

**Maren Bye Tosterud**

---

# **Betydningen av utviklende medarbeidersamtaler for ansatt- organisasjon-relasjonen**

**En studie av sammenhengen mellom utviklende  
medarbeidersamtaler og arbeidsinnsats, ekstrarolleatferd og  
organisasjonsforpliktelse, og den medierende rollen til det  
opplevde bytteforholdet til organisasjonen**

**Masteroppgave i økonomi og administrasjon  
Handelshøyskolen ved HiOA  
2017**

## **Sammendrag**

Formålet med denne studien var å undersøke sammenhengen mellom medarbeideres opplevelse av utviklende medarbeidersamtaler og deres arbeidsinnsats, ekstrarolleatferd, affektive organisasjonsforpliktelse og kalkulerende organisasjonsforpliktelse, og om det opplevde bytteforholdet til organisasjonen medierte denne sammenhengen. Dataene ble samlet inn ved hjelp av en spørreundersøkelse sendt ut på to ulike tidspunkter. 197 deltok både på tidspunkt 1 og tidspunkt 2. Resultatene viste at utviklende medarbeidersamtaler var positivt relatert til et sosialt bytteforhold. Et sosialt bytteforhold var positivt relatert til arbeidsinnsats og affektiv organisasjonsforpliktelse. Et økonomisk bytteforhold var negativt relatert til arbeidsinnsats, ekstrarolleatferd og affektiv organisasjonsforpliktelse, og positivt relatert til kalkulerende organisasjonsforpliktelse. Funnene tyder på at utviklende medarbeidersamtaler bidrar til at ansatte opplever å være i en sosial relasjon med sin organisasjon, og dermed at sosiale bytteforhold er en mulig forklaring på hvorfor utviklende medarbeidersamtaler medfører positive utfall. Praktiske implikasjoner, studiens begrensninger og forslag til fremtidig forskning er diskutert.

## **Abstract**

The purpose of this study was to explore the relationship between employee perceptions of developmental performance appraisal and different employee outcomes in the form of self-reported work effort, organizational citizenship behavior, affective organizational commitment, and continuance commitment, and if this relationship was mediated by the employees' perceptions of the exchange relationship with the organization. A survey was administered at two different points in time. 197 participated in both waves of data collection. The results showed that developmental performance appraisal was positively related to a social exchange relationship. A social exchange relationship was positively related to work effort and affective organizational commitment. An economic exchange was negatively related to work effort, organizational citizenship behavior and affective organizational commitment, and positively related to continuance commitment. These findings suggest that developmental performance appraisals may lead to the perception of a social exchange relationship, and that this relationship is a possible explanation of why developmental performance appraisals lead to positive employee outcomes. Implications for practice, research limitations and directions for future research are discussed.

## **Forord**

Denne oppgaven er utarbeidet som en avsluttende del av masterstudiet i økonomi og administrasjon, fordypning i strategi, organisasjon og ledelse, ved Handelshøyskolen ved HiOA.

Først og fremst vil jeg rette en stor takk til min veileder Robert Buch for all hjelp gjennom hele prosessen. Tusen takk for gode råd, raske tilbakemeldinger og for at du har delt din kunnskap. Jeg ønsker også å takke de som stilte opp for å delta i spørreundersøkelsen. Tusen takk til alle dere som svarte! Til slutt vil jeg takke familie og venner for hjelp og støtte hele veien, en spesiell takk går til Cathrine Skjeltoorp.

Oslo, 26. mai 2017

Maren Bye Tosterud

## **Innholdsfortegnelse**

1	Introduksjon .....	4
2	Teori og hypoteser.....	7
2.1	Opplevelsen av medarbeidersamtalen som kilde til opplevelsen av ansatt-organisasjon-relasjonen .....	8
2.2	Konsekvenser av sosiale og økonomiske bytterelasjoner.....	9
3	Metode.....	13
3.1	Innsamling av data og prosedyre .....	13
3.2	Måleinstrumenter.....	14
3.2.1	Uavhengig variabel: Utviklende medarbeidersamtaler .....	15
3.2.2	Avhengige variabler: Arbeidsinnsats, ekstrarolleatferd og organisasjonsforpliktelse .....	15
3.2.3	Medierende variabler: Sosiale og økonomiske bytteforhold.....	16
3.2.4	Kontrollvariabler .....	16
3.3	Analyse .....	17
4	Resultater.....	18
5	Diskusjon.....	24
5.1	Begrensninger og fremtidig forskning.....	26
5.2	Praktiske implikasjoner .....	28
6	Konklusjon .....	29
	Referanser.....	30
	Vedlegg 1 .....	36

# 1 Introduksjon

Motiverte medarbeidere er viktig for at de skal prestere godt for sine organisasjoner. Ansatte som er mer engasjerte, involverte og forpliktet til sin organisasjon, vil jobbe hardere, smartere og på en mer ansvarlig måte (Pfeffer og Veiga 1999). I dette ligger det sentralt at de opplever en prososial motivasjon. Prososial motivasjon refererer til at medarbeidere ønsker å gi noe tilbake til organisasjonen fordi de opplever at organisasjonen har behandlet dem godt (Kuvaas og Dysvik 2012). I tillegg er prososial motivasjon et resultat av at man identifiserer seg med organisasjonen og dermed ønsker å etterleve dens normer og verdier (Kuvaas og Dysvik 2012). Relasjonen mellom ansatte og organisasjoner er på denne måten viktig, og kan bidra til at de ansatte ønsker å forbedre sin innsats. Relasjonene som eksisterer mellom ansatte og organisasjoner relateres gjerne til sosial bytteteori (Blau 1964) og ansatt-organisasjon-relasjonene ansees som sosiale og økonomiske bytterelasjoner (Hu, Tetrick, og Shore 2011). Relasjonen mellom medarbeider og organisasjon blir til som følge av en rekke transaksjoner eller bytter mellom de to partene (Cropanzano og Mitchell 2005). Byttene vil gjerne innebære at dersom man gjør noe for en annen part, vil det oppstå en forventning om fremtidig tilbakebetaling (Blau 1964). Relasjonen man opplever å ha til organisasjonen er sosial dersom byttene skjer i en langsiktig, åpen og tillitsbasert relasjon (Shore et al. 2006). Dersom relasjonen består av fastsatte, begrensede finansielle transaksjoner ansees relasjonen som et økonomisk bytteforhold (Shore et al. 2006).

Prestasjonsledelse omfatter aktiviteter som skal bidra til at medarbeidere handler i tråd med organisasjonens mål (Kuvaas og Dysvik 2012), og vil også dermed omfatte medarbeidersamtalen, som er en av de viktigste HR-praksisene organisasjoner har (Boswell og Boudreau 2002). Medarbeidersamtalen har flere ulike formål (Boswell og Boudreau 2000; Cleveland et al. 1989). Den benyttes først og fremst til å sette mål, vurdere resultater og til å gi tilbakemeldinger, i tillegg til at skal den bidra til engasjement og sikre utvikling og trivsel (Mikkelsen og Laudal 2016). Fortrinnsvis vil hensikten med samtalen være å forbedre effektiviteten til de ansatte (Boswell og Boudreau 2002).

Å øke arbeidsprestasjoner gjennom medarbeidersamtaler kan hovedsakelig skje på to ulike måter (Kuvaas og Dysvik 2012). Det skilles gjerne mellom administrative og utviklende medarbeidersamtaler. I administrative medarbeidersamtaler søker man å begrunne og foreta beslutninger angående lønn, forfremmelser og oppsigelser. I tillegg benyttes de til talentidentifikasjon og til vurdering av trenings- og utviklingsbehov. Det er fokus på

målsetting, vurdering og tilbakemelding på resultater (Kuvaas og Dysvik 2012). Slike resultatorienterte samtaler, der man benytter prestasjonsevalueringer til administrative formål, innebærer at organisasjonen ønsker å forbedre de ansattes arbeidsprestasjoner gjennom ulike belønninger. Dersom man søker å øke arbeidsprestasjoner gjennom utvikling av kunnskaper, ferdigheter, holdninger og motivasjon i en mer kontinuerlig prosess, omtales den som en utviklende medarbeidersamtale (Kuvaas og Dysvik 2012).

Selv om formålet med denne HR-praksisen er veldig klart, er det et omdiskutert tema, da det er usikkert om samtalen fører med seg den ønskede effekten. Blant annet gjennomførte Kluger og DeNisi (1996) en metaanalyse der effekten av tilbakemeldinger på prestasjoner ble undersøkt. Resultatet viste at tilbakemeldinger i gjennomsnitt vil ha moderate positive effekter på prestasjoner og i over en tredjedel av tilfellene vil man kunne forvente negative effekter (Kluger og DeNisi 1996).

Videre har forskning vist at den opplevelsen medarbeideren sitter igjen med etter medarbeidersamtalen er viktig for effekten av den (Keeping og Levy 2000). En medarbeidersamtale som oppleves positivt (relevante eller riktige tilbakemeldinger) vil føre til positive utfall (positiv virkning på motivasjon, holdninger og atferd), mens en medarbeidersamtale som oppleves negativt vil med stor sannsynlighet gi et negativt utfall (Cardy og Dobbins 1994). I følge Keeping og Levy (2000) er faktorer som tilfredshet med samtalen og riktige, rettferdige og nyttige tilbakemeldinger viktig for å skape en positiv opplevelse. Det er også vist at medarbeidersamtaler med utviklende formål er positivt relatert til tilfredshet med samtalen (Boswell og Boudreau 2000).

Det er viktig å vite hvorfor, altså gjennom hvilke mekanismer, medarbeidersamtalene virker. Dersom man kjenner prosessen bak, vil man ha bedre forutsetninger for å legge opp samtalene slik at man kan oppnå maksimale resultater. Formålet med denne studien er å undersøke om det er en sammenheng mellom utviklende medarbeidersamtaler og den opplevde bytterelasjonen, og om den er med på å forklare sammenhengen mellom medarbeidersamtalene og utfallene av dem. I denne oppgaven er det medarbeidernes arbeidsinnsats, ekstrarolleatferd, affektive organisasjonsforpliktelse og medarbeidernes kalkulerende organisasjonsforpliktelse som er undersøkt. Spørsmålet blir om det er den opplevde relasjonen til organisasjonen som forklarer hvorfor effekten av samtalene blir som de blir. Altså skal studien undersøke hvordan eller hvorfor utviklende medarbeidersamtaler (som man ofte er mer tilfreds med og opplever mer positivt) fører til mer positive utfall, og

hvorfor eller hvordan medarbeidersamtaler som oppleves mer negativt fører til mindre bra utfall. Problemstillingen er formulert som følger:

*Er sammenhengen mellom utviklende medarbeidersamtaler og arbeidsinnsats, ekstrarolleatferd, affektiv organisasjonsforpliktelse og kalkulerende organisasjonsforpliktelse mediert av medarbeiderens opplevde bytteforhold til organisasjonen?*

Denne studien vil bidra til kunnskap om kilder til oppfattelsen av å være i sosiale og økonomiske bytteforhold med organisasjonen. Å undersøke hva som kan bidra til henholdsvis sosiale og økonomiske bytterelasjoner er viktig fordi tidligere forskning har vist at økonomiske bytterelasjoner er negativt relatert til prestasjoner (Song, Tsui, og Law 2009). Det er også vist at sosiale relasjoner er positivt relatert til arbeidsprestasjoner, ekstrarolleatferd, affektiv organisasjonsforpliktelse og opplevd organisatorisk støtte (Shore et al. 2006). Videre tyder forskning på at et økonomisk bytteforhold er negativt relatert til affektiv organisasjonsforpliktelse, opplevd organisatorisk støtte og ekstrarolleatferd (Shore et al. 2006). Sosiale bytteforhold henger altså sammen med en rekke positive effekter. Økonomiske bytteforhold derimot impliserer mer negative konsekvenser.

Kuvaas (2006) undersøkte sammenhengen mellom tilfredshet med medarbeidersamtalen og ulike utfall. Resultatet viste en direkte positiv sammenheng mellom tilfredshet med samtalen og organisasjonsforpliktelse og en direkte negativ sammenheng mellom tilfredshet med samtalen og intensjonen om å slutte i jobben. Relasjonen mellom medarbeidersamtaletilfredshet og arbeidsprestasjoner derimot var avhengig av de ansattes indre motivasjon. Resultatet viste en negativ sammenheng mellom tilfredshet med medarbeidersamtalen og arbeidsprestasjoner for de ansatte med lav indre motivasjon. For ansatte med høy indre motivasjon ble det observert en positiv sammenheng (Kuvaas 2006). I en senere studie ble sammenhengen mellom opplevd nytte av medarbeidersamtalen og arbeidsprestasjoner undersøkt (Kuvaas 2007). Det ble heller ikke her observert en direkte sammenheng mellom opplevelsen av medarbeidersamtalen og utfall. Resultatet viste at indre motivasjon medierte og autonomiorientering modererte sammenhengen. Det var en positiv relasjon mellom opplevd nytte av medarbeidersamtalen og arbeidsprestasjoner for ansatte med lav autonomiorientering, men for ansatte med høy autonomiorientering var relasjonen negativ (Kuvaas 2007). De to studiene viste altså at det er alternative forklaringer på sammenhengen mellom opplevelsen av medarbeidersamtalen og utfall. I tillegg påpeker Kuvaas (2006) at det vil være interessant å undersøke videre om det er andre faktorer som kan

moderere eller mediere denne sammenhengen. Denne oppgaven vil nettopp undersøke denne sammenhengen ytterligere.

Denne studien vil dermed bidra til å gi en indikasjon på hvorfor eller hvordan utviklende medarbeidersamtaler virker positivt på medarbeidernes jobbatferd, og hvorfor eller hvordan samtaler som oppleves mer negativt/kontrollerende ikke gir så gode effekter. Den vil altså si noe om hvordan opplevelsen av medarbeidersamtalen virker på de ansattes atferd og holdninger. Studien vil også kunne bidra med ytterligere empirisk støtte til hva som er relatert til sosiale og økonomiske bytterelasjoner.

## **2 Teori og hypoteser**

Blau (1964) sammenliknet sosiale og økonomiske bytter. Hovedforskjellen mellom de to er at sosiale bytter vil innebære uspesifiserte forpliktelser (Blau 1964). Dersom man utfører en tjeneste for en annen part vil ikke tilbakebetalingen være avtalt, slik som den ville vært for et økonomisk bytte. Økonomiske transaksjoner innebærer gjerne helt klare bestemte bytter som er forhandlet frem på forhånd (Blau 1964). Et sosialt bytte består heller gjerne av løse, uklare forpliktelser der det oppstår en forventning om at man skal gi noe tilbake en eller annen gang i fremtiden (Blau 1964). På grunn av at tilbakebetaling ikke er fastsatt på forhånd kan man ikke være sikker på at tilbakebetalingen er passende eller om den i det hele tatt vil finne sted. Derfor står takknemmelighet og tillit sentralt i et sosialt bytte (Blau 1964).

Forskning på relasjoner mellom ansatte og organisasjon relateres gjerne til sosial bytteteori (Hu, Tetrick, og Shore 2011), og medarbeidere kan enten oppleve å være i et sosialt bytteforhold eller i et økonomisk bytteforhold med organisasjonen de er ansatt i. Shore et al. (2006) gjennomførte en studie på ansatt-organisasjon-relasjoner og ulike utfall, der de gjør rede for skillet mellom sosiale og økonomiske bytterelasjoner. En økonomisk relasjon kjennetegnes av å være kortsiktig, spesifisert og upersonlig. Den oppleves kun som et rent finansielt bytte og et økonomisk forhold. De ansatte vil typisk ikke gjøre noe for organisasjonen så lenge de ikke ser at de får noe tilbake for det. I tillegg kjennetegnes den av færre investeringer. Derimot vil en sosial bytterelasjon være mer langsiktig, åpen og ansees som et sosialt forhold. Den er basert på tillit og bærer preg av mer omsorg og investeringer. Den ansatte kan godt gjøre en ekstra innsats fordi den stoler på at organisasjonen gir noe



tilbake på lang sikt. Et sosialt bytteforhold vil i stor grad handle om å gi og ta (Shore et al. 2006).

## **2.1 Opplevelsen av medarbeidersamtalen som kilde til opplevelsen av ansatt-organisasjon-relasjonen**

Levy og Williams (2004) hevder blant annet at medarbeidersamtaler nå i større grad innebærer å fokusere på utvikling, å øke følelsen av å bli verdsatt og å være en del av et team. Når medarbeidere får en følelse av å bli investert i vil de svare på dette med en høyere grad av affektiv organisasjonsforpliktelse (Lee og Bruvold 2003), altså vil de føle en større emosjonell tilknytning, involvering og identifikasjon til organisasjonen og føle seg som en «del av familien» (Allen og Meyer 1990). Det at medarbeidere føler seg mer personlig involvert og mer emosjonelt tilknyttet organisasjonen kan relateres til følelsen av å være i et sosialt bytteforhold (Shore et al. 2006). Når medarbeidersamtalene fokuserer på utvikling av medarbeidernes kunnskaper, ferdigheter, motivasjon og holdninger, kan det altså gi en følelse av at relasjonen mellom medarbeider og organisasjon preges av investeringer og omsorg, som er sentrale kjennetegn i et sosialt bytteforhold (Shore et al. 2006).

Song, Tsui, og Law (2009) undersøkte hva som kunne bidra til å skape sosiale og økonomiske bytterelasjoner. Det viste seg at HR-tilnærmingen organisasjonen hadde var relatert til hva slags bytterelasjon medarbeiderne opplevde å ha til sin organisasjon. En ansettelsestilnærming med fokus på blant annet HR-aktiviteter som trening og karriere-utvikling var positivt relatert til et sosialt bytteforhold (Song, Tsui, og Law 2009). Dermed er det naturlig å forvente at utviklende medarbeidersamtaler vil bidra til at medarbeidere opplever å være i en sosial bytterelasjon.

Lavere nivåer av utviklende medarbeidersamtaler vil antakeligvis representere administrative, eller mer kontrollerende medarbeidersamtaler, på samme måte som høye nivåer av LMX (leder-medarbeider-relasjoner) antas å representere sosiale bytterelasjoner, mens lave nivåer antas å representere mer formelle, eller økonomiske, bytterelasjoner mellom ledere og medarbeidere (Graen og Uhl-Bien 1995). Det er som oftest nærmeste leder som utfører medarbeidersamtalene, så ved lavere nivåer av LMX, som hovedsakelig innebærer at leder kontrollerer og forsikrer seg om at jobben blir gjort (Risan 2012), er det naturlig å tenke at samtalene også preges av kontroll. Siden fokuset i administrative medarbeidersamtaler i større grad ligger på måling og evaluering, vil det ikke være like lett å få medarbeideren til å sitte

igjen med en positiv opplevelse av samtalen (Kuvaas og Dysvik 2012). Når medarbeidersamtalene har et større fokus på måling og vurdering enn utvikling, vil det være naturlig å tro at medarbeideren føler seg mer overvåket og kontrollert, heller enn å bli investert i, noe som kan relateres til et økonomisk bytteforhold (Shore et al. 2006). I og med at mer utviklende medarbeidersamtaler kan tenkes å være relatert til et sosialt bytteforhold, er det naturlig å forbinde mindre utviklende, eller mer kontrollerende, medarbeidersamtaler med et økonomisk bytteforhold.

Videre viser forskning på tilbakemeldinger at relativt lave vurderinger/tilbakemeldinger på arbeidsprestasjoner førte til at medarbeiderne utviklet mer negative holdninger til organisasjonen (Pearce og Porter 1986). Det viste det seg at slike tilbakemeldinger førte til en signifikant nedgang i organisasjonsforpliktelsen (Pearce og Porter 1986). Å være mindre emosjonelt eller personlig tilknyttet til organisasjonen kan sees i sammenheng med et økonomisk bytteforhold.

Videre er det vist at en kortsiktig og kontraktmessig ansettelsestilnærming, blant annet med mindre treningsmuligheter, er relatert til en økonomisk bytterelasjon (Song, Tsui, og Law 2009). Det er naturlig å tenke at en slik HR-tilnærming kan bestå av medarbeidersamtaler som er mindre utviklende, og dermed i mindre grad bidrar til en relasjon preget av investeringer. Derfor kan det tenkes at mindre utviklende medarbeidersamtaler henger sammen med følelsen av å være i et økonomisk bytteforhold.

Med bakgrunn i dette er følgende hypotese utledet (illustrert i Figur 1):

*H1: Utviklende medarbeidersamtaler er a) positivt relatert til en oppfattelse av å være i et sosialt bytteforhold med organisasjonen og b) negativt relatert til oppfattelsen om å være i et økonomisk bytteforhold med organisasjonen.*

## **2.2 Konsekvenser av sosiale og økonomiske bytterelasjoner**

Utfallene av sosiale bytterelasjoner kan forklares gjennom opplevd organisatorisk støtte (Shore et al. 2006). Organisatorisk støtte referer til opplevelsen av organisasjonens forpliktelse til medarbeideren og til medarbeiderens følelse av å bli verdsatt (Eisenberger et al. 1986). At medarbeidere føler de blir tatt vare på og at deres innsats og bidrag er satt pris på er en viktig del av den sosiale relasjonen mellom organisasjon og medarbeider (Eisenberger et al. 1986). Når medarbeidere opplever organisatorisk støtte vil dette kunne resultere i økt

forpliktelse, altså en emosjonell og langsiktig relasjon, og atferd som er fordelaktig for organisasjonen (Eisenberger et al. 1986; Eisenberger et al. 1990). En langsiktig relasjon mellom organisasjon og ansatt, i tillegg til følelsen av at forpliktelse, kan sees i sammenheng med en sosial bytterelasjon (Shore et al. 2006). Medarbeidere som behandles godt vil ønske å gi noe tilbake til organisasjonen. At medarbeidere vil svare med økt forpliktelse og god atferd, er i tråd med Gouldner (1960) sin ide om tilbakebetaling for god behandling. Videre viser forskningen at organisatorisk støtte er positivt relatert til prestasjoner (Eisenberger et al. 1990). Det er også funnet en positiv relasjon mellom opplevd organisatorisk støtte og ekstrarolleatferd (Wayne, Shore, og Liden 1997; Shore og Wayne 1993). Ekstrarolleatferd referer til det å hjelpe andre i jobben utover det som inngår i de formelle jobbkravene (Kuvaas og Dysvik 2012). Videre er det også slik at det er en positiv sammenheng mellom affektiv organisasjonsforpliktelse og prestasjoner (Meyer et al. 2002).

Tidligere forskning på ansatt-organisasjon-relasjoner har kommet frem til at en sosial bytterelasjon er positivt relatert til arbeidsprestasjoner og ekstrarolleatferd (Shore et al. 2006; Song, Tsui, og Law 2009; Kuvaas og Dysvik 2009b). Dermed vil det være naturlig å forvente at opplevelsen av å være i et sosialt bytteforhold er relatert til høyere arbeidsinnsats og mer ekstrarolleatferd i denne studien.

At medarbeidere som føler seg verdsatt av organisasjonen vil svare med mer forpliktelse (Eisenberger et al. 1986), stemmer overens med forskningen som tyder på at det er en positiv relasjon mellom opplevd organisatorisk støtte og affektiv organisasjonsforpliktelse (Wayne, Shore, og Liden 1997; Eisenberger et al. 1990; Rhoades og Eisenberger 2002). I tillegg vil de som er mer affektivt forpliktet bli værende i organisasjonen fordi de ønsker det (Meyer, Allen, og Gellatly 1990), slik at det vil være assosiert med en mer langsiktig relasjon. Det vil derfor være naturlig å forvente at en sosial bytterelasjon henger sammen med en høyere grad av affektiv organisasjonsforpliktelse. Tidligere forskning på bytterelasjoner tyder også på at opplevelsen av å være i en sosial bytterelasjon er assosiert med høyere affektiv organisasjonsforpliktelse (Shore et al. 2006; Song, Tsui, og Law 2009; Shore et al. 2009). Dermed er det naturlig å forvente en positiv relasjon mellom disse variablene også i denne studien.

I motsetning til de som opplever en høy grad av affektiv organisasjonsforpliktelse, vil de medarbeiderne som opplever høye nivåer av kalkulerende organisasjonsforpliktelse heller bli i organisasjonen fordi de må (Meyer, Allen, og Gellatly 1990). Kalkulerende

organisasjonsforpliktelse innebærer at medarbeideren opplever kostnader med å forlate en organisasjon (Allen og Meyer 1990). Det er tidligere vist at opplevd organisatorisk støtte er negativt relatert til slik organisasjonsforpliktelse (Shore og Wayne 1993; Rhoades og Eisenberger 2002). På grunn av at et sosialt bytteforhold er positivt relatert til affektiv organisasjonsforpliktelse (Shore et al. 2006; Song, Tsui, og Law 2009), og at man i et sosialt bytteforhold opplever å ha en mer langsiktig relasjon, vil det være naturlig å tenke at man opplever å ha en mindre kalkulerende tilknytning til organisasjonen. Dette peker i retning av en negativ sammenheng mellom en sosial bytterelasjon og kalkulerende organisasjonsforpliktelse.

På bakgrunn av dette er følgende hypotese utledet (illustrert i Figur 1):

*H2: Opplevelsen av å være i et sosialt bytteforhold med organisasjonen er a) positivt relatert til arbeidsinnsats, b) positivt relatert til ekstrarolleatferd, c) positivt relatert til affektiv organisasjonsforpliktelse og d) negativt relatert til kalkulerende organisasjonsforpliktelse.*

Shore et al. (2006) antar at arbeidsprestasjoner vil være mindre relatert til et økonomisk enn et sosialt bytteforhold, og at dette muligens kan begrunnes med at fokuset ligger på finansielle, kortsiktige, formelle bytter i en økonomisk relasjon (Shore et al. 2006). Medarbeidere som opplever en økonomisk bytterelasjon vil kun fokusere på å gjøre det som er avtalt, det de får betalt for og ikke noe utover dette (Shore et al. 2006). De vil dermed ikke prestere bedre enn det som er minstekravet. Altså bør en økonomisk bytterelasjon medføre atferd hos medarbeiderne som oppfyller organisasjonens forventninger (Shore et al. 2006). Dette er igjen i tråd med Gouldner (1960) sin teori. En relasjon preget av færre investeringer og mindre emosjonell tilknytning fra organisasjonens side kan henge sammen med en lavere grad av opplevd forpliktelse til å gi noe ekstra tilbake, da i form av arbeidsprestasjoner og ekstrarolleatferd.

Videre påpeker Kuvaas et al. (2012) at det er noen likhetstrekk mellom økonomiske leder-medarbeider-relasjoner og kalkulerende organisasjonsforpliktelse, på grunn av at tapet som oppstår ved å forlate organisasjonen står sentralt i begge. Siden kalkulerende organisasjonsforpliktelse er negativt relatert til arbeidsprestasjoner (Meyer et al. 2002), antar Kuvaas et al. (2012) derfor at økonomiske leder-medarbeider-relasjoner kan være negativt relatert til arbeidsprestasjoner også. Det kan tenkes at dette også gjelder for relasjoner med

organisasjonen, da det i et økonomisk bytteforhold står sentralt at det er kostbart å forlate organisasjonen.

Tidligere forskning viser at økonomiske bytterelasjoner er assosiert med lavere arbeidsprestasjoner (Song, Tsui, og Law 2009; Kuvaas og Dysvik 2009b). I tillegg er det vist at det er en negativ relasjon mellom økonomiske bytteforhold og ekstrarolleatferd (Shore et al. 2006). Song, Tsui, og Law (2009) argumenterte for at dette kunne skyldes at de ansatte «...worry about the equivalence of returns, calculate and negotiate with their employer for rewards, have no patience for or expectations of future returns, and finally resort to the pursuit of self-interest ...» (Song, Tsui, og Law 2009, 63). Til sammen peker dette i retning av at opplevelsen av å være i et økonomisk bytteforhold er negativt relatert til både arbeidsinnsats og ekstrarolleatferd.

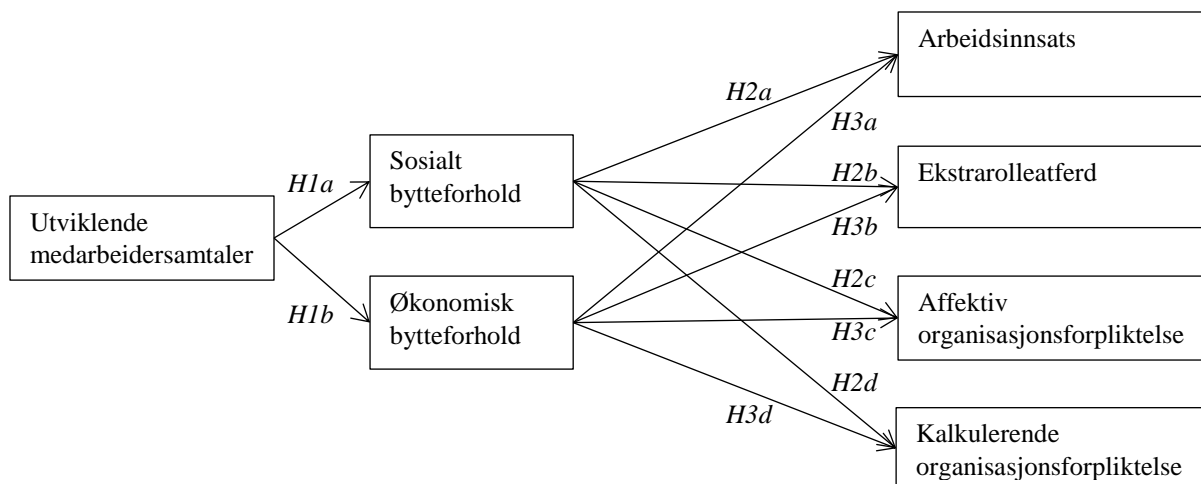
I og med at en økonomisk bytterelasjon karakteriseres som upersonlig, som en kortsiktig kontrakt og et rent finansielt bytte av arbeidskraft mot betaling (Shore et al. 2006), er det naturlig at slike relasjoner kan sees i sammenheng med lavere nivåer av affektiv organisasjonsforpliktelse. Affektiv forpliktelse, som karakteriseres av å føle tilhørighet til organisasjonen og at organisasjonen betyr noe for medarbeideren personlig (Meyer, Allen, og Smith 1993), vil ved lavere nivåer være sentrale kjennetegn som kan relateres til det å være i et økonomisk bytteforhold. Ved stort fokus på slike kortsiktige kontrakter vil medarbeiderens affektive forpliktelse kunne svekkes og dermed bidra til en negativ sammenheng (Shore et al. 2009). Studier som har undersøkt sammenhengen mellom økonomiske bytteforhold og affektiv organisasjonsforpliktelse tidligere, har kommet frem til en negativ sammenheng (Gakovic og Tetrick 2003; Shore et al. 2006; Shore et al. 2009). Derfor vil det være naturlig å forvente denne sammenhengen også i denne studien.

Shore et al. (2006) påpeker at det kan være vanskelig å predikere sammenhengen mellom kalkulerende organisasjonsforpliktelse og opplevd bytterelasjon, og at dette skyldes at medarbeidere kan oppleve å bli «låst» til organisasjonen. Denne opplevelsen kan oppstå i begge typer bytteforhold, men opplevelsen av å være «låst» kan bli spesielt fremtredende i økonomiske relasjoner (Shore et al. 2006). Dette kan være på grunn av at en økonomisk bytterelasjon, som består av og fokuserer på kortsiktige økonomiske transaksjoner, vil medføre at medarbeideren opplever et større tap dersom han eller hun forlater organisasjonen (Shore et al. 2006). Dette er sentralt ved kalkulerende organisasjonsforpliktelse, der den ansatte altså forblir i organisasjonen på grunn av andre faktorer enn faktisk et mer affektivt

ønske om å bli værende (Allen og Meyer 1990). Shore et al. (2006) sin studie var todelt, og i den første delen finner de en signifikant positiv sammenheng mellom et økonomisk bytteforhold og kalkulerende organisasjonsforpliktelse, mens i den andre finner de ikke en signifikant sammenheng. Dette peker i retning av at det kan være en positiv relasjon mellom opplevelsen av å være i et økonomisk bytteforhold og kalkulerende organisasjonsforpliktelse i denne studien.

På bakgrunn av dette er følgende hypotese utledet (illustrert i Figur 1):

*H3: Opplevelsen av å være i et økonomisk bytteforhold med organisasjonen er a) negativt relatert til arbeidsinnsats, b) negativt relatert til ekstrarolleatferd, c) negativt relatert til affektiv organisasjonsforpliktelse og d) positivt relatert til kalkulerende organisasjonsforpliktelse.*



**Figur 1.** Konseptuell modell

### 3 Metode

#### 3.1 Innsamling av data og prosedyre

Denne studien benytter primærdata innhentet ved hjelp av en elektronisk spørreundersøkelse. Denne ble sendt ut til samtlige ansatte i en organisasjon i Norge. Undersøkelsen ble sendt ut til 1535 e-poster. For å sikre respondentenes personvern ble spørreundersøkelsen meldt inn og vurdert av Personvernombudet for forskning, Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD). Deltakerne ble forsikret om at alle opplysninger ville bli oppbevart strengt fortrolig i

hele prosjektperioden og at det ikke ville bli gitt noen rapporter til organisasjonen på individnivå for å redusere mulig responsforvringning (Chan 2009). Datamaterialet ble samlet inn ved hjelp av Nettskjema og innhenting ble gjort på to ulike tidspunkter. Ved å separere måling av årsak og konsekvens i tid vil man kunne redusere mulig felles metodevarians (Podsakoff et al. 2003). Dette ville altså redusere sannsynligheten for at svar/spørsmål gitt på tidspunkt 1 påvirket svarene som ble gitt på tidspunkt 2 (Podsakoff et al. 2003).

For at deltakernes svar skulle bli inkludert i analysen var det helt nødvendig at de gjennomførte begge spørreundersøkelsene. Derfor ble undersøkelsen på tidspunkt 2 kun sendt til de som svarte på tidspunkt 1. Undersøkelsen på tidspunkt 2 ble sendt ut omtrent tre uker etter den første undersøkelsen. Spørreundersøkelsen på tidspunkt 1 ble besvart av 301 ansatte, som tilsvarer en svarprosent på 19.6 %. Av disse var 72 menn (23.9 %) og 228 kvinner (75.7 %) (1 ukjent (0.3 %)). Når det gjelder utdanning, var høyeste fullførte utdanning blant respondentene fordelt som følger: 68 respondenter (22.6 %) hadde videregående skole eller lavere, 75 (24.9 %) hadde fullført 3 år eller mindre ved høgskole/universitet og 153 (50.8 %) hadde fullført 4 år eller mer ved høgskole/universitet (5 ukjente (1.7%)). Det var 260 respondenter (86.4 %) som hadde gjennomført og 41 (13.6 %) som ikke hadde gjennomført medarbeidersamtale i løpet av tiden de hadde vært ansatt i organisasjonen. Gjennomsnittlig ansiennitet blant respondentene var 3.11 på en skala fra 1 – 5, altså 6-8 år (1 = 0-2 år, 2 = 3-5 år, 3 = 6-8 år, 4 = 9-11 år og 5 = 12 år eller flere). Gjennomsnittlig alder var 3.04 på en skala fra 1 – 5, altså 40-49 år (1 = 18-29 år, 2 = 30-39 år, 3 = 40-49 år, 4 = 50-59 år og 5 = 60 år eller eldre). Den andre spørreundersøkelsen ble besvart av 197 ansatte, noe som tilsvarer en svarprosent på 65.4 %. Den totale svarprosenten ble 12.8 %.

### **3.2 Måleinstrumenter**

Påstandene i spørreundersøkelsen ble målt ved hjelp en 5-punkts Likert-skala. Skalaen var gradert som følgende: Svært uenig (1), Delvis uenig (2), Verken eller (3), Delvis enig (4) og Svært enig (5). Påstandene er presentert i Vedlegg 1.

Opplevelsen av medarbeidersamtalen og kontrollvariabler ble målt på tidspunkt 1.

Opplevelsen av å være i sosiale og økonomiske bytteforhold, i tillegg til selvrapportert arbeidsinnsats, ekstrarolleatferd, affektiv og kalkulerende organisasjonsforpliktelse ble målt på tidspunkt 2.

### *3.2.1 Uavhengig variabel: Utviklende medarbeidersamtaler*

For å måle medarbeidernes opplevelse av medarbeidersamtalene ( $\alpha = 0.95$ ) ble Kuvaas (2007) sin skala, som består av ti påstander, benyttet. Dette målet ble utviklet for å undersøke ansattes opplevelse av utviklende målsettinger og tilbakemeldinger i medarbeidersamtalene. Påstander inkludert i dette måleinstrumentet er blant annet «Medarbeidersamtalen hjelper meg til å forstå hva som forventes av meg for at organisasjonen skal nå sine mål», «Gjennom medarbeidersamtalen får jeg anerkjennelse når jeg gjør noe bra» og «Medarbeidersamtalen gir meg konkrete mål å arbeide mot». Disse påstandene kan helt klart sees på som utviklende slik at dette målet kunne benyttes for å måle opplevelsen av medarbeidersamtalen. Det antas at høy skår på disse påstandene tilsvarer at medarbeiderne opplever medarbeidersamtalene som utviklende. Lav skår antas å innebære en mer negativ opplevelse av samtalene, og dermed at de i større grad oppleves som kontrollerende.

### *3.2.2 Avhengige variabler: Arbeidsinnsats, ekstrarolleatferd og organisasjonsforpliktelse*

Medarbeidernes selvrapporterte arbeidsinnsats ( $\alpha = 0.80$ ) ble målt ved hjelp av fem påstander fra Kuvaas og Dysvik (2009a). Eksempler på påstander er «Jeg forsøker å jobbe så hardt som overhodet mulig» og «Jeg legger ofte inn ekstra innsats i jobben min».

Måling av ekstrarolleatferd ( $\alpha = 0.83$ ) ble gjort ved hjelp av syv påstander fra Van Dyne og LePine (1998). Eksempler på påstander er «Jeg påtar meg ofte oppgaver uoppfordret» og «Jeg hjelper ofte andre i min gruppe med oppgaver som egentlig er deres eget ansvar».

De ansattes affektive organisasjonsforpliktelse ( $\alpha = 0.81$ ) ble målt ved hjelp seks utsagn fra Meyer, Allen, og Smith (1993). Eksempler på utsagn er «Jeg føler virkelig at denne organisasjonens problemer er mine egne», «Jeg føler meg ikke som en "del av familien" i denne organisasjonen» (reversert), og «Denne organisasjonen betyr mye for meg rent personlig».

Kalkulerende organisasjonsforpliktelse ( $\alpha = 0.66$ ) ble undersøkt gjennom seks påstander fra Meyer, Allen, og Smith (1993). Eksempler på påstander er «Akkurat nå blir jeg værende i organisasjonen like mye ut av nødvendighet som av lysten til å bli værende» «Dersom jeg ikke hadde gitt så mye av meg selv til denne organisasjonen, ville jeg vurdert å jobbe et annet sted» og «En av de få negative konsekvensene ved å forlate denne organisasjonen er mangelen på gode alternativer».



### *3.2.3 Medierende variabler: Sosiale og økonomiske bytteforhold*

Shore et al. (2006) utviklet et måleinstrument for sosiale og økonomiske bytter med organisasjonen. Denne skalaen med 16 utsagn ble benyttet for å måle medarbeidernes opplevelse av sosiale ( $\alpha = 0.81$ ) og økonomiske bytteforhold ( $\alpha = 0.81$ ). Eksempler på utsagn som angår sosiale bytterelasjoner er «Jeg jobber gjerne ekstra hardt i dag, for jeg er temmelig sikker på at organisasjonen kommer til å gjengjelde denne innsatsen etter hvert», «Mitt forhold til organisasjonen er basert på gjensidig tillit» og «Organisasjonen min har investert mye i meg». Når det gjelder økonomiske bytteforhold ble blant annet følgende påstander benyttet: «Jeg bryr meg lite om hva organisasjon kan gjøre for meg på lengre sikt og er mest opptatt av hvordan den stiller opp akkurat nå» og «Mitt forhold til organisasjonen er hovedsakelig økonomisk basert, jeg jobber og de betaler».

### *3.2.4 Kontrollvariabler*

I følge Bernerth og Aguinis (2016) bør man kun inkludere kontrollvariabler når det eksisterer svært gode argumenter for det. Det er nødvendig med en god teoretisk forklaring og innføring av kontrollvariabler bør vurderes nøye da det kan ha viktige konsekvenser for forskningens resultater og konklusjoner (Bernerth og Aguinis 2016). I tråd med disse anbefalingene er det kun jevnlig feedback og tilbakemeldinger som er inkludert som kontrollvariabel når sammenhengen mellom utviklende medarbeidersamtaler og det opplevde bytteforholdet ble testet (H1). Det er naturlig å tenke at jevnlig feedback gitt til den ansatte kan påvirke de andre variablene i denne studien. Dersom medarbeidere får mer jevnlig tilbakemeldinger kan medarbeidersamtalen i større grad benyttes til å gi mer spesifikke mål og tilbakemeldinger (Kuvaas 2011). Lederne vil få mer informasjon om medarbeiderne og kan i større grad tilpasse selve samtalen etter individuelle behov (Kuvaas 2011). Medarbeidersamtaler med fokus på utvikling kan som nevnt tidligere skape en følelse av å bli investert i, og medarbeiderne kan svare på dette med en høyere grad av affektiv forpliktelse (Lee og Bruvold 2003), noe som har likhetstrekk med et sosialt bytteforhold. Det kan derfor tenkes at feedback gitt i det daglige, i likhet med tilbakemeldingene gitt i selve medarbeidersamtalen, kan bidra til å påvirke det opplevde bytteforholdet. Videre viser forskning at det er en positiv relasjon mellom opplevelsen av medarbeidersamtalen og arbeidsprestasjoner, men at dette kun gjelder for de som i tillegg mottar jevnlig feedback (Kuvaas 2011). På bakgrunn av dette ble jevnlig

feedback, i tillegg til utviklende medarbeidersamtaler, også inkludert når sammenhengen mellom det opplevde bytteforholdet og utfall (H2 og H3) ble testet.

I hvilken grad medarbeiderne opplever å få jevnlig feedback og tilbakemelding ( $\alpha = 0.83$ ) ble målt ved hjelp av Kuvaas (2011) sin skala som består av fem påstander. Eksempler på påstander er «Jeg får hele tiden vite hva jeg har gjort bra eller kunne gjort bedre i min jobb» og «Bortsett fra formelle tilbakemeldingsordninger som for eksempel medarbeidersamtaler får jeg sjelden tilbakemelding på hvordan jeg utfører jobben min» (reversert).

### 3.3 Analyse

Dataene ble analysert ved hjelp av SPSS. Det ble først utført en eksplorerende faktoranalyse. Hensikten med denne analysen er å finne antall underliggende dimensjoner som ligger til grunn for korrelasjonene mellom ett sett variabler (Ringdal 2013). En slik analyse er ifølge Brannick og Williams (jfr. Hurley et al. 1997) velegnet til å evaluere og sikre diskriminant validitet. Intern konsistens ble målt ved Cronbachs alfa, et mål på reliabilitet som varierer fra 0 til 1 (Ringdal 2013). En skala har tilfredsstillende reliabilitet dersom Cronbachs alfa har en høy verdi. Den skal helst overstige 0.70 (Ringdal 2013). Videre ble det lagd samlevariabler ved å finne gjennomsnittsverdien av svarene på spørsmålene.

Hypotesene ble testet ved hjelp av regresjonsanalyse. Den første regresjonsanalysen tester sammenhengen mellom utviklende medarbeidersamtaler og det opplevde bytteforholdet til organisasjonen (H1a og b)). På grunn av at noen respondenter ikke hadde gjennomført medarbeidersamtale, ble disse utelatt fra denne delen av analysen. Den andre analysen tester sammenhengen mellom det opplevde bytteforholdet og arbeidsinnsats, ekstrarolleatferd, affektiv organisasjonsforpliktelse og kalkulerende organisasjonsforpliktelse (H2 a) – d) og H3 a) – d)).

Til slutt ble det utført en robusthetssjekk ved hjelp av bootstrapping for å undersøke den medierende rollen til bytteforholdet mellom utviklende medarbeidersamtaler og utfall ytterligere. De som ikke hadde gjennomført medarbeidersamtale ble utelatt fra denne delen også. Metoden bygger på Baron og Kenny (1986) sin tilnærming til mediering, men metoden vil kunne gi mer robuste estimater (Preacher og Hayes 2004, 2008). I denne metoden gjentas estimeringen av indirekte effekter mange ganger ved gjentatte tilfeldige utvalg av data. Det utvikles en empirisk approksimering av utvalgsfordelingen til  $ab$  ( $ab$ : effekt av uavhengig

variabel (X) på avhengig variabel (Y) gjennom medierende variabel (M),  $a$ : effekt av X på M,  $b$ : effekt av M på Y) som benyttes til å konstruere konfidensintervaller (KI) for den indirekte effekten (Preacher og Hayes 2008). Resultatene av analysen tolkes ved å undersøke om null inngår i 95% KI. Dersom null inngår i intervallet tyder det på at det ikke eksisterer en signifikant indirekte effekt/mediering (Preacher og Hayes 2004). Dersom den direkte effekten ( $c'$ ) ikke er signifikant, antyder det fullstendig mediering. Dersom den direkte effekten ( $c'$ ) er signifikant og mindre enn den totale effekten ( $c$ ), indikerer det delvis mediering (Shrout og Bolger 2002).

## 4 Resultater

Den eksplorerende faktoranalysen viste at påstandene stort sett ladet på de rette faktorene. Resultatene fra faktoranalysen er rapportert i Vedlegg 1. Før regresjonsanalysen ble det utført en korrelasjonsanalyse ved hjelp av Pearsons  $r$ . Pearsons  $r$  undersøker styrken og retningen på sammenhengen mellom to variabler, og er et mye brukt korrelasjonsmål (Ringdal 2013). Dersom det er svært høye korrelasjoner og de overstiger 0.90, kan det være en indikasjon på multikollinearitet (Ringdal 2013). Gjennomsnitt, standardavvik, korrelasjoner og Cronbachs alfa er rapportert i Tabell 1. Som Tabell 1 viser, var det ingen korrelasjoner som var spesielt høye, noe som tyder på at det ikke eksisterer et multikollinearitetsproblem. Resultatene fra regresjonsanalysen for å teste H1 a) og b) er presentert i Tabell 2. Tabell 3 viser resultatet fra analysen for å teste H2 a) – d) og H3 a) – d).

**Tabell 1.***Deskriptiv statistikk, korrelasjoner og Cronbachs alfa*

	Gj.snitt	Std.avvik	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Kjønn <sup>a</sup>	1.76	0.43	-												
2. Alder <sup>b</sup>	3.04	1.09	-0.19**	-											
3. Ansiennitet <sup>c</sup>	3.11	1.54	-0.11	0.45**	-										
4. Utdanning <sup>d</sup>	2.29	0.82	0.11	0.00	0.07	-									
5. Gjennomført UMAS <sup>e</sup>	0.86	0.34	0.03	0.21**	0.39**	0.18**	-								
6. Jevnlig feedback	3.11	0.92	0.03	0.00	-0.07	0.09	0.00	(0.83)							
7. UMAS	3.46	0.83	0.12*	0.11	0.01	0.06	0.08	0.42**	(0.95)						
8. Sosialt bytteforhold	3.66	0.68	0.04	0.01	0.00	0.11	-0.03	0.34**	0.35**	(0.81)					
9. Økonomisk bytteforhold	1.98	0.73	-0.10	-0.05	0.00	-0.14	-0.11	-0.09	-0.14*	-0.30**	(0.81)				
10. Arbeidsinnsats	4.61	0.45	0.15*	-0.06	-0.08	-0.02	-0.02	0.23**	0.22**	0.36**	-0.33**	(0.80)			
11. Affektiv org.forpl.	3.58	0.82	0.01	0.15*	0.24**	0.07	-0.01	0.28**	0.35**	0.56**	-0.34**	0.31**	(0.81)		
12. Kalkulerende org.forpl.	2.61	0.75	-0.10	-0.03	0.09	-0.07	0.00	-0.13	-0.10	-0.16*	0.40**	-0.19**	-0.12	(0.66)	
13. Ekstrarolleatferd	4.36	0.51	0.02	0.09	0.05	-0.12	-0.01	-0.04	0.08	0.16*	-0.23**	0.51**	0.24**	-0.20**	(0.83)

$N = 197-301$

Cronbachs alfa er rapportert på diagonalen

<sup>a</sup>Kjønn: 1 = menn, 2 = kvinner

<sup>b</sup>Alder: 1 = 18-29 år, 2 = 30-39 år, 3 = 40-49 år, 4 = 50-59 år og 5 = 60 år eller eldre

<sup>c</sup>Ansiennitet: 1 = 0-2 år, 2 = 3-5 år, 3 = 6-8 år, 4 = 9-11 år og 5 = 12 år eller flere

<sup>d</sup>Utdanning: 1 = videregående skole eller lavere, 2 = høyskole/universitet 3 år eller mindre, 3 = høyskole/universitet 4 år eller mer

<sup>e</sup>Gjennomført UMAS: 0 = nei, 1 = ja

\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$

UMAS: Utviklende medarbeidersamtale

**Tabell 2.***Regresjonsanalyse H1 a) og b)*

Variabler	Sosialt bytteforhold	Økonomisk bytteforhold
Jevnlig feedback	0.19*	-0.04
UMAS	0.28***	-0.11
R <sup>2</sup>	0.157	0.018
F	16.09***	1.61

Standardiserte regresjonskoeffisienter vises

*N* = 176 (Kun de som hadde gjennomført medarbeidersamtale ble inkludert)\**p* < 0.05, \*\*\**p* < 0.001

UMAS: Utviklende medarbeidersamtale

**Tabell 3.***Regresjonsanalyse H2 a) – d) og H3 a) – d)*

Variabler	Arbeidsinnsats	Ekstrarolleatferd	Affektiv org.forpl.	Kalkulerende org.forpl.
Jevnlig feedback	0.10	-0.12	0.06	-0.09
UMAS	0.06	0.05	0.15*	-0.01
Sosialt bytteforhold	0.23**	0.12	0.43***	-0.01
Økonomisk bytteforhold	-0.24***	-0.19**	-0.18**	0.39***
R <sup>2</sup>	0.198	0.072	0.371	0.169
F	11.85***	3.74**	28.28***	9.75***

Standardiserte regresjonskoeffisienter vises

*N* = 197\**p* < 0.05, \*\**p* < 0.01, \*\*\**p* < 0.001

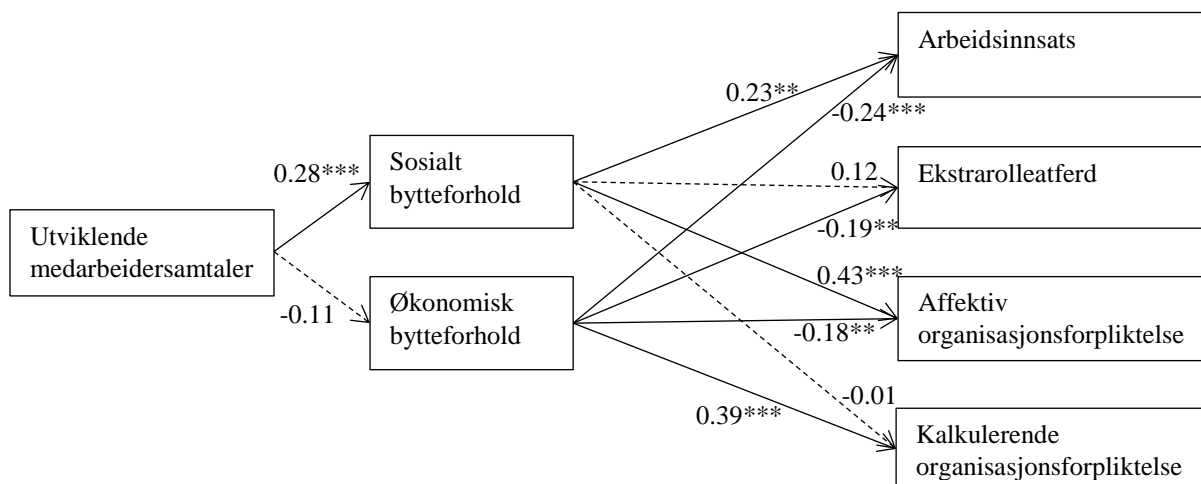
UMAS: Utviklende medarbeidersamtale

H1 fremsatte at utviklende medarbeidersamtaler er a) positivt relatert til opplevelsen av å være i et sosialt bytteforhold med organisasjonen og b) negativt relatert til opplevelsen av å være i et økonomisk bytteforhold med organisasjonen. Tabell 2 viser at utviklende medarbeidersamtaler predikerte opplevelsen av å være i et sosialt bytteforhold ( $\beta = 0.28$ ,  $p <$

0.001). Medarbeidersamtaler predikerte derimot ikke opplevelsen av å være i et økonomisk bytteforhold. H1 a) fikk altså støtte og beholdes. H1 b) fikk ingen støtte og forkastes.

H2 fremsatte at oppfattelsen av å være i et sosialt bytteforhold med organisasjonen er a) positivt relatert til arbeidsinnsats, b) positivt relatert til ekstrarolleatferd, c) positivt relatert til affektiv organisasjonsforpliktelse og d) negativt relatert til kalkulerende organisasjonsforpliktelse. Tabell 3 viser at et sosialt bytteforhold var positivt relatert til arbeidsinnsats ( $\beta = 0.23, p < 0.01$ ) og affektiv organisasjonsforpliktelse ( $\beta = 0.43, p < 0.001$ ). Det var derimot ingen signifikant sammenheng mellom et sosialt bytteforhold og ekstrarolleatferd eller kalkulerende organisasjonsforpliktelse. H2 a) og c) fikk altså støtte og beholdes. H2 b) og d) fikk ikke støtte og forkastes.

H3 fremsatte at opplevelsen av å være i et økonomisk bytteforhold er a) negativt relatert til arbeidsinnsats, b) negativt relatert til ekstrarolleatferd, c) negativt relatert til affektiv organisasjonsforpliktelse og d) positivt relatert til kalkulerende organisasjonsforpliktelse. Som vist i Tabell 3, var oppfattelsen av å være i et økonomisk bytteforhold negativt relatert til arbeidsinnsats ( $\beta = -0.24, p < 0.001$ ), ekstrarolleatferd ( $\beta = -0.19, p < 0.01$ ) og affektiv organisasjonsforpliktelse ( $\beta = -0.18, p < 0.01$ ). Videre var et økonomisk bytteforhold positivt relatert til kalkulerende organisasjonsforpliktelse ( $\beta = 0.39, p < 0.001$ ). H3 a) – d) fikk støtte og beholdes. Resultatene fra regresjonsanalysene er illustrert i Figur 2.



**Figur 2.** Resultatene fra regresjonsanalysene \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

Resultatene fra robusthetssjekken er rapportert i Tabell 4. Etter råd fra Preacher og Hayes (2008) ble det benyttet et 5000 bootstrap utvalg. Det ble utført fire bootstrapping-analyser, en for hver av de fire utfallene (arbeidsinnsats, ekstrarolleatferd, affektiv organisasjonsforpliktelse og kalkulerende organisasjonsforpliktelse). Tabell 4 viser at det var en signifikant positiv sammenheng mellom utviklende medarbeidersamtaler og et sosialt bytteforhold ( $b = 0.23, p < 0.001$ ). Det var ingen signifikant relasjon mellom utviklende medarbeidersamtaler og et økonomisk bytteforhold. Det var en signifikant positiv relasjon mellom utviklende medarbeidersamtaler og arbeidsinnsats ( $b = 0.11, p < 0.05$ ). Resultatene viste at det eksisterte en indirekte effekt siden null ikke inngikk i 95% KI. Videre viste resultatene at det sosiale bytteforholdet fullstendig medierte denne sammenhengen siden ( $c'$ ) ble redusert sammenliknet med ( $c$ ) og ( $c'$ ) ikke var signifikant. Resultatene viste også en signifikant positiv sammenheng mellom utviklende medarbeidersamtaler og affektiv organisasjonsforpliktelse ( $b = 0.29, p < 0.001$ ). Det var en indirekte effekt siden null ikke inngikk i 95% KI. På grunn av at den direkte effekten ( $c'$ ) var redusert i forhold til ( $c$ ) men forble signifikant, medierte det sosiale bytteforholdet kun delvis sammenhengen mellom utviklende medarbeidersamtaler og affektiv organisasjonsforpliktelse. Utviklende medarbeidersamtaler var ikke signifikant relatert til ekstrarolleatferd og kalkulerende organisasjonsforpliktelse.

**Tabell 4.***Effekt av utviklende medarbeidersamtaler på utfall gjennom det opplevde bytteforholdet*

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 <sup>a</sup>		
								SE	Nedre grense	Øvre grense
UMAS	→ Sosialt bytteforhold	→ Arbeidsinnsats	0.23***	0.14**	0.11*	0.06	0.03	0.02	0.007	0.071
	→ Økonomisk bytteforhold	→	-0.10	-0.17***			0.02			
UMAS	→ Sosialt bytteforhold	→ Ekstrarolleatferd	0.23***	0.08	0.06	0.03	0.02	0.02	-0.007	0.057
	→ Økonomisk bytteforhold	→	-0.10	-0.14**			0.01			
UMAS	→ Sosialt bytteforhold	→ Affektiv org.forpl.	0.23***	0.50***	0.29***	0.15*	0.11	0.04	0.045	0.212
	→ Økonomisk bytteforhold	→	-0.10	-0.21**			0.02			
UMAS	→ Sosialt bytteforhold	→ Kalkulerende org.forpl.	0.23***	-0.03	-0.03	0.01	-0.01	0.02	-0.052	0.037
	→ Økonomisk bytteforhold	→	-0.10	0.38***			-0.04			

<sup>a</sup>Bias korrigeret bootstrap konfindensintervall

5000 bootstrap utvalg

Kontrollvariabler: Jevnlig feedback

UMAS: Utviklende medarbeidersamtale

\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.001$



## 5 Diskusjon

Formålet med denne studien var å undersøke sammenhengen mellom utviklende medarbeidersamtaler og arbeidsinnsats, ekstrarolleatferd og organisasjonsforpliktelse og om bytteforholdet medarbeideren opplever å ha med organisasjonen medierer denne sammenhengen. Resultatene fra studien har flere bidrag til den eksisterende litteraturen.

Det mest interessante funnet, og hovedbidraget fra denne studien, er resultatet relatert til H1. Denne hypotesen fremsatte at utviklende medarbeidersamtaler ville være a) positivt relatert til opplevelsen av å være i et sosialt bytteforhold og b) negativt relatert til et økonomisk bytteforhold. I tråd med teorien presentert tidligere, viser resultatene en positiv sammenheng mellom utviklende medarbeidersamtaler og sosiale bytteforhold. Altså tyder resultatene på at utviklende medarbeidersamtaler er med på å skape en oppfattelse av å være i et sosialt bytteforhold med organisasjonen. Medarbeidersamtaler med formål om å utvikle medarbeidere, skape teamfølelse og bidra til at de ansatte føler seg verdsatt (Levy og Williams 2004), vil kunne føre til at medarbeidere føler seg investert i og at relasjonen i større grad preges av langsiktighet. Dersom arbeidsgiver ønsker og bidrar til at medarbeiderne får utvikle seg, er det mulig at de føler organisatorisk støtte og at arbeidsgiver bryr seg om dem. Dette vil kunne bidra til å skape en langsiktig relasjon der medarbeideren føler at arbeidskraften verdsettes. De vil oppleve at relasjonen preges av tillit, omsorg og at man i større grad har en relasjon som er basert på å «gi og ta» (Shore et al. 2006).

Resultatene viste ingen signifikant sammenheng mellom utviklende medarbeidersamtaler og oppfattelsen av å være i et økonomisk bytteforhold med organisasjonen, men koeffisienten var i predikert retning. En mulig forklaring på den manglende støtten kan være at medarbeidersamtalene som oppleves mindre utviklende ikke nødvendigvis oppleves som veldig kontrollerende. En mulighet er at de ansatte kun føler at opplegget for medarbeidersamtaler ikke fungerer optimalt. Samtalene bidrar ikke til at de får utvikle seg slik at de kan gjøre en bedre jobb, noe som samsvarer med tidligere forskning. Blant annet fant Pulakos (2004) i en undersøkelse at det er et fåtall medarbeidere som føler at prestasjonsledelsessystemet faktisk hjelper dem til å bli bedre i jobben. Det å føle seg kontrollert av medarbeidersamtalen vil være et relevant område for videre forskning.

Når det gjelder H2 og H3 og sammenhengen mellom oppfattelsen av å være i sosiale og økonomiske bytteforhold og ansattes atferd og holdninger, er ikke disse funnene spesielt overraskende da tidligere studier også tyder på slike sammenhenger. Resultatene fra denne

studien viste at oppfattelsen av å være i et sosialt bytteforhold med organisasjonen var positivt relatert til arbeidsinnsats og affektiv organisasjonsforpliktelse. Dette tyder på at medarbeidere som føler seg ivaretatt og investert i av organisasjonen, vil gi noe tilbake for den gode behandlingen (Gouldner 1960; Lee og Bruvold 2003). Medarbeidere vil altså svare på den gode behandlingen med økt arbeidsinnsats, i tillegg til at de gjerne presterer ekstra godt fordi de stoler på at organisasjonen på lang sikt vil gi noe tilbake (Song, Tsui, og Law 2009; Shore et al. 2006). Videre tyder det på at medarbeiderne føler seg verdsatt og at de opplever organisatorisk støtte, noe som bidrar til mer forpliktelse (Eisenberger et al. 1986).

Resultatene viste at oppfattelsen av å være i et økonomisk bytteforhold med organisasjonen var negativt relatert til arbeidsinnsats, ekstrarolleatferd og affektiv organisasjonsforpliktelse. Videre var det en positiv sammenheng mellom opplevelsen av å være i et økonomisk bytteforhold og kalkulerende organisasjonsforpliktelse. Dette stemmer overens med teorien presentert over og tidligere forskning. Det tyder på at ansatte kun vil gjøre det de blir betalt for. De legger for mye fokus på tilbakebetaling og de bekymrer seg for at det de får igjen ikke vil være i samsvar med innsatsen (Song, Tsui, og Law 2009; Shore et al. 2006). Et slikt fokus kan bidra til at medarbeiderne opplever et større tap hvis de forlater organisasjonen (de føler kalkulerende organisasjonsforpliktelse i større grad enn affektiv) (Shore et al. 2006).

Denne studien har forsøkt å bidra til litteraturen og tidligere forskning på flere måter. For det første ville studien forsøke å kartlegge hva som bidrar til å skape sosiale og økonomiske bytteforhold. Dette er viktig og nyttig på grunn av at konsekvensene som følger av et økonomisk bytteforhold ikke er så positive og er dermed noe organisasjoner ønsker mindre av, sammenliknet med de som følger av et sosialt bytteforhold. I og med at resultatene antydte at utviklende medarbeidersamtaler bidrar til å skape en opplevelse av å være i et sosialt bytteforhold med organisasjonen, antyder det at dette er en HR-praksis som kan være med på å skape en langsiktig, sosial relasjon mellom ansatte og organisasjoner. Funnene gir altså kunnskap om hvordan man kan legge til rette for og bidra til å skape sosiale relasjoner mellom organisasjoner og medarbeidere. Resultatene tyder også på at mindre utviklende samtaler, eller mer kontrollerende samtaler (dersom man antar de er på samme kontinuum), skader prestasjonene til medarbeiderne ved å redusere oppfattelsen av å være i et sosialt bytteforhold. Videre kan det i tillegg være verdt å nevne at jevnlig feedback også var positivt relatert til oppfattelsen av å være i et sosialt bytteforhold. Dette tyder på at feedback og tilbakemeldinger som blir gitt i det daglige, på lik måte som utviklende medarbeidersamtaler, kan bidra til å skape en sosial relasjon mellom medarbeidere og organisasjoner.

Videre har studien bidratt til forskningen ved å forsøke å kartlegge hvilke mekanismer en medarbeidersamtale fungerer gjennom. Det er viktig og nyttig å undersøke hvorfor eller hvordan medarbeidersamtaler fungerer slik de gjør. Da kan man i større grad legge opp samtalene slik at man kan skape maksimale resultater. Resultatene fra regresjonsanalysen tyder på at det er gjennom oppfattelsen av å være i et sosialt bytteforhold med organisasjonen at utviklende medarbeidersamtaler medfører økt arbeidsinnsats og at de ansatte blir mer affektivt forpliktet. Det ser dermed ut til at oppfattelsen av å være i et sosialt bytteforhold med organisasjonen medierer sammenhengen mellom utviklende medarbeidersamtaler og utfall. Resultatene fra robusthetssjekken støtter og utfyller disse funnene. De tyder på at det sosiale bytteforholdet fullstendig medierer sammenhengen mellom utviklende medarbeidersamtaler og arbeidsinnsats. Videre viser resultatene at oppfattelsen av å være i et sosialt bytteforhold kun delvis medierer sammenhengen mellom utviklende samtaler og medarbeidernes affektive forpliktelse. Analysen viste at det i tillegg til den indirekte effekten gjennom bytteforholdet, eksisterte en signifikant direkte effekt av medarbeidersamtaler på medarbeidernes affektive organisasjonsforpliktelse. Effekten av utviklende samtaler på medarbeidernes affektive forpliktelse kan derfor kun delvis forklares av at det oppstår en sosial bytterelasjon. På bakgrunn av dette ser det altså ut til at det sosiale bytteforholdet er en mekanisme som utviklende medarbeidersamtaler virker gjennom.

## **5.1 Begrensninger og fremtidig forskning**

Bidragene fra denne studien må sees i lys av dens begrensninger. For det første gjør studiens forskningsdesign at man ikke kan trekke noen konklusjon om årsakssammenhengene mellom variablene (Shadish, Cook, og Campbell 2001). Muligheten for omvendt kausalitet kan ikke utelukkes. Det er også en mulighet for at sammenhengene er spuriøse og at det finnes alternative forklaringer på funnene. Derfor er det relevant for videre forskning å gjennomføre longitudinelle og eksperimentelle studier for å kunne trekke årsaksforklaringer fra sammenhengene.

For det andre er denne studien i sin helhet basert på selvrapporterte data. Dette skaper en bekymring når det gjelder resultatenes validitet (Chan 2009). Etter anbefalinger fra Podsakoff et al. (2003) ble det forsøkt å avhjelpe problemet ved å sende ut spørreundersøkelsen på to ulike tidspunkter, og ved å vektlegge anonymitet. Å måle årsak og konsekvens på to ulike tidspunkter kan bidra til å redusere mulig felles metode varians (Podsakoff et al. 2003).

Videre vil det å fokusere på respondentenes anonymitet også redusere sannsynligheten for dette og være fordelaktig for resultatenes validitet (Podsakoff et al. 2003). Denne prosedyren er vanskelig å kombinere med to ulike måletidspunkter, fordi dataene må kobles sammen (Podsakoff et al. 2003). Respondentenes e-postadresser ble derfor under innhenting av dataene lagret, men etter sammenkoblingen hadde funnet sted ble e-postene fjernet. Dette ble respondentene klart informert om i håp om at respondentene ville svare så ærlig som mulig og ikke det de tror er mest sosialt ønskelig (Podsakoff et al. 2003). Deltakerne ble også informert om at det ikke ville bli gitt noen rapport på individnivå til den aktuelle organisasjonen for unngå en slik responsforvringning. I og med at de fleste av variablene i denne studien omfattet forhold som angikk hvordan medarbeideren opplevde henholdsvis medarbeidersamtalen og bytteforholdet med organisasjonen, i tillegg til følelse av forpliktelse, var det eventuelt kun arbeidsinnsats og ekstrarolleatferd som kunne blitt vurdert av en annen kilde, gjerne lederen. Selv om validiteten svekkes når kun selvrapporterte data benyttes, er det også slik at tidligere forskning på medarbeidersamtaler viser at det ikke nødvendigvis er slik at ledervurderte prestasjoner er mindre biased enn selvrapporterte prestasjoner (Levy og Williams 2004).

For det tredje er reliabiliteten knyttet til måleinstrumentet for kalkulerende organisasjonsforpliktelse en svakhet ved denne studien. Denne var lavere enn det vanlige minstekravet på 0.70 (Ringdal 2013). Det er argumentert for at dette kravet ikke nødvendigvis bør gjelde for alle skalaer (John og Benet-Martinez 2000), og det har blitt benyttet skalaer som har hatt lavere reliabilitet enn dette tidligere (Gulati og Sytch 2007). Lav reliabilitet kan gjøre det vanskelig å finne signifikante sammenhenger (Cohen et al. 2003), og dette kan dermed kanskje være en forklaring på den manglende støtten for sammenhengen mellom et sosialt bytteforhold og kalkulerende organisasjonsforpliktelse. Den lave reliabiliteten knyttet til dette målet gjør det relevant å undersøke sammenhengene ytterligere i senere forskning.

Til slutt kan generaliserbarheten til resultatene være begrenset på grunn av at dataene ble samlet inn fra ansatte i en enkelt organisasjon i Norge. Det er blitt satt spørsmål ved om forskning på medarbeidersamtaler kan generaliseres på tvers av land og nasjonale kulturer (Fletcher og Perry 2001). Sammenhengene kan også tenkes å være ulike i andre organisasjoner, bransjer osv. og det vil derfor være relevant for videre forskning å undersøke sammenhengene i en annen kontekst.

I tillegg til å undersøke sammenhengene i en annen kontekst og med longitudinelle og eksperimentelle metoder, er det flere andre interessante retninger for fremtidig forskning. Det kan være interessant å bygge videre på funnene i denne studien ved å inkludere en annen individuell variabel som kan være med på å påvirke relasjonen mellom utviklende medarbeidersamtaler og det bytteforholdet man opplever å ha med organisasjonen. Mulige variabler som kan moderere sammenhengene og kan inkluderes i videre forskning, er for eksempel personlighet, subjektiv mestringstro eller leder-medarbeider-relasjoner. Enhver variabel som kan ha en innvirkning på sammenhengen mellom medarbeidersamtaler og bytteforholdet med organisasjonen vil være relevant å undersøke på grunn av de ulike konsekvensene som følger av å være i sosiale og økonomiske bytteforhold.

Det kan også være interessant å undersøke medarbeiderens opplevelse av å bli kontrollert av medarbeidersamtalen. Eventuelt kan det være interessant å utvikle et eget mål som i større grad tar for seg de mer kontrollerende aspektene ved medarbeidersamtaler. Deretter kan man undersøke om det er slik at medarbeidersamtaler som i større grad oppleves som kontrollerende, vil føre til en opplevelse av å være i et økonomisk bytteforhold med organisasjonen.

## **5.2 Praktiske implikasjoner**

Ledere som utfører medarbeidersamtaler bør være mer bevisst på at medarbeidersamtalene som gjennomføres med medarbeiderne kan ha en innvirkning på den relasjonen medarbeiderne opplever å ha med sin organisasjon, og at de på denne måten kan påvirke denne relasjonen. Resultatene i denne studien som antyder at sosiale relasjoner vil medføre økt arbeidsinnsats, noe arbeidsgivere helt klart ønsker mer av, viser at det vil det være vesentlig for organisasjoner å etterstrebe at slike relasjoner utvikles og opprettholdes, og at ledere gjør det de kan for å medvirke til dette. På grunn av de negative følgene av en økonomisk relasjon, vil det også være ønskelig for organisasjoner å gjøre det de kan for å unngå dette, og da fokusere på det som kan bidra til å skape en sosial relasjon.

I lys av studiens resultater vil det altså være naturlig at organisasjoner og ledere i størst mulig grad prøver å legge opp til at medarbeidersamtalene vil oppleves utviklende, fordi dette kan bidra til at man oppnår maksimale resultater. For at medarbeidersamtalene med større sannsynlighet skal oppleves som utviklende bør altså fokuset ligge på forbedring og utvikling av medarbeidernes ferdigheter, kunnskaper og holdninger, fremfor å praktisere mer

formaliserte, standardiserte samtaler der det er fokus på rene målinger og evalueringer av tidligere atferd. Det vil være essensielt å være fleksibel og kunne tilpasse medarbeidersamtalen til den enkelte for å kunne fokusere på den individuelle medarbeiders utvikling. Ved blant annet å fokusere på å gi medarbeiderne mål de kan jobbe mot og anerkjenne når de gjør en god jobb (Kuvaas 2007), vil organisasjoner og ledere kunne bidra til å gi de ansatte den støtte og hjelp de trenger for å kunne nå sitt potensiale, og dermed gi dem de rette forutsetningene for å kunne prestere sitt beste for sin arbeidsplass.

## **6 Konklusjon**

Denne studien undersøkte sammenhengen mellom utviklende medarbeidersamtaler og ansattes arbeidsinnsats, ekstrarolleatferd, affektive organisasjonsforpliktelse og kalkulerende organisasjonsforpliktelse, og om medarbeiderens opplevde bytteforhold til organisasjonen medierte denne sammenhengen. Resultatene tyder på at utviklende medarbeidersamtaler er positivt relatert til oppfattelsen av å være i et sosialt bytteforhold med organisasjonen. Derimot støtter ikke funnene hypotesen om at utviklende medarbeidersamtaler er negativt relatert til oppfattelsen av å være i et økonomisk bytteforhold med organisasjonen. I samsvar med tidligere forskning på bytterelasjoner indikerer resultatene fra denne studien at oppfattelsen av å være i et sosialt bytteforhold med organisasjonen er positivt relatert til arbeidsinnsats og affektiv organisasjonsforpliktelse. Resultatene tyder også på at et økonomisk bytteforhold er negativt relatert til arbeidsinnsats, ekstrarolleatferd og affektiv organisasjonsforpliktelse, og positivt relatert til kalkulerende organisasjonsforpliktelse. Funnene tyder på at utviklende medarbeidersamtaler kan bidra til at ansatte opplever å være i en sosial relasjon med organisasjonen de er ansatt i, og dermed at det sosiale bytteforholdet er en mulig forklaring på hvorfor utviklende medarbeidersamtaler fører til positive utfall.

## Referanser

- Allen, Natalie J., og John P. Meyer. 1990. "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization." *Journal of Occupational Psychology* 63 (1):1-18. doi: 10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x.
- Baron, Reuben M., og David A. Kenny. 1986. "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations." *Journal of Personality and Social Psychology* 51 (6):1173-1182. doi: 10.1037/0022-3514.51.6.1173.
- Bernerth, Jeremy B., og Herman Aguinis. 2016. "A Critical Review and Best-Practice Recommendations for Control Variable Usage." *Personnel Psychology* 69 (1):229-283. doi: 10.1111/peps.12103.
- Blau, P.M. 1964. *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Boswell, Wendy R., og John W. Boudreau. 2000. "Employee Satisfaction with Performance Appraisals and Appraisers: The Role of Perceived Appraisal Use." *Human Resource Development Quarterly* 11 (3):283-299. doi: 10.1002/1532-1096(200023)11:3<283::AID-HRDQ6>3.0.CO;2-3.
- Boswell, Wendy R., og John W. Boudreau. 2002. "Separating the Developmental and Evaluative Performance Appraisal Uses." *Journal of Business and Psychology* 16 (3):391-412. doi: 10.1023/a:1012872907525.
- Cardy, Robert L., og Gregory H. Dobbins. 1994. *Performance Appraisal: Alternative Perspectives*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing.
- Chan, D. 2009. "So Why Ask Me? Are Self-Report Data Really That Bad?" I *Statistical and Methodological Myths and Urban Legends*, redigert av C.E. Lance og R.J. Vandenberg, 309– 336. London: Routledge.
- Cleveland, Jeanette N., Kevin R. Murphy, Richard E. Williams, og Neal Schmitt. 1989. "Multiple Uses of Performance Appraisal: Prevalence and Correlates." *Journal of Applied Psychology* 74 (1):130-135. doi: 10.1037/0021-9010.74.1.130.
- Cohen, J. , P. Cohen, S. G. West, og L. S. Aiken. 2003. *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. 3 utgave. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Cropanzano, Russell, og Marie Mitchell. 2005. "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review." *Journal of Management* 31 (6):874-900. doi: 10.1177/0149206305279602.
- Eisenberger, Robert, Peter Fasolo, Valerie Davis-Lamastro, og Neal Schmitt. 1990. "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation." *Journal of Applied Psychology* 75 (1):51-59. doi: 10.1037/0021-9010.75.1.51.
- Eisenberger, Robert, Robin Huntington, Steven Hutchison, Debora Sowa, og Robert Guion. 1986. "Perceived Organizational Support." *Journal of Applied Psychology* 71 (3):500-507. doi: 10.1037/0021-9010.71.3.500.
- Fletcher, C., og E. Perry. 2001. "Performance Appraisal and Feedback: A Consideration of National Culture and a Review of Contemporary Research and Future Trends." I *International Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology*, redigert av N. Anderson, D. Ones, H. Sinangil og C. Viswesvaran. London: Sage.
- Gakovic, Anika, og Lois E. Tetrick. 2003. "Perceived organizational support and work status: a comparison of the employment relationships of part-time and full-time employees attending university classes." *Journal of Organizational Behavior* 24 (5):649-666. doi: 10.1002/job.206.
- Gouldner, Alvin W. 1960. "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement." *American Sociological Review* 25 (2):161-178. doi: 10.2307/2092623.
- Graen, George B., og Mary Uhl-Bien. 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. doi: 10.1016/1048-9843(95)90036-5.
- Gulati, Ranjay, og Maxim Sytch. 2007. "Dependence Asymmetry and Joint Dependence in Interorganizational Relationships: Effects of Embeddedness on a Manufacturer's Performance in Procurement Relationships." *Administrative Science Quarterly* 52 (1):32-69.
- Hu, X., L. Tetrick, og L.M. Shore. 2011. "Understanding reciprocity in organizations: a US-China comparison." *Journal Of Managerial Psychology* 26 (7-8):528-548. doi: 10.1108/02683941111164463.



- Hurley, Amy E., Terri A. Scandura, Chester A. Schriesheim, Michael T. Brannick, Anson Seers, Robert J. Vandenberg, og Larry J. Williams. 1997. "Exploratory and confirmatory factor analysis: guidelines, issues, and alternatives." *Journal of Organizational Behavior* 18 (6):667-683. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(199711)18:6<667::AID-JOB874>3.0.CO;2-T.
- John, O.P., og V. Benet-Martinez. 2000. "Measurement: Reliability, construct validation, and scale validation." I *Handbook of research methods in social and personality psychology*, redigert av H.T. Reis og C.M. Judd, 339-369. Cambridge: Cambridge University Press.
- Keeping, Lisa M., og Paul E. Levy. 2000. "Performance Appraisal Reactions: Measurement, Modeling, and Method Bias." *Journal of Applied Psychology* 85 (5):708-723. doi: 10.1037/0021-9010.85.5.708.
- Kluger, Avraham N., og Angelo DeNisi. 1996. "The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, a Meta-Analysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory." *Psychological Bulletin* 119 (2):254-284. doi: 10.1037/0033-2909.119.2.254.
- Kuvaas, Bård. 2006. "Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation." *The International Journal of Human Resource Management* 17 (3):504-522. doi: 10.1080/09585190500521581.
- Kuvaas, Bård. 2007. "Different relationships between perceptions of developmental performance appraisal and work performance." *Personnel Review* 36 (3):378-397. doi: 10.1108/00483480710731338.
- Kuvaas, Bård. 2011. "The interactive role of performance appraisal reactions and regular feedback." *Journal of Managerial Psychology* 26 (2):123-137. doi: 10.1108/02683941111102164.
- Kuvaas, Bård, Robert Buch, Anders Dysvik, og Thorvald Haerem. 2012. "Economic and social leader-member exchange relationships and follower performance." *The Leadership Quarterly* 23 (5):756-765. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.12.013.
- Kuvaas, Bård, og Anders Dysvik. 2009a. "Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance." *Human Resource Management Journal* 19 (3):217-236. doi: 10.1111/j.1748-8583.2009.00103.x.

- Kuvaas, Bård, og Anders Dysvik. 2009b. "Perceived Investment in Permanent Employee Development and Social and Economic Exchange Perceptions Among Temporary Employees." *Journal of Applied Social Psychology* 39 (10):2499-2524. doi: 10.1111/j.1559-1816.2009.00535.x.
- Kuvaas, Bård, og Anders Dysvik. 2012. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM*. 2 utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lee, Chay Hoon, og Norman T. Bruvold. 2003. "Creating value for employees: investment in employee development." *The International Journal of Human Resource Management* 14 (6):981-1000. doi: 10.1080/0958519032000106173.
- Levy, Paul E., og Jane R. Williams. 2004. "The Social Context of Performance Appraisal: A Review and Framework for the Future." *Journal of Management* 30 (6):881-905. doi: 10.1016/j.jm.2004.06.005.
- Meyer, John P., Natalie J. Allen, og Ian R. Gellatly. 1990. "Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations." *Journal of Applied Psychology* 75 (6):710-720. doi: 10.1037/0021-9010.75.6.710.
- Meyer, John P., Natalie J. Allen, og Catherine A. Smith. 1993. "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization." *Journal of Applied Psychology* 78 (4):538-551. doi: 10.1037/0021-9010.78.4.538.
- Meyer, John P., David J. Stanley, Lynne Herscovitch, og Laryssa Topolnytsky. 2002. "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences." *Journal of Vocational Behavior* 61 (1):20-52. doi: 10.1006/jvbe.2001.1842.
- Mikkelsen, Aslaug, og Thomas Laudal, eds. 2016. *Strategisk HRM, bind 2*. 2 ed: Cappelen Damm Akademisk.
- Pearce, Jone L., og Lyman W. Porter. 1986. "Employee Responses to Formal Performance Appraisal Feedback." *Journal of Applied Psychology* 71 (2):211-218. doi: 10.1037/0021-9010.71.2.211.
- Pfeffer, Jeffrey, og John F. Veiga. 1999. "Putting people first for organizational success." *Academy of Management Executive* 13 (2):37-48. doi: 10.5465/AME.1999.1899547.

- Podsakoff, Philip M., Scott B. Mackenzie, Jeong-Yeon Lee, Nathan P. Podsakoff, og Sheldon Zedeck. 2003. "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies." *Journal of Applied Psychology* 88 (5):879-903. doi: 10.1037/0021-9010.88.5.879.
- Preacher, Kristopher, og Andrew Hayes. 2004. "SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models." *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers* 36 (4):717-731. doi: 10.3758/BF03206553.
- Preacher, Kristopher, og Andrew Hayes. 2008. "Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models." *Behavior Research Methods* 40 (3):879-891. doi: 10.3758/BRM.40.3.879.
- Pulakos, E.D. 2004. *A roadmap for developing, implementing and evaluating performance management systems*. Alexandria, VA: SHRM Foundation.
- Rhoades, Linda, og Robert Eisenberger. 2002. "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature." *Journal of Applied Psychology* 87 (4):698-714. doi: 10.1037/0021-9010.87.4.698.
- Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode. 3. utgave*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Risan, Hans. 2012. "Dyadisk lederskap." *Magma* 15 (2):67-73.
- Shadish, W.R., T.D. Cook, og D.T. Campbell. 2001. *Experimental and Quasi-Experimental Designs for Generalized Causal Inference*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Shore, Lynn M. , William H. Bommer, Alaka N. Rao, og Jai Seo. 2009. "Social and economic exchange in the employee-organization relationship: the moderating role of reciprocation wariness." *Journal of Managerial Psychology* 24 (8):701-721. doi: 10.1108/02683940910996752.
- Shore, Lynn M., Lois E. Tetrick, Patricia Lynch, og Kevin Barksdale. 2006. "Social and Economic Exchange: Construct Development and Validation." *Journal of Applied Social Psychology* 36 (4):837-867. doi: 10.1111/j.0021-9029.2006.00046.x.
- Shore, Lynn M., og Sandy J. Wayne. 1993. "Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support." *Journal of Applied Psychology* 78 (5):774-780. doi: 10.1037/0021-9010.78.5.774.

- Shrout, Patrick E., og Niall Bolger. 2002. "Mediation in Experimental and Nonexperimental Studies: New Procedures and Recommendations." *Psychological Methods* 7 (4):422-445. doi: 10.1037/1082-989X.7.4.422.
- Song, Lynda Jiwen, Anne S. Tsui, og Kenneth S. Law. 2009. "Unpacking Employee Responses to Organizational Exchange Mechanisms: The Role of Social and Economic Exchange Perceptions." *Journal of Management* 35 (1):56-93. doi: doi:10.1177/0149206308321544.
- Van Dyne, Linn, og Jeffrey A. LePine. 1998. "Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity." *Academy of Management Journal* 41 (1):108-119.
- Wayne, Sandy, Lynn Shore, og Robert Liden. 1997. "Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective." *Academy of Management Journal* 40 (1):82-111.

# Vedlegg 1

## Faktoranalyse

Påstander	MAS	ØKBY	SOBY	JF	ERA	AOF	AI	KOF
ØKBY1 Den beste beskrivelsen av min arbeidssituasjon er at jeg gjør det jeg får betalt for		0.60						
ØKBY2 Mitt forhold organisasjonen er upersonlig - jeg er lite følelsesmessig involvert i jobben min		0.46						
ØKBY3 Jeg gjør kun en ekstrainsats for organisasjonen dersom jeg vet den vil gjøre noe ekstra for meg		0.45						
ØKBY4 Jeg gjør det som kreves av meg, hovedsaklig fordi jeg får betalt for det		0.71						
ØKBY5 Jeg bryr meg lite om hva organisasjon kan gjøre for meg på lengre sikt og er mest oppatt av hvordan den stiller opp akkurat nå		0.34						
ØKBY6 Jeg er veldig nøye med at det er et samsvar mellom hva jeg gir og hva jeg får tilbake i mitt arbeidsforhold		0.72						
ØKBY7 Mitt forhold til organisasjonen er hovedsakelig økonomisk basert, jeg jobber og de betaler		0.80						
ØKBY8 Det eneste jeg egentlig forventer av organisasjonen er at jeg blir betalt for den innsatsen jeg legger ned i jobben		0.75						
SOBY1 Jeg jobber gjerne ekstra hardt i dag, for jeg er temmelig sikker på at organisasjonen kommer til å gjengjelde denne innsatsen etter hvert			0.63					
SOBY2 Jeg er bekymret for at alt det jeg har gjort for denne organisasjon aldri vil bli gjengjeldet (reversert)		-0.41	0.34					
SOBY3 Min relasjon til organisasjonen handler mye om gjensidig imøtekommenhet, noen ganger gir jeg mer enn jeg får og andre ganger får jeg mer enn jeg gir			0.74					
SOBY4 Selv om organisasjonen kanskje ikke alltid gir meg den anerkjennelsen jeg mener jeg fortjener, velger jeg allikevel å se stort på det fordi jeg på sikt nok får noe tilbake			0.64					
SOBY5 Mitt forhold til organisasjonen er basert på gjensidig tillit			0.48					
SOBY6 Organisasjonen min har investert mye i meg			0.45					
SOBY7 Jeg forsøker å bidra til å ivareta organisasjonens interesser fordi jeg stoler på at den vil ta godt vare på meg			0.79					
SOBY8 Jeg tror at den innsatsen jeg legger ned i jobben i dag vil være fordelaktig for min			0.75					

	posisjon i organisasjonen på noe lengre sikt		
AI1	Jeg forsøker å jobbe så hardt som overhodet mulig		0.50
AI2	Jeg er svært opptatt av å gjøre en god innsats i jobben min		
AI3	Jeg legger ofte inn ekstra innsats i jobben min		0.74
AI4	Jeg står ofte på litt ekstra i travle perioder		0.70
AI5	Jeg nøler sjeldent med å ta i et ekstra tak når det er behov for det		0.67
AOF1	Jeg tilbringer veldig gjerne resten av karrieren min i denne organisasjonen		0.39
AOF2	Jeg føler virkelig at denne organisasjonens problemer er mine egne		0.47
AOF3	Jeg føler meg ikke som en "del av familien" i denne organisasjonen (reversert)		0.40
AOF4	Jeg er ikke "følelsmessig knyttet" til denne organisasjonen (reversert)		0.81
AOF5	Denne organisasjonen betyr mye for meg rent personlig		0.77
AOF6	Jeg har ingen sterk følelse av tilhørighet til denne organisasjonen (reversert)		0.70
KOF1	Akkurat nå blir jeg værende i organisasjonen like mye ut av nødvendighet som av lysten til å bli værende	-0.32	0.35
KOF2	Det ville være veldig vanskelig for meg å forlate organisasjonen min nå, selv om jeg egentlig ønsker det		0.54
KOF3	En for stor del av livet mitt ville blitt oppskaket dersom jeg bestemte meg for å forlate organisasjonen min nå	-0.31	0.32
KOF4	Jeg har for få gode alternativer til å vurdere å forlate denne organisasjonen nå		0.59
KOF5	Dersom jeg ikke hadde gitt så mye av meg selv til denne organisasjonen, ville jeg vurdert å jobbe et annet sted		0.38
KOF6	En av de få negative konsekvensene ved å forlate denne organisasjonen er mangelen på gode alternativer		0.74
ERA1	Jeg påtar meg ofte oppgaver uoppfordret		0.52
ERA2	Jeg hjelper nyansatte til å tilpasse seg	0.74	
ERA3	Jeg bistår ofte gruppen/enheten min selv om det strengt tatt ikke er en del av jobben min	0.62	
ERA4	Jeg støtter og hjelper andre til beste for gruppen/enheten	0.60	
ERA5	Jeg involverer meg for at gruppen skal ha det best mulig	0.66	
ERA6	Jeg hjelper andre i min gruppe til å lære mer om arbeidsoppgavene	0.84	
ERA7	Jeg hjelper ofte andre i min gruppe med oppgaver som egentlig er deres eget ansvar	0.61	

MAS1	MAS hjelper meg til å forstå organisasjonens visjon og strategi	0.85							
MAS2	MAS gir meg konkrete mål å arbeide mot	0.88							
MAS3	På grunn av MAS ser jeg en klarere sammenheng mellom eget arbeid og avdelingens/kontorets resultater	0.91							
MAS4	MAS hjelper meg til å forstå hva som forventes av meg for at organisasjonen skal nå sine mål	0.94							
MAS5	MAS hjelper meg til å prioritere mitt daglige arbeid	0.74							
MAS6	MAS gir meg informasjon om organisasjonens mål	0.89							
MAS7	Gjennom MAS får jeg anerkjennelse når jeg gjør noe bra	0.48							
MAS8	MAS gir meg klar og direkte informasjon om hvor jeg står i forhold til avdelingens/kontorets mål	0.76							
MAS9	Jeg føler at de tilbakemeldingene jeg får i MAS stemmer godt overens med hva jeg faktisk har prestert	0.48							
MAS10	Tilbakemeldinger gitt i MAS gir meg økt forståelse av organisasjonens strategi	0.92							
JF1	Jeg får hyppige og kontinuerlige tilbakemelding på hvordan jeg utfører mitt arbeid					0.88			
JF2	Jeg får hele tiden vite hva jeg har gjort bra eller kunne gjort bedre i min jobb					0.92			
JF3	I min jobb får jeg klar informasjon om mine prestasjoner gjennom kontinuerlig tilbakemelding					0.95			
JF4	Bortsett fra formelle tilbakemeldingsordninger som for eksempel medarbeidersamtaler får jeg sjelden tilbakemelding på hvordan jeg utfører jobben min (reversert)					0.70			
JF5	Jeg har liten kjennskap til hvordan de jeg jobber sammen vurderer mine prestasjoner (reversert)					0.36			
Egenverdier		11.50	5.62	3,47	3.31	2.57	1.93	1.83	1.49
% forklart varians		20.91	10.22	6,31	6.02	4.68	3.52	3.33	2.71

Principal Axis Factoring, Promax Kaiser Normalization

Faktorladninger på mindre enn 0.30 vises ikke

ØKBY: Økonomisk bytteforhold, SOBY: Sosialt bytteforhold, AI: Arbeidsinnsats, AOF: Affektiv organisasjonsforpliktelse, KOF: Kalkulerende organisasjonsforpliktelse, ERA: Ekstrarolleatferd,

MAS: Medarbeidersamtale, JF: Jevnlig feedback