



Thor Anders Johansen Holtung og Mats Johansson

LMX-relasjoner og det å oppfatte mål som ufravelige:

Den modererende rollen til målorientering

Masteroppgave våren 2023
OsloMet – storbyuniversitetet
Handelshøyskolen (HHS)

Masterstudiet i økonomi og administrasjon

Sammendrag

Formålet med denne studien var å undersøke sammenhengen mellom typen leder-medarbeider-relasjon (LMX) og oppfattelsen av mål som ufravikelige (PGI). Videre ville vi undersøke om den ansattes målorientering modererte denne sammenhengen. I henhold til litteratur deles LMX-relasjonen opp i sosial bytterelasjon (SLMX) og økonomisk bytterelasjon (ELMX), mens målorientering deles opp i henholdsvis mestringsorientering og prestasjonsorientering. Data ble innsamlet som en tverrsnittstudie via en spørreundersøkelse, hvor vi endte med 183 respondenter. Våre resultat ga støtte for en signifikant negativ sammenheng mellom SLMX og PGI, og en signifikant positiv sammenheng mellom ELMX og PGI. Derimot fikk vi ikke støtte for at noen av de nevnte sammenhengene ovenfor modereres av verken mestrings- eller prestasjonsorientering. Supplerende analyser antydte likevel at målorientering har en indirekte effekt på PGI via LMX-relasjonen. Økt mestringsorientering henholdsvis styrker en SMLX-relasjon og svekker en ELMX-relasjon, som videre minsker graden av PGI. Økt prestasjonsorientering medieres av SLMX-relasjonen, og øker indirekte graden av PGI. Avslutningsvis blir studiens begrensinger, praktiske implikasjoner og fremtidige forskningsmuligheter diskutert.

Abstract

The purpose of this study was to research the relationship between the type of leader-member exchange relationship (LMX) and perceiving goals as invariable (PGI). Furthermore, we wanted to research whether the employee's goal orientation moderated this relationship. In accordance with literature, the LMX relationship is divided into social exchange relationship (SLMX) and economic exchange relationship (ELMX), while goal orientation is divided into mastery orientation and performance orientation respectively. Data was collected as a cross-sectional study via a survey, where we ended up with 183 respondents. Our results provided support for a significant negative relationship between SLMX and PGI, and a significant positive relationship between ELMX and PGI. On the other hand, we did not receive support that any of the above-mentioned relationships are moderated by either mastery or performance orientation. Supplementary analyzes nevertheless suggested that goal orientation has an indirect effect on PGI via the LMX relationship. Increased mastery orientation respectively strengthens an SMLX relationship and weakens an ELMX relationship, which further reduces the degree of PGI. Increased performance orientation is mediated by the SLMX relationship, and indirectly increases the degree of PGI. Finally, the study's limitations, practical implications and future research opportunities are discussed.

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som avsluttende del av vår mastergrad i Økonomi og Administrasjon ved OsloMet – Storbyuniversitetet. Oppgaven er en fordypning innenfor vår hovedprofil Strategi, Organisasjon og Ledelse ved Handelshøyskolen - Fakultetet for Samfunnsvitenskap.

Arbeidet med masteroppgaven har vært svært lærerikt, spennende og innsiktsfullt. Oppgaven bygger videre på teorier og emner vi har hatt underveis i studiet. Det har vært svært lærerikt å undersøke dypere hvilke mellommenneskelige faktorer som påvirker folks arbeidshverdag – og denne læringen har vært med å motivere oss på vei inn i arbeidslivet.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder Robert Buch for alle de konstruktive veiledningstimene. Vi vil takke for at du, utover det som kan forventes, har delt av din faglige tyngde og motivert oss med utfordringer og gode tilbakemeldinger – det har vært veldig innsiktsfullt og gøy. Videre vil vi også takke våre 183 respondenter for at de tok seg tid til å besvare undersøkelsen vår.

Til slutt vil vi takke hverandre for svært godt og strukturert arbeid med oppgaven.

Oslo, mai 2023

Thor Anders Johansen Holtung og Mats Johansson

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	I
Abstract	II
Forord	III
1 Introduksjon	1
2 Teori og hypoteser	3
2.1 Målstyring, LMX og PGI	3
Figur 1: Strukturell modell for hypotese 1a og 1b	6
2.2 Målorientering	7
Figur 2: Strukturell modell for hypotese 2a og 2b	11
Figur 3: Strukturell modell for hypotese 3a og 3b	12
3 Metode	12
3.1 Valg av metode og forskningsdesign	13
3.2 Redegjørelse av datainnsamlingsmetode og prosedyre	13
3.2.1 Utvalg og frafall	14
3.3 Måleinstrumenter	15
3.3.1 SLMX (X)	15
3.3.2 ELMX (X)	15
3.3.3 PGI (Y).....	16
3.3.4 Mestringsorientering (Z)	16
3.3.5 Prestasjonsorientering (Z)	16
3.3.6 Kontrollvariabler	16
3.4 Analyse.....	17
4 Resultater	18
Tabell 1: Deskriptiv statistikk, korrelasjoner og reliabilitet.....	20
Tabell 2.1: Hierarkisk regresjonsmodell med X-variabel SLMX	21
Tabell 2.2: Hierarkisk regresjonsmodell med X-variabel ELMX.....	22
Tabell 3: Effekt av målorientering på PGI via LMX-relasjonen	25
5 Diskusjon	26
5.1 Begrensinger	29
5.2 Praktiske implikasjoner	30
5.3 Fremtidig forskning.....	32
6 Konklusjon	33
Referanseliste	34
Vedlegg	45
Vedlegg 1: G*Power Analyse	45
Vedlegg 2: Spørreundersøkelse.....	46
Vedlegg 3: Bekreftende faktoranalyse med promax-rotasjon	50

1 Introduksjon

I en tid hvor utviklingen skjer fortere enn noen gang settes det større og større krav til god ledelse og effektiv bruk av ressurser. Når marked, produkter og de ansatte utvikles raskt blir det vanskeligere for selskap å være lønnsomme. Dette stiller derfor andre krav og forventninger til ledelse i dag enn det gjorde tidligere. Beskrivelsen av hva som er en god leder blir i større grad sett på som evnen til å opptre situasjonsbetinget, heller enn å se på god ledelse som en viss type personlighet (Day, 2000). Slike beskrivelser har i de senere årene blitt underbygget ytterligere gjennom ledelsesteorier. Blant disse har teori tilknyttet leder-medarbeider-relasjonen (LMX) blomstret. Teorien bygger på «Social Exchange Theory» (Blau, 1964) og legger vekt på at ledere og medarbeidere utvikler unike relasjoner, samt at kvaliteten på disse kan påvirke ansattes resultater (Graen & Uhl-Bien, 1995; Kuvaas et al., 2012; Liden et al., 1997; Martin et al., 2016).

LMX-teorien bygger opprinnelig på antagelsen om at ledere og medarbeidere utvikler individuelle relasjoner. Videre antyder teorien at ledere bør utvikle relasjoner av høy kvalitet slik at hver enkelt oppnår høyest mulig effektivitet (Kuvaas et al., 2012). I nyere tid har det blitt konseptualisert at det istedenfor høye og lave kvalitetsrelasjoner kunne utvikles sosiale og økonomiske relasjoner uavhengige av hverandre, uten gjensidig utelukkende karakteristikk (Buch et al., 2014; Martin et al., 2016, 2023). I tilknytning samme teori undersøkte Malik et al. (2015) hvilke effekter LMX har på jobbtfredshet, stress og turnoverintensjon. Nøkkelfunn fra studien antydte at relasjoner av høy kvalitet, såkalte sosiale relasjoner, kunne føre til økt motivasjon og tilfredshet på arbeidsplassen. Samtidig kunne dette bidra til lavere turnoverintensjon og opplevd stress (Malik et al., 2015). Relasjoner av sosial karakter kan videre øke ansattes følelse av tilhørighet og på denne måten øke deres produktivitet (Buch, 2015). Kuvaas og Buch (2018) underbygger dette med lignende funn av LMX sin innvirkning på arbeidsprestasjon og turnoverintensjon.

Effektivitet er et annet nøkkelord som benyttes i diskusjoner om hvordan selskap kan og bør utvikles. I den sammenhengen observerte Münchow (2015) at stadig flere selskap velger å benytte målstyringssystemer for å optimalisere sin ressursbruk og lønnsomhet.

Målstyringssystem har generelt som mål å oversette selskap eller organisasjoners visjon og strategi til mål som gjennomsyrrer selskapene som benytter disse (Münchow, 2015). Det man derimot ser er at enkelte anerkjente selskap som Google, Accenture og Adobe har valgt å forkaste sine målstyringssystemer til fordel for mykere ytelsesmål (Cunningham, 2015; Lam, 2017; Marr, 2022). Bakgrunnen for dette kan blant annet være at for stort fokus på målstyring kan føre til neglisjering av andre viktige ikke-målområder (Ordóñez et al., 2009).

Det er derfor spennende å lese at nyere forskning antyder at ansattes oppfattelse av selskapets mål har stor innvirkning på de ansattes resultater. Oppfattelsen av mål som ufravikelige (Perceiving Goals as Invariable – PGI) defineres som i hvilken grad en ansatt anser målsetninger i målstyringssystemet sitt som absolutte standarder som skal oppfylles uten noe form for unntak (Kuvaas et al., 2014). Blant funnene er at økt oppfattelse av mål som absolutte kan ha negativ effekt på ansattes opplevde autonomi, hvor tilfredse de er på arbeidsplassen, deres arbeidsprestasjoner, samt økt turnoverintensjon (Kuvaas et al., 2014; Kuvaas & Buch, 2018). Et funn som ytterligere underbygger interessen for LMX og PGI er at det er funnet at ansatte med samme leder og mål kan ha svært ulik oppfatning av hvor absolutte deres mål er. Forfatterne etterlyser derfor undersøkelser av hvordan individuelle forskjeller kan påvirke denne oppfattelsen (Kuvaas & Buch, 2018).

Den individuelle forskjellen vi ønsker å undersøke i sammenheng med PGI er målorientering. Teorien står nært tilknyttet motivasjonsteori og går ut på hva med et mål som motiverer (Ames, 1992; Dweck, 1986; Eison, 1979; Elliot & Church, 1997). Videre vil man kunne skille mellom to former for målorientering; mestringsorientering og prestasjonsorientering (Dweck, 1986). Målorientering ble i 2004 undersøkt i sammenheng med LMX av Janssen og Van Yperen. Funnene antydte at personer med mestringsorientering i større grad etablerte relasjoner av høy kvalitet med sine over- og underordnede (Janssen & Van Yperen, 2004). Malik et al. (2019) observerte også en sammenheng mellom indre motivasjon og mestringsorientering, samt mellom ytre belønninger og prestasjonsorientering.

Formålet med denne studien er derfor å undersøke om den ansattes målorientering er med å forklare de observerte effektene LMX har på oppfattelsen av mål som absolutte. På den måten vil vi svare på Kuvaas og Buch (2018) sin etterlysning etter større bredde i sammenhengen mellom LMX-teori, PGI og individuelle forskjeller. Studien vil være med å underbygge allerede etablert teori samtidig som den trekker inn ny tematikk i forsøk på å svare på hvorfor enkelte oppfatter mål som mer absolutte enn andre. Ettersom ansatte med samme leder og samme mål likevel kan inneha ulik oppfatning av mål som ufravikelige (Kuvaas & Buch, 2018) vil vi gjennom denne studien forsøke å belyse en mulig forklaring på dette. Samtidig vil funn kunne gi implikasjoner for hvordan en leder kan forstå og tilrettelegge for å unngå høy grad av PGI blant sine ansatte, basert på deres målorientering. I tillegg vil studien kunne gi ytterligere empirisk støtte til forholdet mellom henholdsvis sosiale og økonomiske LMX-relasjoner og PGI.

2 Teori og hypoteser

Målstyring som teori har blitt utviklet over lang tid, og knytter seg til både arbeid mot og oppfølging av konkrete mål (Drucker, 1954; Locke & Latham, 1990, 2002; Rodgers & Hunter, 1991). I den forbindelse vil relasjonen mellom leder og medarbeider stå sentralt, da ledere vil kunne utvikle ulike kvalitetsrelasjoner med sine ansatte (Martin et al., 2016). I tillegg til å være en viktig faktor for å lykkes med sine målstyringssystem viser også nyere forskning til påvirkningen LMX-relasjonen har på oppfattelsen av mål som ufravikelige (Kuvaas & Buch, 2018). Gjennom kapittel 2.1 vil vi derfor presentere teori i tilknytning til både målstyring, LMX og PGI. Et annet konsept innen målstyringsteori er individuelle forskjeller på hva ved mål som motiverer. Ansatte kan motiveres av personlig utvikling og vekst gjennom en mestringsorientering, eller av å fremvise høy evne i forhold til andre gjennom en prestasjonsorientering (Dweck, 1986; Kaplan & Maehr, 2007; Nicholls, 1984). Teori i kapittel 2.2 vil derfor omhandle målorientering, og videre se dette i lys av teori fra kapittel 2.1.

2.1 Målstyring, LMX og PGI

Drucker presenterte allerede i 1954 målstyring som prosess, og har deretter blitt delt inn i tre komponenter; målsetting, deltakelse i beslutningstaking og objektiv tilbakemelding (Drucker 1954; Rodgers & Hunter, 1991). Prosessen har som formål å etablere overordnede

mål, etablere mindre mål som tilrettelegger for måloppnåelse, utvikle en handlingsplan for å tilrettelegge for koordinert arbeid mellom ansatte, vurdere resultatene av arbeidet og korrigerer av handlingsplan for optimalisering av det videre arbeidet (Drucker, 1954). Målsettingsteori legger deretter vekt på at målene en setter må være bevisste og effektive. For at målene skal være dette må de bygge på spesifisitet, vanskelighetsgrad, måling på ulike organisatoriske nivåer, bruk av lærings- og ytelsesmål, og å kommunisere målene på en effektiv og konstruktiv måte (Locke & Latham, 1990, 2002).

For å lykkes med målsettingsprosessen vektlegger Drucker (1976) viktigheten av at målene må revideres kontinuerlig. Videre understrekes det at målsetting må fremstå som et midtpunkt i kommunikasjonen og at det på denne måten kan øke produktiviteten ved å rette oppmerksomhet, gi retning til organisasjonsmedlemmenes handlinger og mobilisere til samlet innsats (Rodgers & Hunter, 1991). Effektene av målstyring er også funnet svært pålitelige på tvers av grupper (O'Leary-Kelly et al., 1994) organisasjonelle enheter (Rodgers & Hunter, 1991) og hele organisasjoner (Baum et al., 2001). Typiske feilkilder har vært manglende vektlegging av de kritiske egenskapene når målene har blitt utarbeidet eller manglende forpliktelse og støtte fra toppledelsen (Locke & Latham, 2002, 2006; Rodgers & Hunter, 1991). Derfor er det ingen overraskelse at målstyring brukes hyppig i både privat og offentlig sektor (Rodgers & Hunter, 1991) og at selskaper i økende grad benytter målstyring for å effektivisere sine ressurser og interne prosesser (Münchow, 2015).

Det er derimot knyttet utfordringer til bruken av målsetting. Ordóñez et al. (2009) argumentere for at de positive effektene av målsetting kan være overdrevne og at de systematiske negative effektene i stor grad blir oversett. Her identifiseres snevert fokus som neglisjerer ikke-målområder, en økning i uetisk atferd, forvrengte risikopreferanser, korrosjon av organisasjonskultur og redusert indre motivasjon som de mest fremtredende. De konkluderer med at bruken av målsetting ikke er en feilfri behandling av ansattes motivasjon, men at målsettingen må overvåkes og vurderes nøye for å unngå de skadelige effektene (Ordóñez et al., 2009).

Når nyere forskning samtidig finner at ansattes oppfatning av mål har stor påvirkning på målsettingens effekt, blir diskusjonen enda mer spennende. Det er funnet at des mer en

ansatt oppfatter mål som ufravikelige, des større skadelige effekter har dette på tilfredshet, prestasjoner og opplevd autonomi på arbeidsplassen (Kuvaas et al., 2014; Kuvaas & Buch, 2018). Kuvaas og Buch (2018) fant en negativ sammenheng mellom oppfattelse av mål som ufravikelige (PGI) og SLMX, samtidig som de fant en positiv sammenheng mellom ELMX og PGI. Et ytterligere funn fra samme studie var at ansatte med samme mål og samme leder kunne ha svært ulike oppfatninger av PGI (Kuvaas & Buch, 2018). Det er derfor aktuelt å vurdere målstyringsteori sammen med Leader-Member Exchange Theory (LMX).

LMX-teori startet allerede for over 50 år siden med studier som undersøkte gjennomsnittlige lederstiler. Her fant Graen et al. (1972) at ulik behandling av ansatte førte til ulik kvalitet på relasjonen mellom leder og ansatt. Teorien ble deretter videreutviklet og underbygget i Dansereau et al. (1975) og Graen et al. (1982). Teorien begynte med distinksjonene høy kvalitet og lav kvalitet, og ble senere videreutviklet til sosial LMX (SLMX) og økonomisk LMX (ELMX) med det formål å gjøre teorien nærmere tilknyttet Social Exchange Theory (Andersen et al., 2020; Dansereau et al., 1975; Graen et al., 1982; Kuvaas et al., 2012; Martin et al., 2023). Kuvaas et al. (2012) konseptualiserte videre at dimensjonene hadde hver sine karakteristikk og at disse måtte måles uavhengig av hverandre, heller enn å bli vurdert på en skala fra lav til høy kvalitet. Dette underbygges av Martin et al. (2016) hvor ledere kan utvikle ulike LMX-relasjoner med ulike ansatte i samme arbeidsteam.

Det er i tillegg funnet ulike effekter av de to dimensjonene. Det er blant annet funnet en negativ sammenheng mellom ELMX og arbeidsprestasjon, Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Kuvaas et al., 2012) og arbeidsinnsats (Buch et al., 2014). Det er også funnet at ansatte med en relasjon dominert av ELMX i større grad oppfatter mål som ufravikelige (Kuvaas & Buch, 2018). Lignende studier har på den andre siden funnet at SLMX har positiv effekt på ekstrarolleatferd, oppfattet jobbautonomi og arbeidsprestasjon. En sosial relasjon mellom ansatt og nærmeste leder er også med på å redusere turnoverintensjon, rolleoverbelastning og oppfattelse av mål som ufravikelige (Buch et al., 2014; Kuvaas et al., 2012, 2014; Kuvaas & Buch, 2018).

Oppfattelse av mål som ufravikelige (PGI) beskrives som i hvilken grad medarbeidere oppfatter målene sine som absolutte, uten mulighet til å avvike fra måloppnåelse. Videre

beskriver Kuvaas et al. (2014) at denne oppfattelsen kan overstyre andre mål til tross for at disse vurderes som viktigere av den enkelte (Kuvaas et al., 2014). Når Kuvaas og Buch (2018) deretter undersøkte hvilken påvirkning PGI hadde på LMX-dimensjonene ble det antydnet at PGI fungerer som mediator for ansattes arbeidsytelse og rolleoverbelastning. Konkret fant de at PGI svekker både den positive effekten SLMX har på arbeidsytelse og den negative effekten på rolleoverbelastning. Det ble på den andre siden funnet at PGI styrker den negative effekten ELMX har på arbeidsytelse, samtidig som den øker sjansen for rolleoverbelastning (Kuvaas & Buch, 2018).

Med forskningen ovenfor som bakgrunn hypotetiserer vi at vi vil kunne finne de samme effektene og vil på den måten underbygge datamaterialet rundt funnene til Kuvaas og Buch (2018). Vi har derfor utledet følgende to hypoteser:

Hypotese 1a: Det er en positiv sammenheng mellom ELMX og det å oppfatte mål som ufravikelige (PGI)

Hypotese 1b: Det er en negativ sammenheng mellom SLMX og PGI



Figur 1: Strukturell modell for hypotese 1a og 1b

Kuvaas og Buch (2018) viser til et kall for mer forskning omkring hva som kan forklare hvorfor noen oppfatter mål som mer ufravikelige enn andre. Ettersom ansatte i samme organisasjon med samme mål og prosedyrer for målsetting likevel ble observert med en varierende grad av PGI, tyder funnene på individuelle forskjeller blant de ansatte som en mulig forklaringsvariabel. Både personlighetstrekk som åpenhet og pliktoppfyllelse (Costa & McCrae, 1981) og orientering i tilknytning autonomi (McClelland et al., 1953; Steers & Braunstein, 1976) trekkes frem som individuelle forskjeller som kan forventes å justere misforhold mellom mål- og arbeidsprestasjon (Kuvaas & Buch, 2018). Individuelle forskjeller vil også påvirke både målsetting og prestasjon, spesielt i tilfeller hvor målene er tildelte og ikke selvbestemte. Her vil personer med høy oppgavespesifikk selvtillit ha en sterkere

forventning til måloppnåelse, og personer med høy generalisert selvtillit vil ha en høyere valens for dette (Hollenbeck & Brief, 1987).

I forbindelse med den forventede sammenhengen mellom LMX og PGI finnes det som nevnt ovenfor flere individuelle forskjeller som enda ikke er undersøkt om påvirker dette. En sentral faktor innen målstyringsteori, som kan kategoriseres som en individuell forskjell, er hvilken målorientering den enkelte ansatte har. Videre vil vi derfor se nærmere på teori i tilknytning målorientering i et forsøk på å hypotetisere hvordan denne individuelle forskjellen kan påvirke de forventede sammenhengene fra hypotese 1a og 1b.

2.2 Målorientering

Murray (1938) definerte behovet for prestasjon (N-Ach) som en del av menneskets grunnleggende behov. Personer vil ha et ønske om å oppnå gode resultater ved å sette høye standarder for seg selv, og etterstrebe oppfyllelse av disse standardene (Murray, 1938). Begrepet ble videreutviklet i 1953 av McClelland et al. hvor de hevdet at alle mennesker vil definere sine egne mål og forfølge disse fordi de føler på et prestasjonsbehov (McClelland et al., 1953). Videre definerte McClelland (1961) prestasjonsbehov som en av tre behov som fungerer som motivasjonsdrivere hos en person, samt at behovet enten er sosialt ervervet eller lært (McClelland, 1961).

Som en fortsettelse av forskningen om prestasjonsmotivasjon fant Eison (1979) at studenter hadde varierende holdninger til henholdsvis læring og karakterer. Studenter som brukte college hovedsakelig som en mulighet for å tilegne seg kunnskap både på et personlig nivå og utdanningsnivå ble beskrevet til å ha en «læringsorientering» som sin dominerende holdning. Studenter hvor hovedmålet med college-erfaringen var å oppnå en kurskarakter ble på den andre siden beskrevet med en dominerende holdning i retning «karakterorientering». Samtidig utelukket ikke den ene orienteringen den andre, da studenter kunne motiveres og påvirkes av begge (Eison, 1979). Atferd tilknyttet prestasjon vil medføre et ønske om å enten utøve eller utvikle en høy kontra lav evne. Evne kan enten ses i referanse til tidligere prestasjoner eller kunnskap hos individet selv, eller som sammenligning med andre individers evner. Mestringsgevinst vil ikke i tilfelle 2 alene antyde

høy evne, da man i tillegg enten må oppnå mer enn andre med samme innsats eller oppnå det samme med mindre innsats (Nicholls, 1984).

Basert på blant annet Eison (1979) og Nicholls (1984) sitt arbeid foreslo Dweck (1986) at det eksisterte to typer målorientering; mestringsorientering og prestasjonsorientering.

Begrepene ble ytterligere presisert av Ames (1992) hvor man ved en mestringsorientering har til hensikt å utvikle kompetanse, mens ved en prestasjonsorientering har man til hensikt å demonstrere kompetanse (Ames, 1992; Dweck, 1986). Videre har de to typene målorientering blitt forsket på i flere tiår, og i 2007 samlet Kaplan og Maehr mye av denne forskningen i en gjennomgangsartikkel. Med en mestringsorientering vil mål om personlig utvikling og vekst styre personens prestasjonsrelaterte atferd og engasjement for oppgaver. Prestasjonsorienterte personer vil på den andre siden har et høyere fokus på inntrykket andre har av deres evner. Samtidig søker disse personene å skape et inntrykk av høy evne sammenlignet med andre (Dweck, 1986; Kaplan & Maehr, 2007; Nicholls, 1984).

Elliot og Church (1997) utvidet to-faktormodellen til Dweck (1986) ved å skille mellom tilnærmings- og unngåelsesprestasjonsmotivasjon. I tillegg til de tidligere kjente tilnærmingene ble prestasjonsunngåelsesorientering lagt til som en tredje faktor hvor fokuset ligger på å unngå vurderinger av egen kompetanse som ses på som ugunstige (Elliot & Church, 1997). I motsetning til et ønske om å enten utvikle eller demonstrere kompetanse (Ames, 1992; Dweck, 1986) ønsker man her å unngå å få motbevist egen kompetanse (VandeWalle, 1997). Til tross for at Attenweiler og Moore (2006) sine funn antydte at målorientering best deles opp i tre faktorer, påpeker Hulleman et al. (2010) utfordringer i målorienteringsforskning hvor samme merkelapper blir brukt på konseptuelt forskjellige konstruksjoner. Da operasjonalisering er viktig innen målorientering (VandeWalle et al., 2019) vil vi forholde oss til to-faktormodellen til Dweck (1986) i resterende del av studien, i et forsøk på å unngå utfordringene drøftet i Hulleman et al. (2010).

Både mestrings- og prestasjonsorientering har gjennom årene blitt sett i sammenheng med ansattes prestasjoner. VandeWalle et al. (1999) observerte i en longitudinell studie at salgssytelsen hos salgspersoner hadde en positiv sammenheng med mestringsorientering, og ingen sammenheng med prestasjonsorientering. Videre ble den positive sammenhengen

mellom mestringsorientering og salgsyttelse fullt mediert av selvregulerende taktikker i form av målsetting, innsats og planlegging. Funnene tydet dermed på at både fokus på kompetanseutvikling, samt å søke etter en mestringsorientering i ansettelsen av nye ansatte, vil gi en høyere ytelse enn et overdrevet fokus på målorientering mot prestasjoner (VandeWalle et al., 1999). Bell og Kozlowski (2002) viste i sin studie til de samme sammenhengene mellom målorientering og ytelse, samtidig som en mestringsorientering kun ga tilpasningsdyktige ansatte dersom vedkommende hadde høye kognitive evner. Effekten av en prestasjonsorientering var på den andre siden både avhengig av nivået på personens kognitive evne og hvilket resultat som ble målt (Bell & Kozlowski, 2002).

Ansattes målorientering kan videre påvirke informasjonsutvekslingen deres. Personer med en prestasjonsorientering var mindre åpne i informasjonen de deler enn personer med en mestringsorientering. Prestasjonsorientering medførte videre økt bruk av høykvalitetsinformasjon og større grad av å se bort fra mottatt informasjon av lav kvalitet, sammenlignet med personer med mestringsmål (Poortvliet et al., 2007). Både vanskelighetsgrad på målene (Locke & Latham, 2006) og hvorvidt de er selvbestemte eller tildelte (Hollenbeck & Brief, 1987) er ytterligere faktorer som differensierer de to målorienteringene. Vanskelige og komplekse mål kan lede til tunnelsyn mot måloppnåelse ved fravær av mestringsorientering, mens ved tildelte mål vil det kunne være et positivt forhold mellom vanskeligheten på mål og ytelse for personer med høy generalisert selvtillit (Hollenbeck & Brief, 1987; Locke & Latham, 2006).

Individer kan i tillegg påvirkes ulikt av tilbakemeldinger basert på deres målorientering. I en studie hvor ansatte gjennomførte en ny utfordrende arbeidsoppgave etter å ha fått tilbakemelding på sin første oppgave forble forholdet mellom ytelse og mestringsorientering positivt etter den andre arbeidsoppgaven. Forholdet mellom ytelse og prestasjonsorientering ble derimot redusert fra positivt til ikke-signifikant etter tilbakemeldingen (VandeWalle et al., 2001). Videre undersøkte Merriman et al. (2012) hvordan direkte tilbakemelding på resultat påvirket ytelse ved ulike målorienteringer. Mens mestringsorientering hadde et positivt forhold til måloppnåelse i fravær av resultatfeedback og et negativt forhold i dets nærvær, opprettholdt prestasjonsorientering et positivt forhold til ytelse uavhengig av resultatfeedback. Funnene tilsa at en inkongruens mellom

oppgaveformålet (sett ifra personlig målorientering) og signalementet gitt av resultattilbakemeldingen medførte en reduksjon i oppgaveinteresse hos personer med en mestringsorientering (Merriman et al., 2012).

Målorientering og motivasjonsteori står i tillegg tett, da individets orientering påvirker hva ved målet som motiverer (Ames, 1992; Dweck, 1986; Eison, 1979; Elliot & Church, 1997). Malik et al. (2019) observerte en positiv sammenheng mellom indre motivasjon og mestringsorientering, samt en positiv sammenheng mellom ytre belønninger og prestasjonsorientering. Dysvik og Kuvaas (2010) fant videre en modererende effekt av indre motivasjon på sammenhengen mellom mestringsorienterte mål og turnoverintensjon. Den positive sammenhengen mellom mestringsorientering og turnoverintensjon viste seg å kun være positiv for ansatte med lav grad av indre motivasjon (Dysvik & Kuvaas, 2010).

Videre har målorientering blitt sett i sammenheng med LMX-teori. Janssen og Van Yperen (2004) sine funn antydte at ansatte med en sterkere mestringsorientering var mer effektive på jobb som følge av en høyere tendens til å etablere høykvalitetsrelasjoner med sine ledere. Kvaliteten på LMX-relasjonen medierte en positiv observert sammenheng mellom mestringsorientering og både ledervurdert i-rolle jobbytelse, ledervurdert innovativ jobbytelse og jobbtilfredshet (Janssen & Van Yperen, 2004). Lan et al. (2023) viste deretter til at kongruens mellom mestringsorienteringen til leder og medarbeider vil styrke LMX-relasjonen, mens inkongruens i dette forholdet vil svekke LMX-relasjonen (Lan et al., 2023). Samtidig har en mestringsorientering hos ansatte vist seg å svekke den positive sammenhengen mellom målfokusert ledelse og LMX, og viser derfor også hvordan ansatte reagerer ulikt på målsettinger gitt av ledere (Kim et al., 2018). Derimot vil mestringsorientering ha en indirekte effekt på lederanerkjennelse, gjennom en felles mediering av både følt sikkerhet og kontekstuell rolleatferd (Lee & Paunova, 2017).

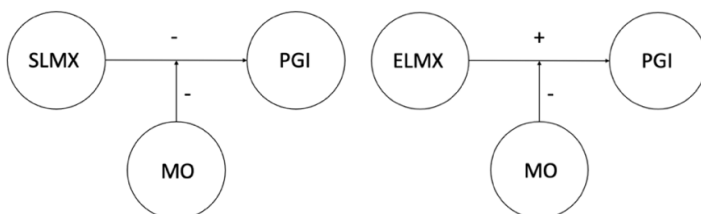
Zhang og Li (2022) viste til at ledere med relativt ytre målorienteringer har et negativt forhold til den ansattes subjektive karrieresuksess, en sammenheng som medieres av LMX-relasjonen deres (Zhang & Li, 2022). Bruk av målsetting blant transformasjonsledere har også en positiv sammenheng med arbeidsmotivasjon, da denne typen ledere både klarer å sette mer utfordrende og spesifikke mål, samtidig som de reduserer oppfatningen av

prosedyremessige begrensinger blant sine ansatte (Bronkhorst et al., 2013). Med tanke på den positive sammenhengen mellom LMX og transformasjonsledelse (Deluga, 1992) vil man kunne anta de samme sammenhengene mellom målsetting og LMX som Bronkhorst et al. (2013) observerte med transformasjonsledere.

Teori presentert ovenfor leder oss videre til formuleringer av hypoteser tilknyttet forhold mellom type LMX-relasjon, PGI og type målorientering. Fravær av mestringsorientering hos den ansatte kan lede til for stort fokus på måloppnåelse (Locke & Latham, 2006), som kan antyde at mestringsorientering demper oppfattelsen av mål som ufravikelige. Direkte resultatfeedback har også et negativt forhold til denne orienteringen (Merriman et al., 2012), mens tilbakemeldinger knyttet mer mot oppgaveutførelsen har et positivt forhold (VandeWalle et al., 2001). Mestringsorientering vil altså kunne antas å samsvare mer med tilbakemeldinger i en SLMX-relasjon enn i en ELMX-relasjon. Ser man videre på den positive sammenhengen mellom mestringsorientering og indre motivasjon (Dysvik & Kuvaas, 2010; Malik et al., 2019) tyder dette på et mindre fokus på måloppnåelse og et økt fokus på kompetanseutvikling. Transformasjonsledere i høykvalitets-LMX-relasjoner (SLMX) vil kunne redusere oppfatningen av prosedyremessige begrensinger (Bronkhorst et al., 2013), eksempelvis det å se på mål som absolutte. Poortvliet og Darnon (2010) viste videre til en sammenheng mellom mestringsmål og investeringer i sosiale utvekslingsforhold. Teori kan dermed antyde at mestringsorientering relaterer positivt til SLMX, og negativt til både ELMX og PGI. På grunnlag av dette utleder vi følgende hypoteser;

Hypotese 2a: En mestringsorientering hos den ansatte styrker den negative sammenhengen mellom SLMX og PGI

Hypotese 2b: En mestringsorientering hos den ansatte svekker den positive sammenhengen mellom ELMX og PGI



Figur 2: Strukturell modell for hypotese 2a og 2b

Poortvliet og Darnon (2010) observerte i tillegg at prestasjonsmål kan lede til sosial atferd hvor individene er mindre tilpasningsdyktige i utvekslingsforhold. Ledere med relativt ytre målorienteringer hadde videre en negativ sammenheng med høykvalitets-LMX-relasjoner (Zhang & Li, 2022). Dette styrker dermed antagelsen om en sammenheng mellom prestasjonsorientering og ELMX. VandeWalle et al. (2001) sine funn antyder videre at tilbakemeldinger vanlig i en SLMX-relasjon kan ha en negativ effekt på ytelse hos ansatte med en prestasjonsorientering. Den positive sammenhengen mellom ytre belønninger og prestasjonsorientering (Malik et al., 2019) viser til viktigheten av måloppnåelse, og kan derfor antas å styrke en oppfattelse av mål som ufravikelige. Mindre åpenhet i informasjonsflyten (Poortvliet et al., 2007) vil også kunne antyde et lavere fokus på sosiale relasjoner. Teori leder følgelig frem til antagelsen om at en prestasjonsorientering er positivt knyttet til ELMX og PGI, samt negativt knyttet til SLMX. Våre avsluttende hypoteser er;

Hypotese 3a: En prestasjonsorientering hos den ansatte svekker den negative sammenhengen mellom SLMX og PGI

Hypotese 3b: En prestasjonsorientering hos den ansatte styrker den positive sammenhengen mellom ELMX og PGI



Figur 3: Strukturell modell for hypotese 3a og 3b

3 Metode

I samfunnsvitenskapelig metode benyttes normalt to hovedtyper forskningsstrategier. Kvalitativ metode har til hensikt å samle dybdeinformasjon i form av bilder, tekst eller ord som skildrer det man undersøker. Kvantitativ metode på den andre siden innhenter data som kan tallfestes med det formål å kunne gi svar på hypoteser ved hjelp av generaliserbare data (Sale et al., 2002).

3.1 Valg av metode og forskningsdesign

Denne studien benytter kvantitativ metode med det formål å kunne forklare sosiale fenomener. Metoden har som hensikt å samle numeriske data som deretter analyseres gjennom empiriske analysemetoder (Cohen & Manion, 1980; Creswell, 1994). På denne måten vil studien kunne drøfte hvordan de individuelle faktorene leder-medarbeider-relasjonen og målorientering påvirker ansattes oppfatning av mål som absolutte. Ettersom vi har spesifikke forskningsmål med studien er det, i tråd med etablert empiri, samlet inn primærdata (Hox & Boeijs, 2005). For å innhente dataene er et digitalt spørreskjema benyttet. Resultatene fra datainnsamlingen er grunnlaget for å kunne gi indikasjoner på om våre hypoteser stemmer overens med antagelser, eksisterende forskning og empiri.

3.2 Redegjørelse av datainnsamlingsmetode og prosedyre

For å avgjøre ønsket utvalgsstørrelse gjennomførte vi en G*Power-analyse før datainnsamlingen (a priori). Her bestemmes nødvendig utvalgsstørrelse (N) ved hjelp av forhåndsbestemte verdier av signifikansnivå (α), effektstørrelse (f^2) og power-nivå ($1 - \beta$) (Faul et al., 2007). For signifikansnivå og power-nivå tas Lehr (1992) sin tommelfingerregel om $\alpha = .05$ og $(1 - \beta) = .80$ i bruk (Lehr, 1992). Vedrørende effektstørrelse skiller Cohen's retningslinjer mellom små ($f^2 \leq .02$), medium ($f^2 \leq .15$) og store ($f^2 \leq .35$) effekter (Cohen, 1988). Ved å ta i bruk «Linear multiple regression» som statistisk test og «A priori» som type Power-analyse, samt en en-halet test med 3 prediktorer (i henhold til hypotesemodeller), ender vi med $N = 311$ for $f^2 = .02$ og $N = 43$ for $f^2 = .15$. Ønsket utvalgsstørrelse vil derfor være 311, da dette medfører at vi kan observere små effekter i henhold til Cohen (1988).

For å sikre respondentene sin anonymitet ble undersøkelsen konstruert og distribuert gjennom Nettskjema. Data vil dermed ikke kunne spores tilbake til disse (Nettskjema, 2023). Undersøkelsen ble videre sendt ut begrenset til et tidspunkt gjennom et tverrsnittdesign (Katz, 2006), og omhandler dermed ikke personopplysninger som må meldes inn til Norsk senter for forskningsdata (NSD). Undersøkelsen ble delt som et selvutfyllingsskjema for å sikre personvern og nå ut til et størst mulig utvalg (Bryman, 2004). Distribusjonen av spørreskjemaet foregikk via begge forfatterens respektive sosiale medier i et forsøk på å nå ut til størst mulig andel av populasjonen. Videre delte vi den også internt på egne

arbeidsplasser. Dette ble gjort både for å øke sannsynligheten for å nå ønsket utvalgsstørrelse og for å sikre respondenter med relevant erfaring omkring bruken av målstyring, da dette aktivt tas i bruk i arbeidshverdagene våre.

3.2.1 Utvalg og frafall

Etter å ha lukket spørreundersøkelsen endte vi opp totalt med 183 svar. Ettersom samtlige påstander ble satt som obligatoriske, vil alle respondentene ha komplette svar på måleinstrumentene. Unntaket er kontrollvariablene våre, men her opplevde vi kun bortfall under «Antall vakter i snitt per uke:» med 181 svar. Derimot vil frafall med tanke på personer som enten ikke ønsker å delta eller som begynner på undersøkelsen uten å fullføre den kunne utgi en betydelig andel, da spørreskjemaet vårt med all sannsynlighet har nådd ut til flere enn 183. Dog vil vi ikke ha konkrete tall på dette, da populasjonen vår ikke har en konkret størrelse. Mer detaljert om begrensinger både i forhold til utvalgsstørrelse og frafall drøftes i kapittel 5.1.

Totalt besvarte 102 (55,7 %) menn og 79 (43,2 %) kvinner på undersøkelsen, mens 2 (1,1 %) respondenter valgte alternativet «Annet». Grunnet komplikasjoner for dummyvariabelen «Kjønn» ved senere analyser valgte vi å fjerne de to besvarelsene med Kjønn = Annet. Aldersvariabelen kategoriserte vi i 6 intervaller med følgende fordeling; 0 (0,0 %) under 18 år, 57 (31,5 %) mellom 18 og 25 år, 71 (39,2 %) mellom 26 og 35 år, 24 (13,3 %) mellom 36 og 45 år, 17 (9,4 %) mellom 46 og 55 år, og 12 (6,6 %) over 56 år. Videre var majoriteten av utvalget i stillinger som kan anses som heltidsstillinger, hvor 127 (70,9 %) arbeidet 5 eller flere vakter i snitt per uke. I tillegg svarte 12 (6,7 %) at de arbeidet i snitt 4 vakter, mens 13 (7,3 %) snittet på 3 vakter. For ansatte med snitt på 2, 1 eller mindre enn 1 vakt var fordelingene henholdsvis 18 (10,1 %), 6 (3,4 %) og 3 (1,7 %). Som en fjerde demografisk variabel undersøkte vi ansienniteten til respondentene, kategorisert i 5 ulike intervaller basert på antall år ansatt i nåværende bedrift. Fordelingen her var følgende; 20 (11,0 %) med mindre enn 1 år, 53 (29,3 %) med 1-3 år, 41 (22,7 %) med 4-6 år, 20 (11,0 %) med 7-9 år og 47 (26,0 %) med 10 eller flere år. Avslutningsvis undersøkte vi også hvilken type enhet undersøkelsen ble besvart på. Hele 146 (80,7 %) besvarte undersøkelsen med hjelp av mobil, mens 30 (16,6 %) besvarte den på en PC. Minoriteten av utvalget brukte enten en annen type enhet (4 (2,2 %)) eller et nettbrett (1 (0,6 %)).

3.3 Måleinstrumenter

I vår undersøkelse har samtlige måleinstrumenter vært formulert som påstander som respondentene har vurdert opp mot en Likert-skala på 5 punkter. Graderingen varierte fra 1 (*Helt uenig*) til 5 (*Helt enig*). På denne måten kunne respondentene rangere sine holdninger til hver påstand i spørreundersøkelsen. For å styrke holdningsgrunnlaget er det benyttet flere påstander om hver holdning slik at vi sikrer konsistente målinger. Nyere forskning vurderer LMX som to adskilte, ikke gjensidig utelukkende dimensjoner SLMX (X) og ELMX (X) (Andersen et al., 2020; Kuvaas et al., 2012; Kuvaas & Buch, 2018; Martin et al., 2023). Dette blir derfor også benyttet i vår studie. Disse variablene skal deretter undersøkes i sammenheng med oppfattelsen av mål som ufravikelige, PGI (Y). Til slutt vil det undersøkes hvordan målorientering virker inn på forholdet mellom hver LMX-dimensjon og PGI gjennom to adskilte moderatorer; mestringsorientering (Z) og prestasjonsorientering (Z). For å sikre validitet og reliabilitet benyttes allerede etablerte måleinstrumenter fra tidligere forskning (Goodman et al., 1998). Spørreundersøkelsen ligger vedlagt merket som «Vedlegg 2».

3.3.1 SLMX (X)

Ved måling av SLMX og ELMX ble det først etablert et instrument for å fange opp disse variablene separat av Kuvaas et al. (2012), før elementene deretter ble videreutviklet av Dysvik et al. (2015). I denne undersøkelsen har vi benyttet oss av Dysvik et al. (2015) sine nyeste instrumenter. Måleinstrumentet for SLMX har 8 påstander (Dysvik et al., 2015). For måling av reliabilitet har vi benyttet McDonald's Omega (ω) for mål om intern reliabilitet. Vurderingen kommer av at det argumenteres for at McDonald's Omega i større grad fanger opp den reelle interne reliabiliteten enn den populært brukte Cronbach's Alfa (McNeish, 2018). SLMX sin Omega ble kalkulert til $\omega = .86$, godt over kravet for god intern reliabilitet på $\omega > .70$ (McNeish, 2018). Vi konkluderer derfor med god intern reliabilitet.

3.3.2 ELMX (X)

Vi benyttet videre det tilsvarende måleinstrumentet utviklet av Dysvik et al. (2015) for ELMX. Etter Dysvik et al. (2015) reviderte instrumentet fikk det 11 påstander for å best mulig fange opp oppfattelsen av relasjonen til nærmeste leder (Dysvik et al., 2015). Instrumentet ble

målt til $\omega = .90$ på McDonald's Omega. Vi konkluderer derfor med at påstandene måler det de skal og har god intern reliabilitet.

3.3.3 PGI (Y)

Oppfattelsen av mål som absolutte (PGI) ble målt med et instrument konstruert av Kuvaas et al. (2014). Instrumentet presenterer 5 påstander som fanger opp i hvilken grad respondentene oppfatter sine respektive mål som absolutte (Kuvaas et al., 2014).

McDonald's Omega ble målt til $\omega = .86$ som indikerer god reliabilitet.

3.3.4 Mestringsorientering (Z)

For å måle respondentenes mestringsorientering ble 5 påstander utviklet og testet av VandeWalle (1997) og Baranik et al. (2007), og ble videre benyttet i Dysvik og Kuvaas (2010). Intern reliabilitet ble målt til $\omega = .88$, godt innenfor kravet på $\omega > .70$. Instrumentet treffer derfor godt på målet om å undersøke respondentenes selvrapporterte grad av mestringsorientering.

3.3.5 Prestasjonsorientering (Z)

På lik linje som mestringsorientering ble instrumentet for å måle respondentenes prestasjonsorientering hentet fra Baranik et al. (2007) og VandeWalle (1997). De 4 påstandene måler i hvilken grad respondentene rapporterer at de har en prestasjonsorientering og derfor motiveres av måloppnåelse heller enn mestring og læring. Kalkulert Omega for prestasjonsorientering ble $\omega = .80$. Vi konkluderer derfor med at instrumentet måler det det skal.

3.3.6 Kontrollvariabler

Bernerth og Aguinis (2016) antyder at kontrollvariabler kun bør inkluderes dersom det er en hensiktsmessig grunn for det. Både inkludering og ekskludering av kontrollvariabler vil kunne ha konsekvenser for forskningsmessige konklusjoner, noe som gjør selekteringen av disse viktig (Bernerth & Aguinis, 2016). Samtidig vil bruken av kontrollvariabler spille en viktig rolle for å teste hvorvidt sammenhengen mellom to variabler er genuin eller spuriøs (Simon, 1954). I henhold til dette inkluderer vi fem kontrollvariabler.

Meece og Holt (1993) sine funn viste til en overvekt av en mestringsorientering blant de kvinnelige respondentene, og overvekt av en prestasjonsorientering blant de mannlige respondentene. Videre observerte Kuvaas et al. (2012) at menn er mer tilbøyelige til å utvikle LMX-relasjoner enn kvinner. Kjønnsvariabelen ble inkludert som en dummyvariabel med kvinne = 0 og mann = 1. Alder har også vist seg å påvirke en person sin målorientering, hvor yngre personer har en tydeligere tendens til å ta i bruk en mestringsorientering enn eldre (Leondari & Gialamas, 2002; Midgley et al., 1995). Da alder også vil kunne påvirke LMX-relasjonen (Burlacu & Truxillo, 2015) har vi inkludert en kontrollvariabel for dette, kategorisert i 6 intervaller; «1 = Under 18 år», «2 = 18-25 år», «3 = 26-35 år», «4 = 36-45 år», «5 = 46-55 år» og «6 = 56 år +».

Basert på «Control of resources theory» (Hobfoll, 2002) vil ansiennitet kunne være en faktor som minsker oppfattelsen av mål som ufravikelige da ansatte med høy ansiennitet vil kunne operere med mer skjønn i arbeidshverdagen (Kuvaas et al., 2014). Variabelen for ansiennitet ble målt gjennom 5 intervaller hvor respondenter svarer på antall år ansatt i nåværende bedrift; «1 = Mindre enn 1 år», «2 = 1-3 år», «3 = 4-6 år», «4 = 7-9 år» og «5 = 10 eller flere år». Arbeidstimer har vist seg å påvirke output til ansatte (Pencavel, 2014), mens besvarelser av undersøkelser på mobil er assosiert med lavere fullføringsgrad enn besvarelser på PC (Mavletova, 2013). Avslutningsvis valgte vi derfor både å undersøke antall vakter respondenten jobbet i snitt per uke («1 = Mindre enn 1 vakt», «2 = 1 vakt», «3 = 2 vakter», «4 = 3 vakter», «5 = 4 vakter» og «6 = 5 eller flere vakter») og enheten de besvarte undersøkelsen på («1 = Mobil», «2 = PC», «3 = Nettbrett» og «4 = Annet»).

3.4 Analyse

For å analysere vårt innsamlede datamateriale benyttet vi oss av SPSS 28, da dette er mye brukt innen samfunns- og atferdsvitenskap (Landau & Everitt, 2004). Dataene ble analysert i flere trinn. Innledningsvis ble en bekreftende faktoranalyse (CFA) med Maximum Likelihood (ML) som ekstraksjonsmetode og promax-rotasjon gjennomført. Ettersom antall faktorer allerede er etablert gjennom tidligere forskning gjennomføres CFA med formål om å bekrefte at også vårt datamateriale gir fem distinkte faktorer (Jöreskog, 1969). Videre

undersøkte vi deskriptiv statistikk (gjennomsnitt og standardavvik) og korrelasjoner for våre variabler. Indre konsistens ble målt gjennom McDonald's Omega (McNeish, 2018).

Deretter testet vi hypotesene våre gjennom hierarkisk multipl regressjon (Cohen & Cohen, 1983). For å unngå utfordringer med multikollinearitet sentrerte vi både uavhengige variabler, kontrollvariabler på intervallnivå og moderatorer. Sentrerte variabler ble også brukt for å danne interaksjonsledd (Aiken & West, 1991). Den hierarkiske regressjonsmodellen ble gjennomført som to separate modeller for våre to X-variabler. I steg 1 av regressjonsmodellen ble kontrollvariablene lagt til, i steg 2 ble den uavhengige variabelen lagt til, i steg 3 moderatorene og i steg 4 interaksjonsleddene mellom den uavhengige variabelen og moderatorene. Avslutningsvis gjennomførte vi supplerende analyser av eventuelle medierende effekter mellom type målorientering, type LMX-relasjon og oppfattelsen av mål som ufravikelige. Dette ble undersøkt med hjelp av Hayes' PROCESS for SPSS, gjennom «Model 4 – Mediation Analysis» (Hayes, 2018). Her ble henholdsvis mestringsorientering og prestasjonsorientering brukt som uavhengige variabler, PGI som avhengig variabel, og SLMX og ELMX som mediatorer. To analyser ble utført, en for hver av målorienteringene.

4 Resultater

For å sikre diskriminant (Bagozzi & Phillips, 1982) og konvergent (Bagozzi, 1981) validitet for våre variabler ble en bekreftende faktoranalyse (CFA) benyttet (Cheung et al., 2023). Valget ble basert på analysens egenskaper tilknyttet allerede utviklede variabler i a priori spesifiserte, teoriavledede modeller og best-practice anbefalinger (Mueller & Hancock, 2001; Cheung et al., 2023). Ifølge Kaisers kriterium bør antall faktorer være lik antall faktorer som har egenverdi over 1 (Yeomans & Golder, 1982). Vår faktoranalyse (CFA) støttet derfor alle 5 forutsette faktorer. Videre foreslås det cut-off-verdi på .40 på faktorladninger (Guadagnoli & Velicer, 1988). Her samsvarer alle våre påstander med unntak av 1 (SLMX2). McDonald's Omega (ω) er testet til tilfredsstillende nivå av reliabilitet da alle påstander scorer høyere enn kravet om .70 (McNeish, 2018). Derfor videreføres 11 påstander for måling av ELMX ($\omega = .90$), 8 påstander for SLMX ($\omega = .86$), 5 påstander for måling av PGI ($\omega = .86$), 5 påstander for mestringsorientering ($\omega = .88$) og 4 påstander for måling av

prestasjonsorientering ($\omega = .80$). Videre ble det ikke funnet kryssladninger over .50, som indikerer at påstandene kun lader på en faktor (Nunnally & Bernstein, 2007). På tross av noe lav faktorladning på SLMX2 (.34) beholdes variabelen med bakgrunn i argumentene ovenfor, underbygget av at modellen som helhet indikerer 5 distinkte faktorer. Resultatene fra den bekreftende faktoranalysen ligger vedlagt som «Vedlegg 3».

Etter fullført faktoranalysen gjennomførte vi en korrelasjonsanalyse for å undersøke styrken og retningen mellom variablene (Pallant, 2020). Dersom sammenhenger blir funnet for sterke kan dette gi vanskeligheter når en senere skal tolke regresjonskoeffisientene. For å unngå problematikken med multikollinearitet har vi benyttet Pearsons r for beregning av korrelasjoner, samt sentrering av alle variabler før den hierarkiske regresjonsanalysen (Aiken & West, 1991). Ingen av korrelasjonene scorer høyere enn .70 som beskrives som grenseverdi for indikasjon på multikollinearitet (Buch et al., 2010). Det foreligger derfor ingen indikasjon på at effekten fra variablene som benyttes vil være vanskelige å skille fra hverandre. Deskriptiv statistikk, korrelasjoner og reliabilitet er presentert i tabell 1, mens resultat fra den hierarkiske regresjonsanalysen er rapportert i tabell 2.1 og 2.2.

Tabell 1: Deskriptiv statistikk, korrelasjoner og reliabilitet

Variabel	Gjennomsnitt	Std. Avvik	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Kjønn ^a	.56	.50	-									
2. Alder ^b	3.20	1.18	.02	-								
3. Antall Vakter ^c	5.27	1.30	.01	.27**	-							
4. Ansiennitet ^d	3.12	1.37	-.03	.63**	.29**	-						
5. Type Enhet ^e	1.24	.57	.00	.24**	.02	.24**	-					
6. ELMX (11)	2.28	.90	.14	-.12	-.08	-.05	.00	(.90)				
7. SLMX (8)	3.76	.83	-.04	.04	.01	-.06	.09	-.38**	(.86)			
8. PGI (5)	2.73	1.00	.14	-.09	-.10	-.04	-.12	.48**	-.41**	(.86)		
9. MO (5)	4.33	.71	-.01	-.08	.16*	-.08	-.11	-.28**	.20**	-.24**	(.88)	
10. PO (4)	3.68	.92	.10	-.11	.01	.03	-.06	.19*	.07	.13	.22**	(.80)

N = 181

McDonald's Omega er rapportert på diagonalen for skalaen. Antall påstander som er inkludert i de endelige skalaene er markert i parentes

* $p < .05$

** $p < .01$

a 0 = kvinne; 1 = mann

b 1 = Under 18 år; 6 = 56 år+

c 1 = Mindre enn 1 vakt; 6 = 5 eller flere vakter

d 1 = Mindre enn 1 år; 5 = 10 eller flere år

e 1 = Mobil; 2 = PC; 3 = Nettbrett; 4 = Annet

Tabell 2.1: Hierarkisk regresjonsmodell med X-variabel SLMX

PGI												
	Steg 1			Steg 2			Steg 3			Steg 4		
	b	SE	β	b	SE	β	b	SE	β	b	SE	β
Kjønn	.29	.15	.14	.26	.14	.13	.21	.14	.11	.22	.14	.11
Alder	-.08	.10	-.08	-.05	.09	-.05	-.03	.09	-.02	-.02	.09	-.02
Antall Vakter	-.09	.08	-.09	-.09	.07	-.09	-.05	.07	-.05	-.05	.07	-.04
Ansiennitet	.07	.10	.07	.01	.09	.01	-.03	.09	-.03	-.03	.09	-.03
Type Enhet	-.21	.14	-.12	-.13	.13	-.08	-.15	.12	-.09	-.15	.12	-.08
SLMX				-.40**	.07	-.39**	-.37**	.07	-.37**	-.38**	.07	-.38**
MO							-.21**	.07	-.21**	-.20**	.07	-.20**
PO							.19**	.07	.19**	.19**	.07	.19**
SLMX x MO										.06	.07	.06
SLMX x PO										.01	.07	.01
<hr/>												
R ²	.05			.20			.26			.26		
ΔR^2	.02			.17			.22			.21		
F (df)	1.70 (5)			7.01 (6)**			7.26 (8)**			5.83 (10)**		

N = 181
 * $p < .05$
 ** $p < .01$

Tabell 2.2: Hierarkisk regresjonsmodell med X-variabel ELMX

PGI												
	Steg 1			Steg 2			Steg 3			Steg 4		
	b	SE	β	b	SE	β	b	SE	β	b	SE	β
Kjønn	.29	.15	.14	.15	.14	.08	.15	.14	.07	.15	.14	.07
Alder	-.08	.10	-.08	-.02	.09	-.02	-.02	.09	-.02	-.03	.09	-.02
Antall Vakter	-.09	.08	-.09	-.07	.07	-.07	-.05	.07	-.04	-.04	.07	-.04
Ansiennitet	.07	.10	.07	.05	.09	.05	.03	.09	.03	.04	.09	.04
Type Enhet	-.21	.14	-.12	-.23	.12	-.13	-.24	.12	-.14	-.26*	.12	-.15*
ELMX				.47**	.07	.47**	.42**	.07	.42**	.44**	.08	.43**
MO							-.14	.07	-.14	-.11	.08	-.11
PO							.07	.07	.07	.08	.07	.08
ELMX x MO										-.08	.08	-.08
ELMX x PO										-.01	.07	-.01
R ²	.05			.26			.28			.28		
ΔR^2	.02			.23			.24			.24		
F (df)	1.70 (5)			10.02 (6)**			8.08 (8)**			6.59 (10)**		

N = 181

* $p < .05$

** $p < .01$

I sammenheng med hypotese 1a undersøkte vi om det i vårt utvalg forelå en negativ sammenheng mellom SLMX og PGI. I korrelasjonsanalysen fant vi en statistisk signifikant sammenheng mellom SLMX og PGI ($r = -.41, p < .01$). I tabell 2.1 ser vi at sammenhengen forble signifikant i steg 2 ($\beta = -.39, p < .01$), steg 3 ($\beta = -.37, p < .01$) og steg 4 ($\beta = -.38, p < .01$). og dermed kontrollert for både kontrollvariabler, moderatorer og interaksjonsledd. Basert på vårt utvalg konkluderer vi derfor med at det foreligger en negativ sammenheng mellom SLMX og PGI, og at hypotese 1a støttes.

Videre argumenterte vi for at det foreligger en positiv sammenheng mellom ELMX og PGI via hypotese 1b. Fra tabell 1 observerer vi en statistisk signifikant korrelasjon mellom ELMX og PGI ($r = .48, p < .01$). I tabell 2.2 fant vi deretter signifikant sammenheng når det ble kontrollert for kontrollvariabler, moderatorer og interaksjonsledd i henholdsvis steg 2 ($\beta = .47, p < .01$), steg 3 ($\beta = .42, p < .01$) og steg 4 ($\beta = .43, p < .01$). Med bakgrunn i vårt utvalg konkluderer vi med at det foreligger en positiv sammenheng mellom en økonomisk bytterelasjon mellom leder og medarbeider og den ansattes opplevelse av sine mål som absolutte. Hypotese 1b støttes dermed også.

Hypotese 2a fremsatte at en mestringsorientering hos den ansatte ville styrke den negative sammenhengen mellom SLMX og PGI. Fra steg 4 i tabell 2.1 ser vi at interaksjonsleddet mellom SLMX og mestringsorientering ikke er signifikant ($\beta = .06, p > .05$). Vi får derfor ikke støtte for hypotese 2a i vårt utvalg, og må derfor forkaste denne. Fra steg 4 i tabell 2.2 observerer vi igjen et ikke-signifikant interaksjonsledd, denne gangen mellom ELMX og mestringsorientering ($\beta = -.08, p > .05$). Etersom vi i hypotese 2b uttrykte at mestringsorientering ville svekke den positive sammenhengen mellom ELMX og PGI, må også denne hypotesen forkastes for vårt utvalg da interaksjonsleddet ikke er signifikant.

Gjennom vår avsluttende hypotese ønsket vi å undersøke hvordan en prestasjonsorientering kan påvirke forholdet mellom LMX og PGI. Hypotese 3a fremsatte at denne typen målorientering ville svekke den negative sammenhengen mellom SLMX og PGI. Interaksjonsleddet mellom SLMX og prestasjonsorientering fra steg 4 i tabell 2.1 er ikke-signifikant ($\beta = .01, p > .05$). Hypotese 3a forkastes dermed i vårt utvalg. Den positive sammenhengen mellom ELMX og PGI ble i hypotese 3b antatt å styrkes av en

prestasjonsorientering hos den ansatte. Fra steg 4 i tabell 2.2 ser vi nok en gang et ikke-signifikant interaksjonsledd, denne gangen mellom ELMX og prestasjonsorientering ($\beta = -.01, p > .05$). Vårt utvalg gir derfor heller ikke støtte for hypotese 3b, og denne hypotesen forkastes også.

Fra tabell 2.1 ser vi likevel signifikante sammenhenger mellom mestringsorientering og PGI både i steg 3 ($\beta = -.21, p < .01$) og steg 4 ($\beta = -.20, p < .01$). I samme tabell er også sammenhengen mellom prestasjonsorientering og PGI signifikant (steg 3; $\beta = .19, p < .01$, steg 4; $\beta = .19, p < .01$). Både R^2 og justert R^2 øker og fra steg 2 ($R^2 = .20, \Delta R^2 = .17$) til steg 3 ($R^2 = .26, \Delta R^2 = .22$) i tabell 2.1. Ingen av målorienteringene har i tabell 2.2 en signifikant sammenheng med PGI. Derimot øker også R^2 og justert R^2 her fra steg 2 ($R^2 = .26, \Delta R^2 = .23$) til steg 3 ($R^2 = .28, \Delta R^2 = .24$). Da justert R^2 øker i begge modellene antyder dette at de inkluderte variablene i steg 3 er relevante for å forklare variansen i oppfattelsen av mål som ufravikelige (Anderson-Sprecher, 1994).

Supplerende analyser ble derfor gjennomført for å bedre kunne gi svar på sammenhengene mellom målorientering, LMX og PGI. Resultatene er presentert i tabell 3. For både SLMX og ELMX observerte vi en signifikant, indirekte effekt på sammenhengen mellom mestringsorientering og PGI, da 0 ikke inngikk i et 95 % konstruert konfidensintervall (Preacher & Hayes, 2004). Også forholdet mellom prestasjonsorientering og PGI via SLMX har en signifikant, indirekte effekt. Vi finner derimot ikke støtte for en indirekte effekt via ELMX for forholdet mellom prestasjonsorientering og PGI, da 0 inngår i 95 % konfidensintervallet (Preacher & Hayes, 2004). Da ingen av de direkte effektene av X på Y er statistisk signifikante tyder funnene våre på at SLMX og ELMX fullt medierer effekten av mestringsorientering på PGI, og at SLMX fullt medierer effekten av prestasjonsorientering på PGI. Selv om vi i modellen med X = prestasjonsorientering observerer en ikke-signifikant effekt av prestasjonsorientering på SLMX og en ikke-signifikant total effekt vil man i henhold til Hayes (2018) likevel kunne konkludere med en signifikant medierende effekt. Dette da den indirekte effekten er signifikant i et 95 % konfidensintervall (Hayes, 2018).

Tabell 3: Effekt av målorientering på PGI via LMX-relasjonen

Uavhengig variabel (X)	Medierende variabel (M)	Avhengig variabel (Y)	Effekt av X på M (a)	Effekt av M på Y (b)	Total effekt (c)	Direkte effekt (c')	Punkt estimat/Indirekte effekt (a x b)	95 % KI ^a		
								SE	Nedre grense	Øvre grense
MO	→ SLMX	→ PGI	.25**	-.29**	-.35**	-.13	-.07	.04	-.16	-.02
	→ ELMX	→ PGI	-.36**	.39**			-.14			
PO	→ SLMX	→ PGI	.10	-.32**	.11	.08	-.03	.02	-.08	.01
	→ ELMX	→ PGI	.16*	.40**			.06			

a Bias korrigert bootstrap konfidensintervall

5000 bootstrap utvalg

Kontrollvariabler: Kjønn, Alder, Antall Vakter, Ansiennitet, Type Enhet

* $p < .05$

** $p < .01$

5 Diskusjon

Formålet med denne studien var å bekrefte tidligere observerte sammenhenger mellom leder-medarbeider-relasjoner og det å oppfatte mål som ufravikelige, og å undersøke hvilken modererende effekt den ansattes målorientering kunne ha på denne sammenhengen. Vårt påtenkte bidrag var å øke forståelsen av hvorfor noen oppfatter mål som mer ufravikelige enn andre. Ved å kartlegge effekten av henholdsvis mestringsorientering og prestasjonsorientering i tilknytning til teorier fra tidligere forskning ønsket vi å bidra til kall om å videre utforske individuelle forskjeller som kan påvirke oppfatningen av mål som absolutte (Kuvaas et al., 2014; Kuvaas & Buch, 2018). Resultatene fra vår studie vil ha flere bidrag til eksisterende litteratur om emnet.

Gjennom hypotese 1 utledet vi fra teori at det å oppfatte mål som ufravikelige ville a) ha en negativ sammenheng med en SLMX-relasjon og b) ha en positiv sammenheng med en ELMX-relasjon. Da vi finner støtte for begge delhypotesene, underbygger vi funn fra Kuvaas og Buch (2018) som foreslår at LMX-relasjonen vil kunne påvirke graden de ansatte ser på mål som absolutte. I praksis tyder funnene på at ved sterke sosiale LMX-relasjoner vil de ansatte i mindre grad se på mål på arbeidsplassen som ufravikelige enn i tilfeller hvor den ansatte har en sterk økonomisk LMX-relasjon med sin nærmeste leder (Kuvaas & Buch, 2018). Sosiale LMX-relasjoner vil i tillegg til å ha en positiv effekt på ekstrarolleatferd, oppfattet jobbautonomi og arbeidsprestasjon, og ha negativ effekt på turnoverintensjon og rollebelastning (Buch et al., 2014; Kuvaas et al., 2012) også bidra til en økt forståelse blant de ansatte om at mål ikke trenger å være absolutte (Kuvaas & Buch, 2018). Høyere oppfattelse av mål som ufravikelige vil videre kunne tilføyes listen over negative konsekvenser av sterke økonomiske LMX-relasjoner, som også peker i retning svakere arbeidsprestasjon, lavere arbeidsinnsats og mindre grad av «Organizational Citizenship Behavior» (Buch et al., 2014; Kuvaas et al., 2012; Kuvaas & Buch, 2018).

Derimot gir resultat fra analyser av vårt utvalg verken støtte for hypotese 2 eller hypotese 3. Fra teori utledet vi i hypotese 2 at en mestringsorientering hos den ansatte ville a) styrke den negative sammenhengen mellom en SLMX-relasjon og PGI og b) svekke den positive sammenhengen mellom en ELMX-relasjon og PGI. Utledet fra teori fremsatte hypotese 3

hvordan en prestasjonsorientering vil påvirke forholdet mellom LMX og PGI, hvor målorienteringen ville a) svekke den negative sammenhengen mellom en SLMX-relasjon og PGI og b) styrke den positive sammenhengen mellom en ELMX-relasjon og PGI. Målorienteringen til den ansatte hadde ingen innvirkning på forholdet mellom LMX og PGI i vårt utvalg. Dersom en modererende effekt hadde vært til stede ville forholdet mellom uavhengig og avhengig variabel blitt endret på i henhold til verdien på de modererende variablene (Dawson, 2014). Da vi ikke får støtte for moderering verken i H2 eller H3 antyder våre funn at sammenhengen henholdsvis SLMX og ELMX har med en ufravikelig måloppfattelse ikke endres basert på grad av mestring- eller prestasjonsorientering hos den enkelte ansatte. En mulig forklaring på dette er at sammenhengen mellom type LMX-relasjon og PGI allerede er sterk, slik at potensielle bidrag av målorientering ikke vil ha noen betydelig påvirkningskraft. Samtidig kan man ikke konkludere med at målorientering ikke har en modererende effekt på sammenhengen, da studien vår har flere begrensinger. Disse blir drøftet i detalj i kapittel 5.1.

Til tross for manglende støtte for en modererende effekt viser våre funn likevel til signifikante sammenhenger mellom målorientering og det å oppfatte mål som ufravikelige. Korrelasjonsanalysen viste til en signifikant negativ sammenheng mellom mestringsorientering og PGI ($r = -.24, p < .01$), en sammenheng som forble signifikant negativ kontrollert for SLMX, kontrollvariabler og interaksjonsledd (se tabell 2.1). Kontrollert for SLMX hadde prestasjonsorientering en signifikant positiv sammenheng med PGI, til tross for en ikke-signifikant sammenheng fra korrelasjonsanalysen. Disse funnene tyder derfor på at økning i mestringsorientering hos en ansatt vil medføre at hen ser på målene sine som mindre ufravikelige. På den andre siden vil økt prestasjonsorientering ha motsatt effekt, og gjøre måloppfattelsen mer absolutt. Kontrollert for ELMX har derimot ingen av målorienteringene en signifikant sammenheng med PGI (se tabell 2.2). Basert på regresjonsmodellene våre vil det derfor være for tidlig å si hvilken direkte effekt målorientering eventuelt har på oppfattelsen av mål som ufravikelige.

Ved å gjennomføre supplerende analyser fikk vi derimot støtte for flere medierende sammenhenger, noe vi ikke hadde antakelser om på forhånd. Tidligere forskning har sett målorientering i lys av leder-medarbeider-relasjonen, både ved reaksjon på tilbakemelding

fra leder (Merriman et al., 2012; VandeWalle et al., 2001) og investeringer i utvekslingsforhold (Poortvliet & Darnon, 2010). Locke og Latham (2006) sine funn om at fravær av mestringsorientering kunne lede til for stort fokus på måloppnåelse, kan videre ses i lys av å oppfatte mål som ufravikelige. I tråd med tidligere funn observerer også vi signifikante sammenhenger mellom de tre variablene, dog ikke på den måten vi opprinnelig antok. Basert på våre analyser vil en ansatt sin målorientering ikke endre styrken på sammenhengen mellom LMX og PGI. Derimot vil målorientering kunne ses på som en uavhengig variabel som vil påvirke kvaliteten på LMX-relasjonen, og dermed indirekte påvirke i hvilken grad en ansatt oppfatter sine mål som absolutte.

Mer konkret tyder funnene våre på at mestringsorientering ikke direkte påvirker hvorvidt ansatte oppfatter sine mål som ufravikelige. Økt mestringsorientering vil derimot styrke en sosial LMX-relasjon, som videre gjør måloppfattelsen mindre absolutt. En økning i mestringsorientering hos en ansatt vil også gjøre en økonomisk LMX-relasjon mindre fremtredende, som deretter vil svekke PGI. Mestringsorientering har altså en indirekte effekt på oppfattelsen av mål som ufravikelige via sammenhengen med LMX. Prestasjonsorientering vil på den andre siden kun ha en signifikant indirekte effekt på PGI via en sosial LMX-relasjon.

Totalt sett gir studien vår flere indikasjoner på at målorientering er en individuell forskjell som kan ses i sammenheng med både LMX og PGI. Påvirkningen virker derimot ikke å være direkte på forholdet mellom LMX og PGI gjennom en modererende effekt, men heller som en indirekte effekt på graden av måloppfattelse som absolutt. Denne indirekte effekten forekommer ved at typen LMX-relasjon medierer sammenhengen. Basert på vårt utvalg kan målorientering dermed forklare noe av bakgrunnen til at ansatte vurderer graden av mål som absolutte ulikt, ved at ansattes grad av henholdsvis mestrings- og prestasjonsorientering påvirker kvaliteten på LMX-relasjonen deres. Videre vil vi derfor i resterende del av diskusjonskapittelet, etter å ha belyst vår studie sine begrensinger (kapittel 5.1), både gi noen praktiske implikasjoner av funnene drøftet ovenfor (kapittel 5.2) og komme med forslag til videre forskning omkring emnet (kapittel 5.3).

5.1 Begrensinger

Underveis i all forskning er det behov for å vurdere og drøfte prosjektets begrensninger. I vår undersøkelse har vi benyttet en tverrsnittstudie, hvor vi har gjennomført studien på ett tidspunkt og på ett utvalg. Dette impliserer svakheter med tanke på å trekke generaliserende årsaksforklaringer (Podsakoff et al., 2003). Det vil derfor ikke være mulig å vite om våre funn kan generaliseres utover et land (Norge) og en kultur (vestlig). Videre vil det til tross for de inkluderte kontrollvariablene fremdeles kunne være alternative forklaringer som vi ikke har undersøkt. Dernest kan manglende variabler i undersøkelsen resultere i et unøyaktig bilde av de undersøkte forholdene, og vi kan derfor ikke utelukke andre forklaringer og eventuelle spuriøse sammenhenger (Rosenbaum, 2002). Vi anbefaler derfor ytterligere undersøkelser av de samme variablene med flere ulike kontrollvariabler.

Gjennom spørreundersøkelsen vår samlet vi inn selvrappoterende data. En utfordring med slike data er at respondentene ofte svarer i samsvar med etablerte sosiale normer eller i samsvar med det de tror forskerne ønsker svar på. Slike feilkilder skjer typisk uten at respondentene er klar over det selv. Denne typen feilkilde regnes for å være en av de vanligste typene med selvrappoterende data, og når slike feilkilder gjør seg gjeldende svekker de undersøkelsens validitet (Chan, 2009; Goodman et al., 1998). For å kontre dette har vi gjort tiltak for å redusere sjansen for metodevarians. For å understreke respondentenes anonymitet og at det er umulig for oss å spore svarene, har vi benyttet Nettskjema. Dette har vi skrevet om i informasjonsteksten når undersøkelsen har blitt delt og i introduksjonsteksten inne i spørreundersøkelsen, i tråd med anbefalinger fra Podsakoff et al. (2003) og Podsakoff et al. (2012). Dette vil redusere forekomsten av metodevarians og styrke validiteten. Undersøkelsen ble på den andre siden distribuert på ett tidspunkt og til ett utvalg, noe som vil svekke validiteten (Podsakoff et al., 2003; Podsakoff et al., 2012). Vi kan derfor ikke utelukke forekomst av felles metodevarians fullstendig.

Antallet respondenter er en annen faktor som vil kunne påvirke undersøkelsens validitet. Gjennom G*Power-analysen vi gjennomførte avdekket vi et behov for $N > 311$ for å kunne avdekke små effekter. Med $N = 181$ respondenter kan vi derfor ikke avdekke effekter av denne størrelsen. Vi har derimot $N > 43$ som ifølge analysen tilsier at vi kan observere effekter av medium størrelse (Cohen, 1988). Hvorvidt frafallet av respondenter er høyt eller

lavt kan vi ikke konkludere med ettersom vi har satt alle påstander som obligatoriske. Dette vil ha resultert i at statistikk på antallet som ikke har fullført spørreundersøkelsen uteblir. Vi må derfor også anse muligheten for at respondenter har avsluttet spørreundersøkelsen før den ble sendt inn, som aktuell, og vurdere om de har gått lei før innsending. Slik påvirkning vurderes å være spesielt aktuell i tidskrevende undersøkelser (Kelley et al., 2003). Etter testing av undersøkelsen konkluderte vi derimot med at undersøkelsen var så kortfattet som mulig med de faktorene vi skulle undersøke. Videre ser vi at svarraten på mobiltelefon tilsvarte 80,7 %. Utformingen kan derfor ha påvirket hvem som har valgt å svare. Vi kan dermed hypotetisere at vi har nådd ut til flest respondenter på mobiltelefon, men må også vurdere om utformingen har minsket responsraten fra deltakere som har benyttet andre enheter. Sammen med det faktum at utvalget ikke var forhåndsdefinert kan disse to faktorene ha bidratt til et skjevfordelt utvalget med et tilnærmet usynlig frafall.

En siste faktor vi må vurdere er om det har vært hensiktsmessig å kun undersøke LMX fra den ansattes synspunkt. Andre undersøkelser, eksempelvis Chen et al. (2016) og Dysvik et al. (2015), har undersøkt ansatte og ledere hver for seg med det formål å kontrollere for eventuelle forskjeller. Vi har derimot benyttet påstander som kan betraktes som universelle og derfor like aktuelle for en leder som for en medarbeider. Vi vurderer derfor denne faktoren til å ha liten innvirkningskraft på validiteten.

5.2 Praktiske implikasjoner

Selv om funn fra vår studie må ses i lys av dens begrensinger vil det kunne foreligge en rekke praktiske implikasjoner av den. Tidligere forskning har vist hvilke negative konsekvenser en høy oppfattelse av mål som ufravikelige kan ha. Jo høyere denne oppfattelsen er jo lavere er arbeidsprestasjonen (mediert av oppfattet jobbautonomi), mens både turnoverintensjonen og rolleoverbelastningen øker (Kuvaas et al., 2014; Kuvaas & Buch, 2018). I mangel på støtte for eventuelle positive effekter av en slik måloppfattelse antyder teori presentert at denne bør unngås i størst mulig grad. Praktiske implikasjoner fra vår studie vil videre kunne hjelpe ledere å tilrettelegge for at oppfattelsen av mål som ufravikelig blir mindre fremtredende blant sine ansatte.

Innledningsvis gir våre funn empirisk støtte til resultat fra Kuvaas og Buch (2018) om sammenhengen mellom LMX-relasjoner og oppfattelsen av mål som ufravikelige. Praktiske implikasjoner av disse funnene er dermed drøftet i tidligere forskning. Blant annet trekkes både ansettelse og forfremmelse til lederposisjoner frem som et forslag for å unngå denne måloppfattelsen. Her burde ledere både ha personlighetstrekk og mellommenneskelige ferdigheter som samsvarer med funn fra henholdsvis Dulebohn et al. (2012) og Mumford et al. (2007) for å utvikle sosiale LMX-relasjoner med sine ansatte. Videre burde ledere med en mer økonomisk tilnærming til relasjonen med sine ansatte unngås. Dette som følge av den positive sammenhengen en slik relasjon kan ha på oppfattelsen av mål som absolutte (Kuvaas & Buch, 2018).

Videre impliserer studien vår at også ansattes målorientering er en faktor som kan påvirke graden av PGI. Økt grad av mestringsorientering blant de ansatte burde henholdsvis styrke sosiale LMX-relasjoner og svekke økonomiske LMX-relasjoner. Ledere bør altså søke en mestringsorientering hos sine ansatte da dette vil forenkle prosessen av å utvikle sterke, sosiale LMX-relasjoner, som indirekte vil kunne lede til en lavere grad av PGI. I tillegg tyder funnene våre på at målorientering har en større påvirkning på PGI ved tilstedeværelsen av en SLMX-relasjon enn ved en ELMX-relasjon. Dette kan videre implisere at målorientering er en individuell forskjell som vil være viktigere å vektlegge i relasjoner preget av sosial LMX.

Et aspekt ved målorientering vi til nå ikke har vurdert er hvorvidt den individuelle forskjellen kan klassifiseres som et stabilt trekk ved personen eller som en mer dynamisk, situasjonsavhengig prosess (DeShon & Gillespie, 2005). Sett fra et trekkperspektiv vil funnene våre kunne antyde viktigheten for ledere av å både ansette og beholde personer med en tydelig mestringsorientering. Dette burde i større grad tilrettelegge for å utvikle sosiale heller enn økonomiske LMX-relasjoner. Ser man derimot målorientering som en tilstand som kan påvirkes vil en ytterligere implikasjon for ledere være å forsøke å utvikle og tilrettelegge for mestringsorientering hos sine ansatte. Her burde ledere både gå frem som positive rollemodeller og fremme et mestringsstrukturert arbeidsmiljø (Ames, 1992; VandeWalle et al., 2019). Dette kan dernest lede til en tydeligere mestringsorientering blant de ansatte. Uavhengig av hvilket perspektiv man ser orienteringen ifra burde en overvekt på mestring over prestasjon blant de ansatte styrke sosiale LMX-relasjoner og svekke

økonomiske LMX-relasjoner. Dette vil videre, basert på våre resultater, sørge for at de ansatte får en økt forståelse for at målene de arbeider mot ikke trengs å ses på som absolutte. Med tanke på begrensninger ved vår studie kan vi derimot ikke konkludere med disse implikasjonene, og det vil kreves ytterligere forskning omkring emnet for å bekrefte de observerte sammenhengene.

5.3 Fremtidig forskning

Med begrensninger og praktiske implikasjoner tatt i betraktning har vi derfor noen forslag til fremtidige variabler og undersøkelsestyper for videre utvikling av teorigrunnlaget og fagfeltene. Ettersom vår undersøkelse ble gjennomført som en tverrsnittstudie med tilhørende svakheter, vil vi anbefale fremtidige studier å undersøke de samme elementene og samme modell på flere og større utvalg, over lengre tid. Et eksempel på dette kan være en longitudinell studie på to eller flere utvalg (Fraley & Hudson, 2014). En slik studie vil være bedre skikket til å avdekke små sammenhenger og å trekke årsaksforklaringer. Et annet forslag er å undersøke de samme variablene på en annen måte. Gjennom våre supplerende analyser viste det seg flere medierende sammenhenger. Vi finner også støtte for at det eksisterer sammenhenger mellom målorientering og PGI. Dette antyder et behov for ytterligere forskning på målorientering, muligens i medieringsanalyser heller enn modereringsanalyser.

Vi vil til slutt understreke behovet for å undersøke nye variabler for å avdekke alternative forklaringer på at ansatte med samme mål og samme leder har ulik oppfatning av hvor absolutte mål er. Vi tror undersøkelser av andre faktorer vil være til hjelp for å bedre svare på kall fra Kuvaas og Buch (2018) om å undersøke hvilke individuelle forskjeller som forårsaker ulik oppfattelse av mål som absolutte. Et eksempel på en slik individuell forskjell kan være motivasjonstype. Sammenhenger mellom LMX og indre og ytre motivasjon er tidligere undersøkt av Buch et al. (2014). Malik et al. (2019) viser også til sammenhenger mellom indre motivasjon og mestringsorientering, og ytre insentiv og prestasjonsorientering (Malik et al., 2019). Overnevnte funn antyder at undersøkelser av slike variabler kan bidra godt mot forståelsen av fenomenet PGI og dernest gjøre ledere bedre skikket til å ta godt vare på sine ansatte og å øke organisasjonens effektivitet.

6 Konklusjon

Gjennom denne studien har vi undersøkt sammenhengen mellom leder-medarbeider-relasjonen og det å oppfatte mål som ufravikelige. Videre har vi sett på hvordan målorientering kan påvirke denne sammenhengen. Våre funn underbygger tidligere forskning ved at sosiale LMX-relasjoner kan redusere og at økonomiske LMX-relasjoner kan øke graden av oppfattelse av mål som absolutte. Vi finner derimot ikke støtte for at mestrings- eller prestasjonsorientering modererer denne sammenhengen. Supplerende analyser indikerer likevel at mestringsorientering indirekte leder til lavere grad av PGI, ved å henholdsvis styrke en sosial LMX-relasjon og svekke en økonomisk LMX-relasjon. Våre funn antyder i tillegg at prestasjonsorientering indirekte kan øke oppfattelsen av mål som ufravikelige ved å svekke en sosial LMX-relasjon. Målorientering vil dermed kunne være en individuell forskjell som kan øke forståelsen på hvorfor ansatte med samme leder, mål og arbeidsplass likevel kan ha ulik oppfattelse av mål som absolutte. Samtidig må våre funn ses i sammenheng med studien sine begrensinger, og det vil kreve ytterligere forskning på området for å bekrefte disse.

Referanseliste

- Aiken, L. S. & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Sage Publications, Inc.
- Ames, C. (1992). Classrooms: Goals, structures, and student motivation. *Journal of Educational Psychology*, 84(3), 261–271
- Andersen, I., Buch, R. & Kuvaas, B. (2020). A Literature Review of Social and Economic Leader–Member Exchange. *Frontiers in Psychology*, 11
- Anderson-Sprecher, R. (1994). Model Comparisons and R². *The American Statistician*, 48(2), 113–117.
- Attenweiler, W. J. & Moore, D. (2006). Goal Orientations: Two, Three, or More Factors? *Educational and Psychological Measurement*, 66(2), 342-352
- Bagozzi, R. P. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: A Comment. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 375–381.
- Bagozzi, R. P. & Phillips, L. W. (1982). Representing and testing organizational theories: A holistic construal. *Administrative Science Quarterly*, 27, 459–489.
- Baranik, L. E., Barron, K. E. & Finney, S. (2007). Measuring Goal Orientation in a Work Domain: Construct Validity Evidence for the 2 × 2 Framework. *Educational and Psychological Measurement*, 67(4), 697–718.
- Baum, J. R., Locke, E. A. & Smith, K. G. (2001). A Multidimensional Model of Venture Growth. *The Academy of Management Journal*, 44(2), 292–303.
- Bell, B. S. & Kozlowski, W. J. (2002). Goal orientation and ability: Interactive effects on self-efficacy, performance, and knowledge. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 497–505
- Bernerth, J. B. & Aguinis, H. (2016). A Critical Review and Best-Practice Recommendations for Control Variable Usage. *Personnel Psychology*, 69(1), 229-283
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley.

- Bryman, A. (2004). *Social Research Methods* (2nd ed.). Oxford University Press
- 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. & Schyns, B. (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*, 35(8), 725–739
- Burlacu, G. & Truxillo, D. M. (2015). Does Age Matter to LMX and its Outcomes? A Review and Future Research Directions. I T. N. Bauer & B. Erdogan (Red.), *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange* (1st ed., s. 397-412). Oxford Library of Psychology.
- 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.
- Chen, Y., Wen Z., Peng, J & Liu, X. (2016). Leader-follower congruence in loneliness, LMX and turnover intention. *Journal of Managerial Psychology*, 31(4), 864-879
- Cheung, G. W., Cooper-Thomas, H. D., Lau, R. S. & Wang, L. C. (2023) Reporting reliability, convergent and discriminant validity with structural equation modeling: A review and best-practice recommendations. *Asia Pacific Journal of Management*
- Cohen, J. E. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum
- Cohen, J. E. & Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cohen, L. & Manion, L. (1980). *Research Methods in Education*. Groom Helm Ltd.

- Costa, P. T. & McCrae, R. R. (1981). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Creswell, J. W. (1994). *Research Design: Qualitative & Quantitative Approaches*. Sage Publications.
- Cunningham, L. (2015, 21. juli). In big move, Accenture will get rid of annual performance reviews and rankings. *Washington Post*. <https://www.washingtonpost.com/news/on-leadership/wp/2015/07/21/in-big-move-accenture-will-get-rid-of-annual-performance-reviews-and-rankings/>
- Dansereau, F., Graen, G. & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46–78
- Dawson, J. F. (2014). Moderation in Management Research: What, Why, When, and How. *Journal of Business and Psychology*, 29(1), 1-19
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581–613
- Deluga, R. J. (1992). The Relationship of Leader-Member Exchange with Laissez Faire, Transactional, Transformational Leadership in Naval Environments. I K. E. Clark, M. B. Clark, & D. P. Campbell (Red.), *Impact of Leadership*, 237-247, Greensboro, NC: Centre of Creative Leadership
- DeShon, R. P. & Gillespie, J. Z. (2005). A Motivated Action Theory Account of Goal Orientation. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1096–1127
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. Harper Business.
- Drucker, P. F. (1976). What Results Should You Expect? A Users' Guide to MBO. *Public Administration Review*, 36(1), 12

- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L. & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715– 1759
- Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 41(10), 1040–1048
- Dysvik, A. & Kuvaas, B. (2010). Exploring the relative and combined influence of mastery-approach goals and work intrinsic motivation on employee turnover intention. *Personnel Review*, 39(55), 622-638
- 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
- Eison, J. A. (1979). *The development and validation of a scale to assess differing student orientations towards grades and learning* [Doktorgradsavhandling]. The University of Tennessee.
- Elliot, A. J. & Church, M. A. (1997). A hierarchical model of approach and avoidance achievement motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(1), 218–232
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, AG. & Buchner, A. (2007). G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39, 175–191
- 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
- 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

- Graen, G. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Graen, G., Dansereau, F. & Minami, T. (1972). Dysfunctional leadership styles. *Organizational Behavior and Human Performance*, 7(2), 216–236.
- Graen, G., Novak, M. A. & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30(1), 109–131
- Guadagnoli, E. & Velicer, W. F. (1988). Relation of sample size to the stability of component patterns. *Psychological Bulletin*, 103(2), 265
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis; A Regression-Based Approach* (2nd ed.). The Guilford Press
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307– 324
- Hollenbeck, J. R. & Brief, A. P. (1987). The effects of individual differences and goal origin on goal setting and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 40(3), 392-414
- Hox, J. J. & Boeije, H. R. (2005). Data Collection, Primary vs. Secondary. *Encyclopedia of Social Measurement*, 1
- Hulleman, C. S., Schragar, S. M., Bodmann, S. M. & Harackiewicz, J. M. (2010). A meta-analytic review of achievement goal measures: Different labels for the same constructs or different constructs with similar labels? *Psychological Bulletin*, 136(3), 422–449
- Janssen, O. & Van Yperen, N. W. (2004). Employees' Goal Orientations, the Quality of Leader-Member Exchange, and the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction. *The Academy of Management Journal*, 47(3), 368–384.

- Jöreskog, K. G. (1969). A general approach to confirmatory maximum likelihood factor analysis. *Psychometrika*, 34, 183–202
- Kaplan, A. & Maehr, M. L. (2007). The Contributions and Prospects of Goal Orientation Theory. *Educational Psychology Review*, 19, 141-184
- Katz, M. (2006). *Study Design and Statistical Analysis*. Cambridge University Press
- 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, D., Choi, D. & Vandenberghe, C. (2018). Goal-Focused Leadership, Leader-Member Exchange, and Task Performance: The Moderating Effects of Goal Orientations and Emotional Exhaustion. *J Bus Psychol* 33, 645–660
- Kuvaas, B. & Buch, R. (2018). Leader-Member Exchange relationships and follower outcomes: The mediating role of perceiving goals as invariable. *Human Resource Management*, 57(1), 235-248
- Kuvaas, B., Buch, R. & Dysvik, A. (2014). Performance Management: Perceiving Goals as Invariable and Implications for Perceived Job Autonomy and Work Performance. *Human Resource Management*, 55(3), 401–412.
- 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
- Lam, T. (2017, 27. juni). *The Story of Adobe’s Revolutionary Performance Journey*. Betterworks. <https://www.betterworks.com/magazine/story-adobes-revolutionary-performance-journey/>
- Lan, J., Huo, Y., Wong, I. A. & Yuan, B. (2023). How (in)congruence of leader–follower learning goal orientation influences leader–member exchange and employee innovation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

- Landau, S. & Everitt, B. S. (2004). *A Handbook of Statistical Analyses using SPSS*. Chapman & Hall/CRC
- Lee, Y. & Paunova, M. (2017). How Learning Goal Orientation Fosters Leadership Recognition in Self-Managed Teams: A Two-Stage Mediation Model. *Applied Psychology*, 66(44), 553-576
- Lehr, R. (1992). Sixteen S-squared over D-squared: A relation for crude sample size estimates. *Statistics in Medicine*, 11(8), 1099-1102
- Leondari, A. & Gialamas, V. (2002). Implicit theories, goal orientations, and perceived competence: Impact on students' achievement behavior. *Psychology in the Schools*. 39(3), 279–291
- Liden, R., Sparrowe, R. & Wayne, S. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). A Theory of Goal Setting & Task Performance. *The Academy of Management Review*, 16.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2006). New Directions in Goal-Setting Theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265–268
- Malik, M. A. R., Choi, J. N. & Butt, A. N. (2019). Distinct effects of intrinsic motivation and extrinsic rewards on radical and incremental creativity: The moderating role of goal orientations. *Journal of Organizational Behavior*, 40(9-10), 1013-1026
- Malik, M. A. R., Wan, D. Ahmad, M. I. & Naseem, M. A. (2015). The Role Of LMX In Employees Job Motivation, Satisfaction, Empowerment, Stress And Turnover: Cross Country Analysis. *Journal of Applied Business Research*, 31(5), 1987-2000

- Marr, B. (2022, 22. juni). Google's New Performance Management Update. Bernard Marr.
<https://bernardmarr.com/googles-new-performance-management-update/>
- Martin, R., Ono, M., Legood, A., Dello Russo, S. & Thomas, G. (2023). Leader–member exchange (LMX) quality and follower well-being: A daily diary study. *Journal of Occupational Health Psychology, 28*(2), 103–116
- Martin, R., Thomas, G., Legood, A. & Dello Russo, S. (2016). Leader–member exchange (LMX) differentiation and work outcomes: Conceptual clarification and critical review. *Journal of Organizational Behavior, 39*(2), 151-168.
- Mavletova, A. (2013). Data Quality in PC and Mobile Web Surveys. *Social Science Computer Review, 31*(6), 725-743
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. New York: Free Press.
- McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A. & Lowell, E. L. (1953). *The achievement motive*. New York, NY: Appleton-Century-Crofts.
- McNeish, D. (2018). Thanks coefficient alpha, we'll take it from here. *Psychological Methods, 23*(3), 412–433
- Meece, J. L. & Holt, K. (1993). A pattern analysis of students' achievement goals. *Journal of Educational Psychology, 85*(4), 582–590
- Merriman, K. K., Clariana, R. B. & Bernardi, R. J. (2012). Goal Orientation and Feedback Congruence: Effects on Discretionary Effort and Achievement. *Journal of Applied Social Psychology, 42*(11), 2776-2796
- Midgley, C., Anderman, E. & Hicks, L. (1995). Differences Between Elementary and Middle School Teachers and Students: A Goal Theory Approach. *Journal of Early Adolescence, 15*(1), 90-113
- Mueller, R. O. & Hancock, G. R. (2001). Factor Analysis and Latent Structure, Confirmatory. I N. J. Smelser & P. B. Baltes (Red.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (s. 5239–5244). Pergamon

- Mumford, T. V., Campion, M. A. & Morgeson, F. P. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *Leadership Quarterly*, 18(2), 154– 166.
- Münchow, O. von (2015, 17. November). – *Målstyring koster samfunnet milliarder*. Fagbladet. <https://fagbladet.no/seksjon-kontor-og-administrasjon/-malstyring-koster-samfunnet-milliarder-6.91.312051.3a88443130>
- Murray, H. A. (1938). *Explorations in personality*. New York: Oxford University Press.
- Nettskjema (2023). *Nettskjema*. Hentet 26. April 2023 fra <https://nettskjema.no>
- Nicholls, J. G. (1984). Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice, and performance. *Psychological Review*, 91(3), 328–346
- Nunnally, J. C. & Bernstein, I. H. (2007). *Psychometric theory*. New Delhi. Tata Mcgraw-Hill Ed.
- O’Leary-Kelly, A. M., Martocchio, J. J. & Frink, D. D. (1994). A Review of the Influence of Group Goals on Group Performance. *The Academy of Management Journal*, 37(5), 1285–1301
- Ordóñez, L., Schweitzer, M., Galinsky, A. & Bazerman, M. (2009). Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Over-Prescribing Goal Setting. *Academy of Management Perspectives*, 23
- Pallant. J. (2020). *SPSS survival manual: a step by step guide to data analysis using SPSS for windows* (7. Ed.). London, UK: McGraw-Hill.
- Pencavel, J. (2014). The Productivity of Working Hours. *The Economic Journal*, 125(589), 2052-2076
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control It. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 539-569

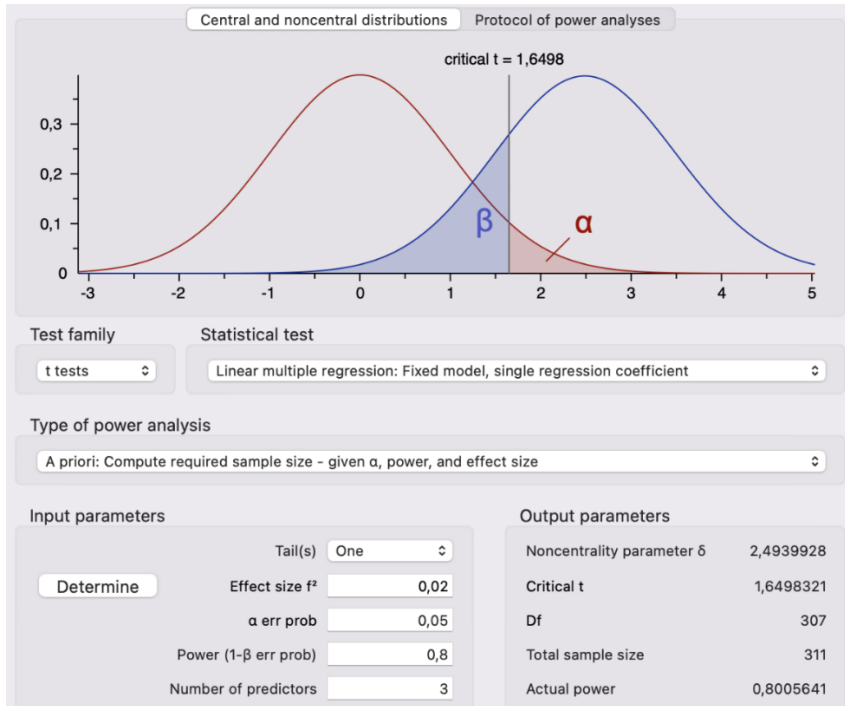
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology, 88*(5), 879.
- Poortvliet, P. M. & Darnon, C. (2010). Toward a More Social Understanding of Achievement Goals: The Interpersonal Effects of Mastery and Performance Goals. *Current Directions in Psychological Science, 19*(5), 324–328
- Poortvliet, P. M., Janssen, O., Van Yperen, N. W. & Van de Vliert, E. (2007). Achievement Goals and Interpersonal Behavior: How Mastery and Performance Goals Shape Information Exchange. *Personality & social psychology bulletin, 33*(10), 1435-1447
- Preacher, K. & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers, 36*(4), 717-731
- Rodgers, R. & Hunter, J. E. (1991). Impact of management by objectives on organizational productivity. *Journal of Applied Psychology, 76*(2), 322–336
- Rosenbaum, P. R. (2002). Observational Studies. I P. R. Rosenbaum (Red.), *Observational Studies* (s. 1–17). Springer
- Sale, J. E. M., Lohfeld, L. H. & Brazil, K. (2002). Revisiting the Quantitative-Qualitative Debate: Implications for Mixed-Methods Research. *Quality & Quantity, 36*(1), 43-53
- Simon, H. A. (1954). Spurious Correlation: A Causal Interpretation. *Journal of the American Statistical Association, 49*(267), 467–479
- Steers, R. M. & Braunstein, D. N. (1976). A behaviorally-based measure of manifest needs in work settings. *Journal of Vocational Behavior, 9*, 251–266.
- VandeWalle, D. (1997). Development and Validation of a Work Domain Goal Orientation Instrument. *Educational and Psychological Measurement. 57*(6): 995–1015

- VandeWalle, D., Brown, S. P., Cron, W. L. & Slocum, J. W., Jr. (1999). The influence of goal orientation and self-regulation tactics on sales performance: A longitudinal field test. *Journal of Applied Psychology, 84*(2), 249–259
- VandeWalle, D., Cron, W. L. & Slocum, J. W., Jr. (2001). The role of goal orientation following performance feedback. *Journal of Applied Psychology, 86*(4), 629–640
- VandeWalle, D., Nerstad, C. G. L. & Dysvik, A. (2019). Goal Orientation: A Review of the Miles Traveled and the Miles to Go. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 6*(1) 115-144
- Yeomans, K. A. & Golder, P. A. (1982). The Guttman-Kaiser Criterion as a Predictor of the Number of Common Factors. *Journal of the Royal Statistical Society. Series D (The Statistician), 31*(3), 221–229
- Zhang, Y. & Li, J. (2022). How does a leader's extrinsic relative to intrinsic goal orientation affect subordinates' subjective career success? A moderated mediation model regarding leader-member exchanges and subordinate genders. *Curr Psychol*

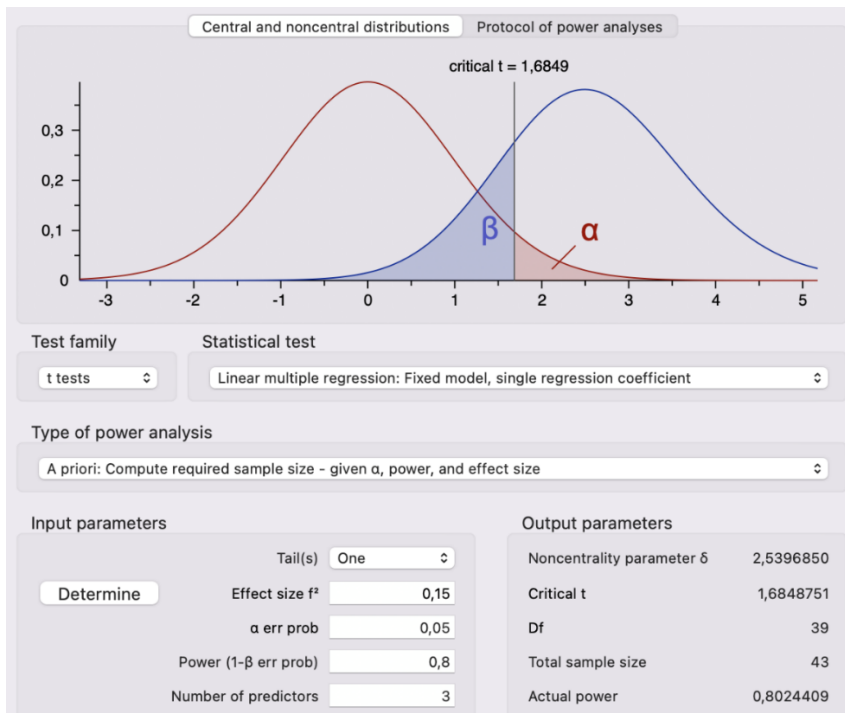
Vedlegg

Vedlegg 1: G*Power Analyse

G*Power analyse med $\alpha = .05$, $(1 - \beta) = .80$, $f^2 = .02$



G*Power analyse med $\alpha = .05$, $(1 - \beta) = .80$, $f^2 = .15$



Vedlegg 2: Spørreundersøkelse

Hei!

Denne undersøkelsen gjennomføres som en del av vår masteroppgave innen Økonomi & Administrasjon ved OsloMet. Oppgaven vår vil både omhandle ansattes relasjon til sin nærmeste leder, samt bruken av KPI'er og mål i arbeidshverdagen. Vi vil derfor be dere vurdere en rekke påstander på en skala fra 1 (Helt uenig) til 5 (Helt enig).

Undersøkelsen vil ta omtrent 5-10 minutter å svare på

Deltakelse i spørreundersøkelsen er frivillig og anonym. Dersom du svarer, har du gitt samtykke til å delta. Dersom du ikke vil delta, kan du la være å svare. Dersom du ombestemmer deg underveis i utspørringen, lar du være å levere inn skjemaet. Etter at skjemaet er levert, kan svarene ikke trekkes tilbake fordi de er levert anonymt og kan ikke spores tilbake til deg, heller ikke via indirekte opplysninger eller skjulte elektroniske spor som IP-adresse.

Vi setter stor pris på din deltakelse!

Med vennlig hilsen,

Mats Johansson og Thor Anders Johansen Holtung

Relasjon til din nærmeste leder

Innledningsvis vil vi over de to neste sidene presentere en rekke påstander for å undersøke din relasjon til din nærmeste leder.

På en skala fra Helt uenig til Helt enig, hvordan stiller du deg til disse påstandene?

	Helt uenig	Delvis uenig	Verken eller	Delvis enig	Helt enig
Skal jeg bidra med noe ekstra for min nærmeste leder skal jeg på forhånd vite hva jeg får tilbake *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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 *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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 *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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 *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Som regel forhandler jeg med min nærmeste leder om hva det er jeg skal få i gjengjeld for å gjøre en oppgave *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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 *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dersom jeg skal bidra med noe ekstra for min nærmeste leder avveier jeg fordelene og ulempene ved å gjøre det *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jeg er nøye med at jeg får noe konkret tilbake når jeg gjør noe ekstra for min nærmeste leder *

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 *

Dersom jeg står på ekstra for min nærmeste leder er det for selv å få noe konkret tilbake *

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 *

Relasjon til din nærmeste leder

På en skala fra Helt uenig til Helt enig, hvordan stiller du deg til disse påstandene?

Helt uenig Delvis uenig Verken eller Delvis enig Helt enig

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 *

Jeg er bekymret for at den innsatsen jeg gjør for min nærmeste leder aldri vil bli belønnet *

Relasjon til min nærmeste leder handler mye om gjensidig imøtekommethet, noen ganger gir jeg mer enn jeg får og andre ganger får jeg mer enn jeg gir *

Siden jeg stoler på at min nærmeste leder vil ta godt vare på meg som medarbeider, velger jeg å se på stort på det om han eller hun ikke alltid gir meg den anerkjennelsen jeg mener jeg fortjener *

Relasjonen til min nærmeste leder er basert på gjensidig tillit *

Jeg opplever at min nærmeste leder har investert mye i meg *

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 *

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 *

Din oppfattelse av mål

Videre vil vi presentere 5 påstander om bruk av KPI'er og hvordan du opplever å bli målt på disse.

På en skala fra Helt uenig til Helt enig, hvordan stiller du deg til disse påstandene?

Jeg opplever målene/KPI'ene som spesifikke og absolutte;

	Helt uenig	Delvis uenig	Verken eller	Delvis enig	Helt enig
og at mangel på måloppnåelse ikke aksepteres selv om jeg har gode begrunnelser for det *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
og at jeg ikke kan prioritere andre forhold enn det å nå målene selv om situasjonen skulle tilsa det *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
og at jeg ikke fritt kan improvisere og gjøre ting annerledes enn det som fremgår av målene/målekortet selv om jeg mener det er nødvendig *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
og at de gir lite rom for å fokusere på andre viktige aspekter ved jobben enn det som måles *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
og at målene ofte står i veien for nødvendig fleksibilitet for at jeg skal kunne gjøre jobben min på en best mulig måte *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Arbeid mot mål

Nedenfor følger 9 påstander som omhandler grunner for å arbeide mot mål.

På en skala fra Helt uenig til Helt enig, hvordan stiller du deg til disse påstandene?

	Helt uenig	Delvis uenig	Verken eller	Delvis enig	Helt enig
Jeg tar gjerne på meg utfordrende arbeidsoppgaver som jeg kan lære av *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg ser ofte etter muligheter til å kunne utvikle nye kunnskaper og ferdigheter i jobben min *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg trives med utfordrende og vanskelige arbeidsoppgaver som kan lære meg nye ferdigheter *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er så viktig for meg å kunne utvikle meg i jobben min at jeg gjerne tar sjansen på å prøve å feile litt *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg liker å jobbe med krevende arbeidsoppgaver som stiller høye krav til kompetanse og talent *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er viktig for meg å vise at jeg kan gjøre arbeidsoppgavene mine på en bedre måte enn mine kolleger *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er opptatt av hvordan jeg kan fremstå som kompetent ovenfor mine kolleger på jobben *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg liker det når kollegaene mine ser hvor flink jeg er i jobben min *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg foretrekker arbeidsoppgaver som gjør det mulig å fremstå som kompetent ovenfor mine kollegaer *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Generell informasjon

Avslutningsvis ber vi deg besvare noen generelle spørsmål om deg selv, for å undersøke eventuelle forskjeller i besvarelsen til de ulike grupperingene.

Kjønn:

Kvinne

Mann

Annet

Alder:

Under 18 år

18-25 år

26-35 år

36-45 år

46-55 år

56 år +

Antall vakter i snitt per uke:

Mindre enn 1 vakt

1 vakt

2 vakter

3 vakter

4 vakter

5 eller flere vakter

Antall år ansatt i bedriften (ansiennitet):

Mindre enn 1 år

1-3 år

4-6 år

7-9 år

10 eller flere år

Hvilken type enhet har du besvart undersøkelsen på?

Mobil

PC

Nettbrett

Annet

Vedlegg 3: Bekreftende faktoranalyse med promax-rotasjon

Påstander	ELMX	SLMX	PGI	MO	PO
ELMX1: Skal jeg bidra med noe ekstra for min nærmeste leder skal jeg på forhånd vite hva jeg får tilbake	.79				
ELMX2: 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	.63				
ELMX3: 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	.71				
ELMX4: 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	.77				
ELMX5: Som regel forhandler jeg med min nærmeste leder om hva det er jeg skal få i gjengjeld for å gjøre en oppgave	.83				
ELMX6: 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	.72				
ELMX7: Dersom jeg skal bidra med noe ekstra for min nærmeste leder avveier jeg fordelene og ulempene ved å gjøre det	.52				
ELMX8: Jeg er nøye med at jeg får noe konkret tilbake når jeg gjør noe ekstra for min nærmeste leder	.88				
ELMX9: 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	.41				
ELMX10: Dersom jeg står på ekstra for min nærmeste leder er det for selv å få noe konkret tilbake	.66				
ELMX11: 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	.47				
SLMX1: 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		.64			
SLMX2: Jeg er bekymret for at den innsatsen jeg gjør for min nærmeste leder aldri vil bli belønnet		.34	-.33		
SLMX3: 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		.49			
SLMX4: Siden jeg stoler på at min nærmeste leder vil ta godt vare på meg som medarbeider, velger jeg å se på stort på det om han eller hun ikke alltid gir meg den anerkjennelsen jeg mener jeg fortjener		.44			
SLMX5: Relasjonen til min nærmeste leder er basert på gjensidig tillit		.77			
SLMX6: Jeg opplever at min nærmeste leder har investert mye i meg		.80			
SLMX7: 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		.88			
SLMX8: 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		.77			

PG11:	Jeg opplever målene/KPI'ene som spesifikke og absolutte og at mangel på måloppnåelse ikke aksepteres selv om jeg har gode begrunnelser for det					.75
PG12:	Jeg opplever målene/KPI'ene som spesifikke og absolutte og at jeg ikke kan prioritere andre forhold enn det å nå målene selv om situasjonen skulle tilsi det					.80
PG13:	Jeg opplever målene/KPI'ene som spesifikke og absolutte og at jeg ikke fritt kan improvisere og gjøre ting annerledes enn det som fremgår av målene/målekortet selv om jeg mener det er nødvendig					.79
PG14:	Jeg opplever målene/KPI'ene som spesifikke og absolutte og at de gir lite rom for å fokusere på andre viktige aspekter ved jobben enn det som måles					.79
PG15:	Jeg opplever målene/KPI'ene som spesifikke og absolutte og at målene ofte står i veien for nødvendig fleksibilitet for at jeg skal kunne gjøre jobben min på en best mulig måte					.67
MO1:	Jeg tar gjerne på meg utfordrende arbeidsoppgaver som jeg kan lære av					.79
MO2:	Jeg ser ofte etter muligheter til å kunne utvikle nye kunnskaper og ferdigheter i jobben min					.77
MO3:	Jeg trives med utfordrende og vanskelige arbeidsoppgaver som kan lære meg nye ferdigheter					.91
MO4:	Det er så viktig for meg å kunne utvikle meg i jobben min at jeg gjerne tar sjansen på å prøve å feile litt					.64
MO5:	Jeg liker å jobbe med krevende arbeidsoppgaver som stiller høye krav til kompetanse og talent					.77
PO1:	Det er viktig for meg å vise at jeg kan gjøre arbeidsoppgavene mine på en bedre måte enn mine kolleger					.72
PO2:	Jeg er opptatt av hvordan jeg kan fremstå som kompetent ovenfor mine kolleger på jobben					.74
PO3:	Jeg liker det når kollegaene mine ser hvor flink jeg er i jobben min					.69
PO4:	Jeg foretrekker arbeidsoppgaver som gjør det mulig å fremstå som kompetent ovenfor mine kollegaer					.69
<hr/>						
Egenverdier:		8.96	3.85	3.08	2.23	1.82
% Forklart varians:		27.14	11.66	48.14	54.89	60.39

Faktorladninger på mindre enn .30 vises ikke