *Journal of Organizational Behavior*, 37(2), 157-167.
- Bernerth, J. B., & Aguinis, H. (2016). A critical review and best-practice recommendations for control variable usage. *Personnel Psychology*, 69(1), 229-283.
- Brouer, R. L., Duke, A., Treadway, D. C. & Ferris, G. R. (2009). The moderating effect of political skill on the demographic dissimilarity – Leader-member exchange quality relationship. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 61-69.
- Buch, R. (2015). Leader-member exchange as a moderator of the relationship between employee-organization exchange and affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(1), 59-79.

- Buch, R., Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2010). Dual support in contract workers' triangular employment relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 77(1), 93-103.
- Buch, R., Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2014). If and when social and economic leader-member exchange relationships predict follower work effort: The moderating role of work motivation. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(8), 725-739.
- Buch, R., Nerstad, C. G. L. & Säfvenbom, R. (2015). The interactive roles of mastery climate and performance climate in predicting intrinsic motivation. *Scandinavian Journal of Medicine and Science in Sports*, 27(2), 245-253.
- Buch, R., Nerstad, C. G., Aandstad, A., & Säfvenbom, R. (2016a). Exploring the interplay between the motivational climate and goal orientation in predicting maximal oxygen uptake. *Journal of sports sciences*, 34(3), 267-277.
- Buch, R., Thompson, G., & Kuvaas, B. (2016b). Transactional leader-member exchange relationships and followers' work performance: The moderating role of leaders' political skill. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(4), 456-466.
- Chan, D. (2009). So why ask me? Are self-report data really that bad. *Statistical and methodological myths and urban legends: Doctrine, verity and fable in the organizational and social sciences*, 309-336.
- Clausen, T. H., & Eikemo, T. A. (2007). *Kvantitativ analyse med SPSS: en praktisk innføring i kvantitative analyseteknikker*. Trondheim: Tapir akademisk forlag.
- Cohen, J. (1992). Statistical power analysis. *Current directions in psychological science*, 1(3), 98-101.
- Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2014). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. (2. Ed.). Psychology press.
- Crampton, S. M., & Wagner III, J. A. (1994). Percept-percept inflation in microorganizational research: An investigation of prevalence and effect. *Journal of applied psychology*, 79(1), 67.

- Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Dawson, J. (u.å). *Interpreting interaction effects*. Jeremydawson. Hentet 26. april 2022 fra <http://www.jeremydawson.co.uk/slopes.htm>
- Day, D. V. (2000). Leadership Development: A Review in Context. *Leadership Quarterly*, 11(4), 581-613.
- Dysvik, A., Buch, R. & Kuvaas, B. (2015). Knowledge donating and knowledge collecting: The moderating roles of social and economic LMX. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 35-53.
- Epitropaki, O., Kapoutsis, I., Parker III, E. B., Ferris, G. R., Drivas, K. & Ntotsi, A. (2016). Navigating uneven terrain: The roles of political skill and LMX differentiation in prediction of work relationship quality and work outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 37(7), 1078-1103.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31, 126-152.
- Fraley, R. C., & Hudson, N. W. (2014). Review of intensive longitudinal methods: An introduction to diary and experience sampling research. *The Journal of Social Psychology*, 154(1), 89-91.
- Frost, Jim. (u.å). Multicollinearity in Regression Analysis: Problems, Detection, and Solutions. *Statistics by Jim*. Hentet 15. mai 2022 fra <https://statisticsbyjim.com/regression/multicollinearity-in-regression-analysis/>
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Goodman, R., Meltzer, H., & Bailey, V. (1998). The Strengths and Difficulties Questionnaire: A pilot study on the validity of the self-report version. *European child & adolescent psychiatry*, 7(3), 125-130.

- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse: beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS*. Cappelen Damm akademisk.
- Harwood, C. G. & Thrower, S. N. (2020). Motivational climate in youth sport groups. I M. W. Bruner, M. A. Eys og L. J. Martin (Red.), *The Power of Groups in Youth Sport* (145-163). Academic Press.
- Hox, J. J., Maas, C. J., & Brinkhuis, M. J. (2010). The effect of estimation method and sample size in multilevel structural equation modeling. *Statistica neerlandica*, 64(2)
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christofferen, L. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christofferen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Karasek, R. A., Theorell, T., Schwartz, J. E., Schnall, P. L., Pieper, C. F., & Michela, J. L. (1988). Job characteristics in relation to the prevalence of myocardial infarction in the US Health Examination Survey (HES) and the Health and Nutrition Examination Survey (HANES). *American journal of public health*, 78(8), 910-918.
- Kaspersen, L. (2016, 29. mai). Lederrollen må endre seg hvis man skal overleve som leder. *Dagens Næringsliv*. <https://www.dn.no/karriere/-lederrollen-ma-endre-seg-hvis-man-skal-overleve-som-leder/1-1-5650177>
- Kelley, K., Clark, B., Brown, V., & Sitzia, J. (2003). Good practice in the conduct and reporting of survey research. *International Journal for Quality in health care*, 15(3), 261-266.
- Kim, M. S., & Choi, J. N. (2010). Layoff victim's employment relationship with a new employer in Korea: Effects of unmet tenure expectations on trust and psychological contract. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(5), 781-798.

- Kuvaas, B. (2009). A test of hypotheses derived from self-determination theory among public sector employees. *Employee relations*, 31 (1): 39-56.
- Kuvaas, B., Buch, R., Dysvik, A., & Haerem, T. (2012). Economic and social leader-member exchange relationships and follower performance. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 756-765.
- Lai, L. (2014). *Makt og påvirkningskraft*. Cappelen Damm akademisk.
- Lance, C. E., & Vandenberg, R. J. (Eds.). (2009). *Statistical and methodological myths and urban legends: Doctrine, verity and fable in the organizational and social sciences*. Routledge/Taylor & Francis Group.
- Malik, M., Wan, D., Ahmad, M. I., & Naseem, M. A. (2015). The role of LMX in employee's job motivation, satisfaction, empowerment, stress and turnover: Cross country analysis. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, (5), 1897-2000.
- Malt, U., & Grønmo, S. (2020, 26. November). *Likert-skala*. Retrieved April 05, 2022, from SNL website <https://snl.no/Likert-skala>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- Mintzberg, H. (1983). The case for corporate social responsibility. *Journal of Business Strategy*, 4(2), 3-15.
- Nerstad, C. G. L., Dysvik, A., Kuvaas, B. & Buch, R. (2018). Negative and positive synergies: On employee development practices, motivational climate, and employee outcomes. *Human Resource Management*, 57(5), 1285-1302.
- Nerstad, C. G., Roberts, G. C., & Richardsen, A. M. (2013). Achieving success at work: development and validation of the Motivational Climate at Work Questionnaire (MCWQ). *Journal of Applied Social Psychology*, 43(11), 2231-2250.

- Nicholls, J. G. (1984). Achievement motivation: conceptions of ability, subjective experience, task choice, and performance. *Psychological review*, 91(3), 328.
- Norsk senter for forskningsdata (u.å.). *Personverntjenester*. NSD. Hentet 29. mars 2022 fra <https://www.nsd.no/personverntjenester/>
- Ohlert, J., & Zepp, C. (2016). Theory-based team diagnostics and interventions. In *Sport and exercise psychology research* (pp. 347-370). Academic Press
- Pallant, J. (2020). *SPSS survival manual: a step by step guide to data analysis using SPSS for windows (7. utg.)*. London, UK: McGraw-Hill.
- Pfeffer, J. (1981). Understanding the role of power in decision making. *Classics of organization theory*, 3, 404-423.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.
- Prince-Gibson, E., & Schwartz, S. H. (1998). Value priorities and gender. *Social psychology quarterly*, 49-67.
- Qualtrics. (u.å.). *How to increase survey response rates*. Hentet 13. april 2022 fra <https://www.qualtrics.com/experience-management/research/tools-increase-response-rate/>
- Qualtrics. (u.å.). *Survey Methodology & Compliance Best Practices*. Hentet 13. april 2022 fra <https://www.qualtrics.com/support/survey-platform/survey-module/survey-checker/survey-methodology-compliance-best-practices/>
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og Mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (6. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Rosenbaum, P. R. (2002). Observational studies. In *Observational Studies* (pp. 1-17). Springer, New York, NY.
- Sander, K. (2020, 03. November). *Skrivebordundersøkelse og sekundærdata*. eStudie. <https://estudie.no/hva-er-en-skrivebordundersokelse/>

- SurveyMonkey. (u.å.). *What day of the week should you send your survey?* Hentet 13. april 2022 fra <https://www.surveymonkey.com/curiosity/day-of-the-week/>
- Sverdrup, T. (2014). Psykologisk kontrakt-et nytt ledelsesperspektiv?. *Magma*, 5: 64-71.
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International journal of medical education*, 2, 53.
- Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J. & Ferris, G. R. (2005). Political will, political skill, and political behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26(3), 229-245.
- Van Breukelen, W. I. M., Konst, D., & Van Der Vlist, R. E. N. E. (2002). Effects of LMX and differential treatment on work unit commitment. *Psychological Reports*, 91(1), 220-230.
- Warr, P., & Pennington, J. (1994). Occupational age-grading: Jobs for older and younger nonmanagerial employees. *Journal of Vocational Behavior*, 45(3), 328-346.
- Wicker, A. W. (1968). Requirements for protecting privacy of human subjects: Some implications for generalization of research findings. *American psychologist*, 23(1), 70b.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management perspectives*, 26(4), 66-85.

Vedlegg

Vedlegg 1 Spørreundersøkelser

SPØRREUNDERSØKELSE LEDER

KONTROLLVARIABLER

Alder: under 29 år, 30-39 år, 40-49 år, 50+ år

Kjønn: mann/kvinne

Antall år i bedriften:

Antall år som leder:

SLMX

1. Dersom jeg står på ekstra i dag er jeg temmelig sikker på at mine ansatte vil stille opp for meg hvis jeg har behov for det
2. Jeg er bekymret for at den innsatsen jeg gjør for mine ansatte aldri vil bli belønnet (Reversert)
3. Relasjonen til mine ansatte handler mye om gjensidig imøtekommenhet, noen ganger gir jeg mer enn jeg får og andre ganger får jeg mer enn jeg gir
4. Siden jeg stoler på at mine ansatte vil ta godt vare på meg som leder, velger jeg å se stort på det om mine ansatte ikke alltid gir meg den anerkjennelsen jeg mener jeg fortjener
5. Relasjonen til mine ansatte er basert på gjensidig tillit
6. Jeg opplever at mine ansatte har investert mye i meg
7. Jeg forsøker å bidra til å ivareta mine ansattes interesser fordi jeg stoler på at de ansatte vil ta godt vare på meg
8. Jeg tror at den innsatsen jeg legger ned i jobben i dag vil være fordelaktig for min relasjon til mine ansatte, også på noe lengre sikt

ELMX

1. Skal jeg bidra med noe ekstra for mine ansatte skal jeg på forhånd vite hva jeg får tilbake
2. Skal jeg være sikker på å få noe tilbake for en tjeneste jeg har gjort for mine ansatte, må vi på forhånd bli enige om hva det er

3. Mine ansatte er kun villige til å stå på ekstra for meg dersom de tror det øker deres mulighet for å oppnå personlige fordeler som for eksempel mer attraktive arbeidsoppgaver eller en forfremmelse
4. Jeg er veldig nøye med at det er et samsvar mellom hva jeg gir og hva jeg får tilbake i min relasjon til mine ansatte.
5. Som regel forhandler jeg med mine ansatte om hva det er de skal få i gjengjeld for å gjøre en oppgave
6. Jeg gjør sjelden eller aldri en tjeneste for mine ansatte uten å ha en klar forventning om at denne tjenesten vil gjengjeldes i løp av kort tid
7. Dersom jeg skal bidra med noe ekstra for mine ansatte avveier jeg fordelene og ulempene ved å gjøre det
8. Jeg er nøye med at jeg får noe konkret tilbake når jeg gjør noe ekstra for mine ansatte
9. Dersom mine ansatte gjør noe ekstra for meg, gjør jeg opp for meg så fort muligheten byr seg for å gjenopprette balansen i vårt gi-og-ta-forhold
10. Dersom jeg står på ekstra for mine ansatte er det for selv å få noe konkret tilbake
11. Når jeg 'gir noe tilbake' til mine ansatte er det ikke nødvendigvis fordi jeg føler meg takknemlig eller fordi jeg føler jeg må, men fordi det kan ha negative konsekvenser for meg dersom jeg ikke gjør det

PRESTASJONSKLIMA OG MESTRINGSKLIMA

I min avdeling/arbeidsgruppe ...

1. ... oppfordres det til samarbeid og gjensidig utveksling av tanker og ideer. (MC1)
2. ... måles arbeidsprestasjoner på grunnlag av en sammenligning med kollegaers prestasjoner. (PC2)
3. ... legges det vekt på den enkeltes læring og utvikling. (MC2)
4. ... motiveres det til rivalisering mellom ansatte. (PC3)
5. ... oppfordres det til samarbeid og gjensidig kunnskapsutveksling. (MC3)
6. ... oppfordres det til interne konkurranser for å oppnå best mulig resultat. (PC4)
7. ... blir arbeidstakerne oppmuntret til å prøve nye løsningsmetoder i arbeidsprosessen. (MC4)
8. ... fremheves (kun) de arbeidstakerne som oppnår de aller beste resultatene/prestasjonene. (PC5)
9. ... eksisterer det et rivaliserende konkurranseforhold blant arbeidstakerne. (PC1)

10. ... blir man oppmuntret til å prestere optimalt for å ha muligheten til å oppnå belønninger (f.eks., høyere lønn, ferietid, gaver) (PC6)
11. ... har alle en viktig og tydelig oppgave i arbeidsprosessen. (MC6)
12. ... blir den enkeltes prestasjoner sammenliknet med andre kollegaers prestasjoner. (PC7)
13. ... er et av målene å få den enkelte til å føle at han/hun har en viktig rolle i arbeidsprosessen. (MC5)
14. ... er det viktig å prestere bedre enn andre. (PC8)

POLITICAL SKILL

1. Jeg bruker mye tid og krefter på jobben med nettverksbygging.
2. Jeg klarer å få de fleste til å føle seg vel og komfortable i mitt selskap.
3. Jeg har lett for å kommunisere godt med andre.
4. Jeg har lett for å komme på bølgelengde med de fleste mennesker.
5. Jeg forstår andre mennesker meget godt.
6. Jeg er flink til å bygge relasjoner med innflytelsesrike mennesker på jobben.
7. Jeg er spesielt god til å oppfatte andres motiver og skjulte agendaer.
8. Når jeg kommuniserer med andre, prøver jeg å være ærlig (ekte) i det jeg sier og gjør.
9. Jeg har utviklet et stort nettverk av kolleger og medarbeidere på jobben som jeg kan be om hjelp når jeg virkelig trenger å få ting gjort.
10. På jobben kjenner jeg mange viktige personer og har gode forbindelser.
11. Jeg bruker mye tid på jobben til å utvikle forbindelser med andre.
12. Jeg er flink til å få folk til å like meg.
13. Det er viktig at folk tror på at jeg er ærlig i det jeg sier og gjør.
14. Jeg prøver å vise oppriktig interesse for andre mennesker.
15. Jeg er flink til å bruke mine forbindelser og mitt nettverk for å få ting gjort på jobben.
16. Jeg har god intuisjon og forstand på hvordan jeg skal fremstå overfor andre.
17. Det virker som om jeg alltid instinktivt vet hva som er riktig å si eller gjøre for å påvirke andre.
18. Jeg legger nøye merke til folks ansiktsuttrykk.

SPØRREUNDERSØKELSE ANSATTE

KONTROLLVARIABLER

Alder: under 29 år, 30-39 år, 40-49 år, 50+ år

Kjønn: mann/kvinne

Antall år i bedriften:

Antall år med samme leder:

SLMX

1. Dersom jeg står på ekstra i dag er jeg temmelig sikker på at min nærmeste leder vil stille opp for meg hvis jeg har behov for det
2. Jeg er bekymret for at den innsatsen jeg gjør for min nærmeste leder aldri vil bli belønnet (Reversert)
3. Relasjon til min nærmeste leder handler mye om gjensidig imøtekommenhet, noen ganger gir jeg mer enn jeg får og andre ganger får jeg mer enn jeg gir
4. Siden jeg stoler på at min nærmeste leder vil ta godt vare på meg som medarbeider, velger jeg å se stort på det om han eller hun ikke alltid gir meg den anerkjennelsen jeg mener jeg fortjener
5. Relasjonen til min nærmeste leder er basert på gjensidig tillit
6. Jeg opplever at min nærmeste leder har investert mye i meg
7. Jeg forsøker å bidra til å ivareta min nærmeste leders interesser fordi jeg stoler på at han eller hun vil ta godt vare på meg
8. Jeg tror at den innsatsen jeg legger ned i jobben i dag vil være fordelaktig for min relasjon til min nærmeste leder, også på noe lengre sikt.

ELMX

1. Skal jeg bidra med noe ekstra for min nærmeste leder skal jeg på forhånd vite hva jeg får tilbake
2. Skal jeg være sikker på å få noe tilbake for en tjeneste jeg har gjort for min nærmeste leder, må vi på forhånd bli enige om hva det er jeg skal få
3. Jeg er kun villig til å stå på ekstra for min nærmeste leder dersom jeg tror det øker min mulighet for å oppnå personlige fordeler som for eksempel mer attraktive arbeidsoppgaver eller en forfremmelse

4. Jeg er veldig nøye med at det er et samsvar mellom hva jeg gir og hva jeg får tilbake i min relasjon til min nærmeste leder
5. Som regel forhandler jeg med min nærmeste leder om hva det er jeg skal få i gjengjeld for å gjøre en oppgave
6. Jeg gjør sjelden eller aldri en tjeneste for min nærmeste leder uten å ha en klar forventning om at denne tjenesten vil gjengjeldes i løp av kort tid
7. Dersom jeg skal bidra med noe ekstra for min nærmeste leder avveier jeg fordelene og ulempene ved å gjøre det
8. Jeg er nøye med at jeg får noe konkret tilbake når jeg gjør noe ekstra for min nærmeste leder
9. Dersom min nærmeste leder gjør noe ekstra for meg, gjør jeg opp for meg så fort muligheten byr seg for å gjenopprette balansen i vårt gi og ta forhold
10. Dersom jeg står på ekstra for min nærmeste leder er det for selv å få noe konkret tilbake
11. Når jeg 'gir noe tilbake' til min nærmeste leder er det ikke nødvendigvis fordi jeg føler meg takknemlig eller fordi jeg føler jeg må, men fordi det kan ha negative konsekvenser for meg dersom jeg ikke gjør det

PRESTASJONSKLIMA OG MESTRINGSKLIMA

I min avdeling/arbeidsgruppe ...

1. ... oppfordres det til samarbeid og gjensidig utveksling av tanker og ideer. (MC1)
2. ... måles arbeidsprestasjoner på grunnlag av en sammenligning med kollegaers prestasjoner. (PC2)
3. ... legges det vekt på den enkeltes læring og utvikling. (MC2)
4. ... motiveres det til rivalisering mellom ansatte. (PC3)
5. ... oppfordres det til samarbeid og gjensidig kunnskapsutveksling. (MC3)
6. ... oppfordres det til interne konkurranser for å oppnå best mulig resultat. (PC4)
7. ... blir arbeidstakerne oppmuntret til å prøve nye løsningsmetoder i arbeidsprosessen. (MC4)
8. ... fremheves (kun) de arbeidstakerne som oppnår de aller beste resultatene/prestasjonene. (PC5)
9. ... eksisterer det et rivaliserende konkurranseforhold blant arbeidstakerne. (PC1)
10. ... blir man oppmuntret til å prestere optimalt for å ha muligheten til å oppnå belønninger (f.eks., høyere lønn, ferietid, gaver) (PC6)

11. ... har alle en viktig og tydelig oppgave i arbeidsprosessen. (MC6)
12. ... blir den enkeltes prestasjoner sammenliknet med andre kollegaers prestasjoner.
(PC7)
13. ... er et av målene å få den enkelte til å føle at han/hun har en viktig rolle i arbeidsprosessen. (MC5)
14. ... er det viktig å prestere bedre enn andre. (PC8)

POLITICAL SKILL

1. Jeg bruker mye tid og krefter på jobben med nettverksbygging.
2. Jeg klarer å få de fleste til å føle seg vel og komfortable i mitt selskap.
3. Jeg har lett for å kommunisere godt med andre.
4. Jeg har lett for å komme på bølgelengde med de fleste mennesker.
5. Jeg forstår andre mennesker meget godt.
6. Jeg er flink til å bygge relasjoner med innflytelsesrike mennesker på jobben.
7. Jeg er spesielt god til å oppfatte andres motiver og skjulte agendaer.
8. Når jeg kommuniserer med andre, prøver jeg å være ærlig (ekte) i det jeg sier og gjør.
9. Jeg har utviklet et stort nettverk av kolleger og medarbeidere på jobben som jeg kan be om hjelp når jeg virkelig trenger å få ting gjort.
10. På jobben kjenner jeg mange viktige personer og har gode forbindelser.
11. Jeg bruker mye tid på jobben til å utvikle forbindelser med andre.
12. Jeg er flink til å få folk til å like meg.
13. Det er viktig at folk tror på at jeg er ærlig i det jeg sier og gjør.
14. Jeg prøver å vise oppriktig interesse for andre mennesker.
15. Jeg er flink til å bruke mine forbindelser og mitt nettverk for å få ting gjort på jobben.
16. Jeg har god intuisjon og forstand på hvordan jeg skal fremstå overfor andre.
17. Det virker som om jeg alltid instinktivt vet hva som er riktig å si eller gjøre for å påvirke andre.
18. Jeg legger nøye merke til folks ansiktsuttrykk.