



Jan Erik Østvik

Andreas Barbøl

**En studie av sammenhengen mellom
respektfullt engasjement, leder-medarbeider
relasjoner og indre motivasjon**

Masteroppgave i styring og ledelse

OsloMet – storbyuniversitetet

Handelshøyskolen

Fakultet for samfunnsvitenskap

Forord

Denne studien markerer slutten på det som har vært tre givende og lærerike år på masterstudiet i styring og ledelse ved OsloMet. Som medstudenter ble vi i 2018 ved en tilfeldighet plassert på samme kollokveigruppe. Vi merket tidlig at vi samarbeidet godt, og ikke minst at vi hadde felles humor. Etter en god erfaring med å skrive semesteroppgave sammen i 2019, startet vi opp med emnet «Kommunikasjon for ledere» det samme året. Der møtte vi vår veileder Karoline Kopperud, som introduserte oss for hvordan ledere kan trene på ulike kommunikasjonsferdigheter for å oppnå bedre relasjoner med sine medarbeidere. Vi fattet spesielt interesse for en type lederatferd kalt respektfullt engasjement, som i internasjonal forskning har blitt viet økende oppmerksomhet de siste tiårene. Denne atferden har imidlertid blitt lite forsket på i norsk kontekst. Dette ledet oss videre til dette prosjektet, hvor vi var nysgjerrige på å undersøke denne atferden opp mot medarbeideres indre motivasjon i to offentlige virksomheter i Norge. Til tross for mange sene kvelder, og utfordringer knyttet til å avvikle en slik studie under en pågående koronapandemi, må vi kunne si at det har vært udelt positivt å jobbe i tospann på denne måten.

Det er mange som har bidratt til å gjøre dette prosjektet mulig. Vår veileder Karoline Kopperud har vært til fantastisk god hjelp gjennom hele prosessen med sin imponerende kunnskap, positive innstilling, sine ærlige tilbakemeldinger, og med en støtte vi kun kan beskrive som helt unik. Vi må også takke våre familier, venner og medstudenter for all tålmodighet, støtte og oppmuntring underveis. Takk også til våre arbeidsgivere og til virksomhetene som deltok i undersøkelsen for tilrettelegging og uunnværlig hjelp med å gjennomføre spørreundersøkelsen.

Sammendrag

Denne studien undersøker om respektfullt engasjement fra nærmeste leder har sammenheng med bedre sosiale relasjoner mellom medarbeidere og ledere, som igjen kan relateres til økt indre motivasjon hos medarbeidere. Den tar også for seg i hvilken grad ledes kontrollspenn modererer sammenhengen mellom respektfullt engasjement og den sosiale relasjonen mellom ledere og medarbeidere. Ved å benytte oss av cross-lagged panel design har vi samlet inn data fra 2060 medarbeidere i to offentlige virksomheter; en i helsesektoren og en i justissektoren. Resultatene har gitt støtte til våre antakelser om at respektfullt engasjement fra ledere har sammenheng med bedre sosiale relasjoner med medarbeidere. Studien finner også en sammenheng mellom respektfullt engasjement fra ledere og medarbeideres indre motivasjon, men denne påvirkningen skjer indirekte gjennom den sosiale relasjonen mellom ledere og medarbeidere. Videre finner studien at kontrollspenn ikke modererer sammenhengen mellom respektfullt engasjement fra ledere og den sosiale relasjonen mellom ledere og medarbeidere. Funnene er viktige med tanke på at det foreløpig finnes lite forskning knyttet til denne type lederatferd i Norge. Det er videre forsket lite på hvilke spesifikke former for lederatferd som avstedkommer en god relasjon mellom ledere og medarbeidere. Mer kunnskap om dette vil i sin tur kunne gi utgangspunkt for hvilke ferdigheter det er viktig for ledere å trene på. Funnene i studiet er også interessante med tanke på at kontrollspenn ikke modererer den sterke sammenhengen mellom respektfullt engasjement og den sosiale relasjonen mellom ledere og medarbeidere. Dette gir oss viktig informasjon om verdien av lederatferd i form av respektfullt engasjement.

Abstract

This study examines whether social leader-member exchange mediates the relationship between leaders' respectful engagement with employees and intrinsic motivation among employees. It also addresses the extent to which managers' span of control moderate the relationship between leaders' respectful engagement and social leader-member exchange. By the means of a cross-lagged panel design we collected data from 2060 employees in two public services; one in the health sector and one in the justice sector. The results supported our assumptions that respectful engagement from managers is positively related to social leader-member exchange. The results also support a positive relationship between respectful engagement from managers and employees' intrinsic motivation, mediated by social leader-member exchange. Furthermore, the study finds that leaders' span of control does not moderate the relationship between leaders' respectful engagement and social leader-member exchange. The findings are important considering that there is currently little research related to this type of leadership behaviors in Norway. Furthermore, little research has been done on which specific leadership behaviors creates a good relationship between managers and employees. More knowledge about this will in turn provide a starting point for which skills it is important for managers to practice. The findings of the study are also interesting considering that the span of control does not moderate the strong connection between respectful engagement from managers and the social relationship between managers and employees. This gives us important information about the value of leadership behavior in the form of respectful engagement.

OsloMet – storbyuniversitetet , Handelshøyskolen, Fakultet for samfunnsvitenskap

Oslo 2021

Innhold

Forord	I
Sammendrag	II
Abstract	III
1 Innledning.....	1
1.1 Problemstilling og avgrensning	4
1.2 Disposisjon av oppgaven	5
2 Teori og hypoteser.....	6
2.1 Betydningen av respektfullt engasjement (RE)	6
2.2 Respektfullt engasjement (RE) og sosiale leder-medarbeider relasjoner (SLMR)	7
2.3 Sosiale leder-medarbeider relasjoner (SLMR) og indre motivasjon (IM) hos medarbeidere	11
2.4 Sosiale leder-medarbeider relasjoner (SLMR) som medierende variabel.....	13
2.5 Lederes kontrollspenn (KS) som modererende variabel.	15
3 Metode.....	18
3.1 Valg av design	18
3.2 Innsamling av data.....	18
3.3 Måleinstrumenter	19
3.3.1 Respektfullt engasjement (RE).....	20
3.3.2 Sosiale leder-medarbeider relasjoner (SLMR).....	20
3.3.3 Indre motivasjon (IM)	20
3.4 Kontrollvariabler	21
3.5 Analyse	21
3.5.1 Deskriptiv analyse	21
3.5.2 Regresjonsanalyse	22
3.5.3 Hypotesetesting	23
4 Resultater.....	25

4.1	Respondentene	25
4.2	Deskriptiv analyse	26
4.3	Regresjonsanalyse og hypotesetesting	28
4.3.1	Hypotese 1	28
4.3.2	Hypotese 2	29
4.3.3	Medieringshypotesen	31
4.3.4	Interaksjonsleddet	32
5	Drøfting	35
5.1	Sammenhengen mellom RE og SLMR	35
5.2	Sammenhengen mellom SLMR og IM	38
5.3	SLMR som medierende variabel	39
5.4	KS som moderator	41
5.5	Begrensninger og fremtidig forskning	42
5.6	Praktiske implikasjoner for ledere	48
6	Konklusjon	51
7	Litteraturliste	52
	Vedlegg 1	61
	Vedlegg 2	65

Figurliste

Figur 1: Konseptuell modell av målemodellen knyttet til problemstillingen	5
Figur 2: Konseptuell modell av hypotese 1.....	11
Figur 3: Konseptuell modell av hypotese 2.....	13
Figur 4: Konseptuell modell av hypotese 3.....	15
Figur 5: Konseptuell modell av hypotese 4.....	17
Figur 6: Grafisk illustrasjon av funnene i hypotesetestingen.....	34

Tabelliste

Tabell 1: Deskriptiv statistikk, korrelasjoner og reliabilitet.....	27
Tabell 2: Regresjonsanalyse SLMR, koeffisienter og modelloversikt.....	29
Tabell 3: Regresjonsanalyse IM, koeffisienter og modelloversikt.....	30
Tabell 4: Regresjonsanalyse IM, koeffisienter og modelloversikt.....	31
Tabell 5: Regresjonsanalyse SLMR, koeffisienter og modelloversikt.....	33

1 Innledning

I denne studien undersøker vi sammenhengen mellom lederatferd i form av respektfullt engasjement, den sosiale relasjonen mellom ledere og medarbeidere, og medarbeideres indre motivasjon i to offentlige virksomheter i Norge. Den ene befinner seg i helsesektoren, og den andre befinner seg i justissektoren. Norsk arbeidsliv er innrettet etter en modell som innebærer relativt flate strukturer, og tette bånd mellom medarbeidere og ledere (Finansdepartementet 2021b, 76). Velferdsutviklingen har ført til at dagens arbeidstakere har høyere forventninger til relasjonen med nærmeste leder sammenlignet med tidligere (Risan 2012). Ledere i offentlige virksomheter i Norge står samtidig ovenfor krav som effektivisering, innovasjon, digitalisering og omstilling som følge av blant annet høy endringstakt, rask teknologiutvikling og internasjonalisering i samfunnet (Finansdepartementet 2021a, 156-161). Et mye omtalt utviklingstrekk er at ledere befinner seg i en virkelighet hvor man må utrette mer med færre ressurser. Da er det samtidig viktig at ledere gjennom sin atferd evner å utgjøre en positiv forskjell for sine medarbeidere, slik at man får frem det beste i dem, heller enn det motsatte (Dutton 2014, 1).

Nyere tall fra norsk arbeidsliv viser at 4–5 % av norske arbeidstakere opplever alvorlig mobbing på jobb (Einarsen og Pedersen 2017). I Statistisk sentralbyrås levekårsundersøkelse for arbeidsmiljø (2016) oppgir omtrent 3,4 % (86 000 personer) av alle yrkesaktive at de blir utsatt for plaging eller ubehagelig erting på arbeidsplassen én gang i måneden eller mer. Videre rapporterer 1,7 % om at de blir utsatt for dette fra sin leder (Tynes et al. 2018, 75). Arbeidstilsynet oppgir manglende ledelse som en av risikofaktorene som må elimineres for å kunne forebygge mobbing i arbeidslivet (Lysberg et al. 2020, 11).

Å bli eksponert for mobbing fra ens egen overordnede har blitt klassifisert som en av de mest alvorlige kildene til stress (Zapf 1999). Det finnes også en rekke studier som knytter ulike faktorer som kan relateres til demotivasjon hos medarbeidere til destruktiv lederatferd (Sirota, Mischkind og Meltzer 2006; Brehm og Gates 1997; Frost 2004). Ansatte som blir utsatt for denne type ledelse har rapportert om omfattende negative konsekvenser, som for eksempel lav jobbtrivsel og jobbtilknytning (Duffy, Ganster og Pagon 2002), økt arbeid-familie konflikt (Tepper 2000), alvorlige emosjonelle, psykosomatiske og psykiatriske problemer (Vie, Glasø og Einarsen 2011), økt risiko for depresjon (Nielsen et al. 2004) og hjerte- og karproblematikk (Kivimäki et al. 2003).

På bakgrunn av dette er det på den andre siden interessant å finne ut mer om hvordan lederatferd kan påvirke medarbeideres motivasjon i positiv forstand. Den konkrete lederatferden vi har vært ute etter å undersøke i denne studien, refereres til som *respectful engagement* av Jane Dutton (Dutton 2003). Vi har valgt å bruke oversettelsen *respektfullt engasjement*, for å få frem at atferden er tett knyttet til det å utvise respekt. Det er laget mange ulike teoretiske rammeverk for å kategorisere ledelse. Et såkalt integrerende perspektiv deler ledelse inn i oppgaveorientering, relasjonsorientering og endringsorientering (Bass og Bass 2008; Martinsen 2015, 128, 144; Ekvall og Arvonen 1991). Lederferdighetene som kjennetegner respektfullt engasjement handler i stor grad om relasjonsorienterte ferdigheter, men har også paralleller til transformasjonsledelse og lederatferdstypene individuell støtte og intellektuell stimulering (Brønn og Arnulf 2019, 140; Glasø og Thompson 2013, 27-29; Bass og Avolio 1994).

Dutton beskriver at respektfullt engasjement handler om å være til stede for andre, bekrefte dem, og kommunisere og lytte på en måte som viser respekt og forståelse for den andres verdi (Dutton 2003). Nyere forskning har vist en positiv sammenheng mellom utøvelsen av respektfullt engasjement og ansattes relasjonsforpliktelse (Weinberg og Carmeli 2009), kreativitet (Carmeli, Dutton og Hardin 2015), jobb- og oppgaveutførelse og følelsesmessig organisasjonsengasjement (Basit 2019). Forskning har også vist at medarbeidere som opplever respektfullt engasjement fra sine ledere, oftere tør å spørre om hjelp. Dette har i sin tur positiv sammenheng med bedre jobbutførelse (Friedman, Carmeli og Dutton 2018, 192).

Det er dermed knyttet mange positive arbeidsrelaterte utfall til det å utøve respektfullt engasjement, enten det skjer mellom medarbeidere, eller mellom ledere og medarbeidere. Samtidig er det forsket lite på hvilken påvirkning respektfullt engasjement som lederatferd har på medarbeideres motivasjon. I vår undersøkelse har vi nærmere bestemt valgt å se på sammenhengen mellom respektfullt engasjement og *indre motivasjon*, som finner sted når medarbeidere engasjerer seg i aktiviteter fordi aktivitetene i seg selv gir indre belønninger som tilfredshet, glede eller mening (Kuvaas og Dysvik 2016, 54). Vi synes dette er interessant fordi forskning har vist en positiv sammenheng mellom indre motivasjon hos ansatte og faktorer som arbeidsprestasjon, ekstraolletferd, affektiv organisasjonsforpliktelse og turnoverintensjon i arbeidslivet (Cerasoli, Nicklin og Ford 2014; Kuvaas og Dysvik 2016).

Det finnes samtidig forskning som har påvist en sammenheng mellom det å ha en sosial relasjon til sin nærmeste leder, og utviklingen av indre motivasjon hos ansatte (Buch et al. 2014; Martin et al. 2016, 74; Graves og Luciano 2013). Et relasjonelt perspektiv har lenge vært et sentralt tema i forskningen på organisasjonsatferd. Relasjoner med andre er helt grunnleggende i vår menneskelige tilværelse (Berscheid 1999, 261). Til tross for dette, har verdien av å bygge relasjoner tradisjonelt sett blitt plassert i bakre rekke i organisasjonslivet (Gersick, Dutton og Bartunek 2000; Kahn 1993). Vi har like fullt det samme behovet for autentiske og ekte relasjoner på arbeidsplassen som vi har på andre arenaer i livet. Det vil også være vanskelig for en leder å lykkes hvis kvaliteten på relasjonen til den enkelte medarbeider ikke er god nok (Yukl 2013, 277). Vi trenger derfor en helhetlig forståelse av vårt behov for velfungerende relasjoner, både på og utenfor arbeidsplassen (Dutton og Ragins 2007, 5-6).

Det har vært forsket mye på ulike effekter av kvaliteten på relasjonen mellom ledere og medarbeidere innen fagområdet leader-member exchange (LMX), eller på norsk leder-medarbeider relasjon (LMR). Man har for eksempel funnet at en god relasjon mellom ledere og medarbeidere har en positiv innvirkning på medarbeideres jobbstress (Sonnentag og Pundt 2016), oppgaveutførelse og ekstra-rolleatferd (Matta og Van Dyne 2016), kreativitet (Tierney 2016), samt jobbtilfredshet og organisasjonstilknytning (Epitropaki og Martin 2016). LMR-teorien detaljerer derimot ikke hvilken spesifikk type lederatferd som bidrar til å etablere sterke leder-medarbeider relasjoner (Lloyd, Boer og Voelpel 2017, 432). Det er forsket betydelig mer på følgene av leder-medarbeider relasjoner, enn på hva som skal til for å utvikle og vedlikeholde relasjoner som har høy kvalitet (Nahrgang og Seo 2016, 87; Bauer og Erdogan 2016, 6; Risan 2012). Leder-medarbeider relasjonen kan defineres og måles på mange ulike måter (Graen og Uhl-Bien 1995, 225, 236; Liden et al. 2016, 29). Vi tar utgangspunkt arbeidene til Kuvaas et al. (2012) for å måle *sosiale leder-medarbeider relasjoner*. Denne formen for relasjon fokuserer blant annet på utveksling av sosiale goder, gjensidig tillit og langsiktig orientering (Kuvaas et al. 2012, 757).

Denne gjennomgangen viser etter vår oppfatning at vi trenger mer kunnskap om lederes utøvelse av respektfullt engasjement i norsk kontekst, og da konkret hvilken sammenheng denne atferden har med den sosiale relasjonen mellom ledere og medarbeidere, og medarbeideres indre motivasjon. Vi er videre nysgjerrige på om det finnes en direkte sammenheng mellom utøvelsen av respektfullt engasjement fra ledere og indre motivasjon

hos medarbeidere, eller om denne virker indirekte gjennom den sosiale relasjonen mellom ledere og medarbeidere. Det spesielt innenfor disse områdene at vi søker å gi et bidrag til ny kunnskap med vår studie.

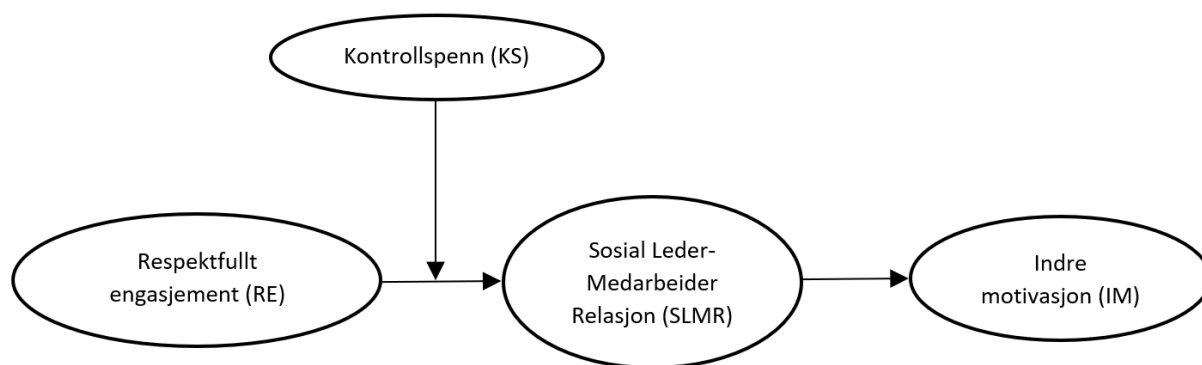
Vi må i tillegg ta høyde for eventuelle bakenforliggende variabler som kan påvirke utøvelsen av respektfullt engasjement i virksomhetene vi undersøker. Tidligere forskning har vist at lederes *kontrollspenn* henger sammen med hvilken kvalitet man finner på leder-medarbeider relasjonen, da i form av en svak negativ sammenheng mellom størrelse på kontrollspenn og relasjonskvalitet (Schyns og Blank 2010). Store virksomheter i offentlig sektor kan operere med høye kontrollspenn (Andrews og Høgås 2017), noe som kan gi den enkelte leder mindre tid til å samhandle og bygge relasjon med hver medarbeider. Vi derfor funnet det naturlig å inkludere i vår undersøkelse hvorvidt lederes kontrollspenn modererer deres mulighet til å bygge høykvalitetsrelasjoner med sine medarbeidere gjennom utøvelsen av respektfullt engasjement.

1.1 Problemstilling og avgrensning

Med utgangspunkt i eksisterende teori og forskning innen disse områdene, og som et bidrag til videre forskning, har vi derfor valgt følgende problemstilling:

Er det en sammenheng mellom lederatferd i form av respektfullt engasjement og medarbeideres indre motivasjon? Kan den sosiale relasjonen mellom leder og medarbeider forklare denne sammenhengen? Modererer lederes kontrollspenn sammenhengen mellom respektfullt engasjement og leder-medarbeider relasjoner, slik at den er svakere for de som har stort kontrollspenn?

Vi har videre satt opp en målemodell for å operasjonalisere problemstillingen, slik at den blir forskbar og mulig å måle i form av konkrete tall (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 67). Vi vil presentere nærmere hvilke hypoteser vi har utledet av målemodellen, og hvilke måleinstrumenter vi har benyttet, i kapittel 2 og 3. Vi benytter følgende forkortelser for variablene knyttet til målemodellen: Respektfullt engasjement (RE), sosial leder-medarbeider relasjon (SLMR), indre motivasjon (IM) og kontrollspenn (KS). Vi vil i stor grad benytte disse forkortelsene i den videre omtalen av variablene i oppgaven. Målemodellen er visualisert i figur 1:



Figur 1: Konseptuell modell av målemodellen knyttet til problemstillingen

1.2 Disposisjon av oppgaven

Vi har så langt forklart bakgrunnen for vårt valg av problemstilling for denne undersøkelsen, samt presentert undersøkelsens målmodell. I neste kapittel vil vi gjennomgå teori og empiri som er bestemmende for undersøkelsens hypoteser. Denne gjennomgangen disponeres etter undersøkelsens målmodell, hvor vi starter med betydningen av respektfullt engasjement, før vi i fortsettelsen går nærmere inn på mulige sammenhenger mellom respektfullt engasjement, sosiale leder-medarbeider relasjoner, indre motivasjon og kontrollspenn. De fire hypotesene for undersøkelsen presenteres underveis i kapittel 2, og illustreres med figurer. I det tredje kapitlet forklarer vi metodebruken i vår undersøkelse, og tar for oss valg av design, datainnsamling, måleinstrumenter og undersøkelsens kontrollvariabler. Kapitlet avsluttes med en gjennomgang av hvilke dataanalyser som er benyttet. Resultatene presenteres i kapittel fire, med en kort presentasjon av respondentene, deskriptiv analyse, regresjonsanalyse og avslutningsvis hypotesetesting. I kapittel fem drøfter vi undersøkelsens resultater opp mot aktuell teori og empiri, og vi redegjør for hvilke begrensninger vi ser ved undersøkelsen. Vi gir forslag til videre forskning, og beskriver hvilke praktiske implikasjoner vi mener at våre resultater har for ledere. Oppgaven avsluttes med en konklusjon i siste kapittel.

2 Teori og hypoteser

I det følgende vil vi gå gjennom teori og empiri som ligger til grunn for målemodellen og hypotesene vi skal teste i vår undersøkelse. Mer spesifikt presenterer vi teori og empiri knyttet til respektfullt engasjement, leder-medarbeider relasjoner, indre motivasjon og kontrollspenn, samtidig som undersøkelsens hypoteser blir fremlagt. Kapitlet starter med en gjennomgang av begrepet respektfullt engasjement.

2.1 Betydningen av respektfullt engasjement (RE)

Uttrykket *respectful engagement* ble lansert av Jane E. Dutton i 2003 (Dutton 2003). Ordet *respekt* kommer opprinnelig fra det latinske verbet *respicere*, som betyr *se omkring, vis omtanke og gi oppmerksomhet til noen* (Vogt og Skoluda 2020, 1906). Det er godt samsvar mellom den opprinnelige betydningen av ordet *respicere*, og de strategiene Dutton beskriver som sentrale i samhandling mellom mennesker for å fremme respektfullt engasjement. Disse strategiene er: *Formidle tilstedeværelse, være ekte, kommunisere bekreftelse, effektiv lytting og støttende kommunikasjon* (Dutton 2003, 26). Jane E. Dutton definerer RE slik:

«Respektfullt engasjement betyr å være til stede for andre, bekrefte dem, kommunisere og lytte på en måte som manifesterer respekt og en forståelse av den andres verdi» (Dutton 2003, 22, egen oversettelse).

Begrepet *respekt* forekommer innenfor mange ulike teorier og modeller som omhandler ledelse, og gis da ulik betydning utfra hvilken kontekst det benyttes i. Begrepet kan noen ganger operasjonaliseres som en holdning til andre, andre ganger som konkret atferd eller som en forventning som man møter den andre med (Rudolph et al. 2020, 11; Vogt og Skoluda 2020, 1907).

Begrepet kan også beskrive et opplevd behov for respekt, en oppfatning, en mulig stressor, eller en etisk verdi. Felles for flere av teoriene og modellene som omhandler respekt i forhold til temaet ledelse, er at de bygger på tidligere arbeider innenfor filosofi og psykologi. I forhold til begrepet RE er arbeidene til psykoterapeuten Carl Rogers sentrale, og da spesielt hans uttrykk *positive regard* som innbefatter det å gi en betingelsesløs positiv anseelse. Mennesker har ifølge teoriene til Rogers en iboende kraft mot å realisere seg selv, og denne selvrealiseringen finner sted gjennom nære relasjoner preget av betingelsesløs positiv

anseelse. Det er dermed en kobling mellom det å oppleve respekt og positiv støtte i form av RE, og det å utvikle det Dutton omtaler som *høykvalitetsrelasjoner* (Dutton 2003).

2.2 Respektfullt engasjement (RE) og sosiale leder-medarbeider relasjoner (SLMR)

Dutton legger vekt på at det er en sammenheng mellom det å ha en væremåte preget av RE og utviklingen av høykvalitetsrelasjoner, hvor disse forholdene gjensidig styrker hverandre. Det er derfor viktig å undersøke denne sammenhengen empirisk, for å se hvorvidt det i realiteten er en slik sammenheng mellom hvordan medarbeidere opplever sine ledere i forhold til om de fremviser RE, og hvordan medarbeidere vurderer sine relasjoner med de samme lederne (Dutton 2003).

For å undersøke denne sammenhengen tar vi utgangspunkt i leder-medarbeider relasjonsteori, som har vært en av de dominerende teoriene innenfor relasjonsledelse de siste tiårene. Det sentrale innenfor denne teorien er at gode ledelsesprosesser vil finne sted der hvor ledere og medarbeidere utvikler modne relasjoner, og gjennom dette får tilgang til de mange fordelene slike relasjoner gir begge parter. Fokuset er på utvikling av gjensidig tillit, lojalitet og støtte, basert på utveksling av ulike fordeler og goder (Yukl 2013, 222).

Teorien om leder-medarbeider relasjoner ble først utviklet med bakgrunn i rolleteori, og er senere videreutviklet med innflytelse av sosial bytteteori (Dulebohn et al. 2012, 1716). Rolleteori stammer fra sosiologi og sosialpsykologi, hvor man fra 1920-tallet og fremover utviklet teori og empiri knyttet til hvordan ulike roller ofte innebærer bestemte handlingsmønstre. Brukt i forhold til temaet ledelse vil man da ha fokus på hvordan handlingene til både ledere og medarbeidere blir påvirket av hvilke forventninger man har til både sin egen og til andres roller (Hoyt, Price og Poatsy 2013, 713). Sosial bytteteori har sin opprinnelse i blant annet arbeidene til sosiologen Peter Michael Blau (Blau 1964). Det generelle hovedpoenget i denne teorien er at mennesker etablerer og opprettholder sosiale relasjoner i den grad man opplever disse relasjonene som materielt eller sosialt givende. Blaus skille mellom økonomiske og sosiale bytterelasjoner er antakelig hans viktigste bidrag til sosial bytteteori (Buch 2016, 89).

I følge Graen og Uhl-Bien (1995) kan den historiske utviklingen av LMR-teori deles i fire faser. I den første fasen ble man oppmerksom på at forskjellige medarbeidere hadde ulike relasjoner til samme leder. Dette representerte et klart brudd med datidens perspektiv på

ledelse, hvor man forsket på og praktiserte en «gjennomsnittlig lederskapsstil» hvor man tenkte at ledere burde behandle ulike ansatte på samme måte. I den andre fasen av utviklingen forsket man videre på betydningen av den dyadiske relasjonen mellom leder og den enkelte ansatte, og man introduserte begrepet *leader-member exchange*. I denne fasen ble det gjennomført en lang rekke studier som grovt sett kan deles inn i to kategorier, henholdsvis studier som undersøker trekk ved LMR-relasjonen, og studier som undersøker relasjonen mellom LMR og organisasjonsmessige variabler. Samlet sett viste denne forskningen hvordan høykvalitetsrelasjoner utvikler seg innenfor dyader, og hvordan slike høykvalitetsrelasjoner har positiv betydning for ledere, medarbeidere, enheter og hele virksomheter. I den tredje fasen ble teorien utviklet videre ved at man i større grad fokuserte på hvordan ledere aktivt kan utvikle høykvalitetsrelasjoner med sine ansatte, referert til som *Leadership Making Model*. Her beskrives tre ulike kvalitative utviklingsnivåer av relasjoner: *fremmed, bekjentskap og modenhet*. I den fjerde fasen i utviklingen av LMR-teori går man fra å studere dyadiske relasjoner til å fokusere på større systemer. Her undersøker man hvordan ulike differensierte dyadiske relasjoner til sammen utgjør større systemer av nettverkssamlinger som samlet sett utgjør ledelsesstrukturen i en virksomhet (Graen og Uhl-Bien 1995, 226).

Leder-medarbeider relasjoner defineres og måles på mange ulike måter (Graen og Uhl-Bien 1995, 225, 236; Liden et al. 2016, 29). Vi tar utgangspunkt i arbeidene til Kuvaas et al. (2012), som deler dette i to ulike relasjoner; sosiale leder-medarbeider relasjoner (SLMR) og økonomiske leder-medarbeider relasjoner (ELMR). I den førstnevnte er det fokus på utveksling av blant annet sosiale goder, tillit og langsiktig orientering, mens det i den sistnevnte er mer fokus på utveksling av økonomiske relasjoner (Kuvaas et al. 2012, 757; Liden et al. 2016, 35). SLMR kjennetegnes da av at det er høy grad av tillit mellom leder og medarbeider. Denne tilliten utvikles over tid, og ledsages av en gjensidig oppfattelse av ivaretagelse og forpliktelser. ELMR er mer formelle og instrumentelle, er mindre preget av gjensidig tillit, og har større fokus på avgrensede bytte-relasjoner. Det er noen klare fellestrekk mellom beskrivelsene av RE og SLMR, blant annet ved at man vektlegger betydningen av ivaretagelse og tillit. Det finnes samtidig en forskjell ved at det innenfor leder-medarbeider teori er fokus på utveksling av ressurser, mens man for RE i større grad trekker frem betydningen av personers egenverdi (Carmeli, Dutton og Hardin 2015, 1024). Carmeli, Dutton og Hardin (2015) fant empirisk støtte for at RE og leder-medarbeider relasjoner er ulike fenomener, til tross for at det er en klar statistisk sammenheng mellom dem (Carmeli, Dutton og Hardin 2015, 1041).

Også forståelsen av begrepene sosial leder-medarbeider relasjon (SLMR) og økonomisk leder-medarbeider relasjon (ELMR) har gjennomgått en utvikling. I de tidligere fasene av teoriutvikling forholdt man seg i stor grad til disse begrepene som om de var ytterpunktene på et kontinuum. SLMR ble oppfattet å være høykvalitets-relasjoner, mens ELMR representerte relasjoner preget av lavere kvalitet. Basert på en slik tilnærming har man ment at relasjoner med høy rangering på SLMR samtidig innebærer lavere rangering på ELMR. I den senere tid har man beveget seg mot å oppfatte disse begrepene som to ulike dimensjoner ved leder-medarbeider relasjonen som er delvis uavhengige av hverandre (Kuvaas et al. 2012; Buch 2016, 100). Nyere forskning viser at det er en moderat negativ korrelasjon mellom SLMR og EMLR, men også at man kan finne leder-medarbeider relasjoner som er preget av høye verdier av SLMR og ELMR samtidig (Andersen, Buch og Kuvaas 2020, 2).

Det er gjennomført en stor mengde empiriske studier av hvordan leder-medarbeider relasjoner påvirker ulike forhold knyttet til arbeid. I nylige oppsummeringer av denne forskningen finner man at dette har sammenheng med arbeidstakers holdninger til arbeid; som jobbtilfredshet og organisasjonstilknytning (Epitropaki og Martin 2016). Dette har videre betydning for deres arbeidsinnsats, blant annet målt som oppgaveutførelse og ekstra-rolleatferd (Matta og Van Dyne 2016). I denne forskningen finner man også sammenhenger mellom leder-medarbeider relasjoner og kreativitet (Tierney 2016), samt mellom leder-medarbeider relasjoner og jobbstress (Sonnentag og Pundt 2016).

Nyere forskning viser at også RE mellom kollegaer og andre kan ha positive virkninger på en rekke arbeidsrelaterte faktorer, slik som relasjonsforpliktelse (Weinberg og Carmeli 2009) og kreativitet (Carmeli, Dutton og Hardin 2015). RE har også innvirkning på jobb- og oppgaveutførelse og følelsesmessig organisasjonsengasjement hos ansatte (Basit 2019).

Det er gjort mindre forskning hvor man har sett mer spesifikt på lederes bruk av RE, og hvordan dette påvirker deres medarbeidere. Friedman, Carmeli og Dutton (2018) så på lederes bruk av RE, og relasjonene mellom ledere og medarbeidere. Deres resultater peker i retning av at ansatte som vurderer sine ledere høyere på RE, oftere ber om hjelp som igjen har positive sammenhenger med bedre jobbutførelse. De fant videre at psykologisk trygghet var en mellomliggende variabel, hvor effekten av RE på hjelp-søkende atferd og jobbutførelse var størst hos ansatte som følte seg psykologisk utrygge. De positive virkningene av RE settes i sammenheng med at slik lederatferd bidrar til å mobilisere psykologiske og fysiologiske

ressurser hos ansatte, som igjen bidrar til god helse og økt kapasitet for deltakelse og handling (Friedman, Carmeli og Dutton 2018, 192). Det at man viser aktiv deltakelse og handling i arbeidshverdagen, kan i sin tur føre til forbedret relasjon til nærmeste leder.

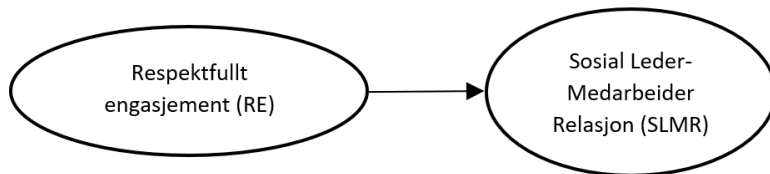
Det er grunn til å anta at ledere som aktivt benytter seg av atferdene som utgjør RE, i større grad vil utvikle det leder-medarbeiderteori omtaler som SLMR. Dette er da et spørsmål om det er sammenheng mellom på den ene siden ledere som formidler tilstedeværelse, er ekte, kommuniserer bekreftelse, som bedriver effektiv lytting og støttende kommunikasjon, og på den andre siden medarbeidernes opplevelse av gjensidig tillit, ivaretagelse, forpliktelse og utveksling av ulike sosiale goder (Dutton 2003; Kuvaas et al. 2012).

Det at ledere formidler *tilstedeværelse* gjennom kroppsspråk, bruk av oppmerksomhet og gjennom å være tilgjengelig for sine medarbeidere, kan bidra til økt gjensidig tillit, opplevelse av forpliktelse og ønske om ivaretagelse. Ledere som tilstreber å være *ekte* i sin egen kommunikasjon med medarbeidere, kan også erfare at dette styrker tillitsforholdet og partenes opplevelse av gjensidig forpliktelse. Tilsvarende kan ledere som kommuniserer *bekreftelse* til sine medarbeidere, i form av anerkjennelse, interesse og aktivt søkelys på medarbeidernes betydning, også oppfattes av medarbeiderne som ivaretakende ledere. Ledere som er gode på *effektiv lytting*, i betydningen empatisk og aktiv lytting, kan også av mange medarbeidere oppfattes som ivaretakende og tillitsvekkende ledere (Dutton 2003). Effektiv lytting fra ledere vil trolig også være et godt hjelpemiddel for å komme frem til felles forståelse av hva medarbeidere mener og ønsker (Lloyd, Boer og Voelpel 2017, 435). En slik felles forståelse kan være viktig for at ledere og medarbeidere i felleskap skal gjøre gode beslutninger om tildeling av det som innenfor LMR-teori omtales som utveksling av sosiale goder. Avslutningsvis vil antakelig også *støttende kommunikasjon* ha betydning for utvikling av sosiale leder-medarbeider relasjoner. Dutton (2003) trekker her frem viktigheten av at ledere gir forespørsler fremfor å stille krav, og at man i tilbakemeldinger til sine medarbeidere er beskrivende heller enn å være evaluerende, samt konsentrerer seg om handlinger som det er mulig for medarbeidere å kontrollere. Disse lederatferdene kan formodentlig bidra til en opplevelse av gjensidig forpliktelse og ivaretagelse, som er sentralt i forhold til SLMR.

Gjennomgangen av teori og forskning tyder dermed på at RE fra ledere kan ha positiv innflytelse på relasjonene mellom ledere og medarbeidere. Det at det kun er gjennomført noen få enkeltstudier på dette området, viser imidlertid at er behov for mer kunnskap om

betydningen av RE. Det er dermed viktig å undersøke empirisk om det kan være en sammenheng mellom lederatferd i form av RE og utviklingen av en sosialt orientert leder-medarbeider relasjon. Dette gir følgende hypotese:

Hypotese 1. Respektfullt engasjement fra ledere har positiv sammenheng med sosiale leder-medarbeider relasjoner.



Figur 2: Konseptuell modell av hypotese 1

2.3 Sosiale leder-medarbeider relasjoner (SLMR) og indre motivasjon (IM) hos medarbeidere

Senere tids forskning peker i retning av at den sosiale dimensjonen ved leder-medarbeider relasjonen kan ha betydning for indre motivasjon hos ansatte (Buch et al. 2014; Martin et al. 2016, 74; Graves og Luciano 2013). Motivasjon i arbeidslivet handler i stor grad om energi som initierer arbeidsrelatert atferd, og som påvirker denne atferdens form, retning, intensitet og varighet (Pinder 1998, 11). Begrepet indre motivasjon viser til situasjoner hvor enkeltpersoner utfører handlinger med begrunnelse i forhold hos seg selv, fremfor ytre forhold som eksempelvis instruksjoner eller krav fra andre. Indre motivasjon kan defineres som «...atferd utført med bakgrunn i indre belønninger som tilfredshet, glede eller mening knyttet til de oppgavene vi utfører, for eksempel når vi er engasjert i hobbyaktivitet og «glemmer tid og sted»» (Kuvaas og Dysvik 2016, 54). Den ansatte har i disse tilfellene interesse og glede ved å utføre handlingen, og er da ikke avhengig av noen form for ytre belønning eller straff for å utføre det aktuelle arbeidet.

Forskning setter IM i sammenheng med en rekke arbeidsrelaterte områder som for eksempel arbeidsinnsats, arbeidskvalitet, ekstrarolleatferd og affektiv organisasjonsforpliktelse (Dysvik og Kuvaas 2016, 22). En større metaanalyse konkluderer også med at flere studier finner støtte for en positiv sammenheng mellom IM og arbeidsprestasjoner, og at denne sammenhengen var spesielt sterk i forhold til kvalitet på oppgaveutførelsen (Cerasoli, Nicklin og Ford 2014).

Begrepet IM settes ofte i sammenheng med selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan, som har blitt en av de mest sentrale teoriene innenfor motivasjonsforskning i organisasjons- og arbeidsliv. I denne teorien hevdes det at man har flere ulike former for arbeidsmotivasjon, og at disse forskjellige formene er indre- og ytrestyrt i ulik grad. Videre settes IM i sammenheng med grunnleggende psykologiske behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Ifølge teorien vil tilfredsstillelse av disse tre behovene føre til økt internalisering av atferd og økt IM (Ryan et al. 2000).

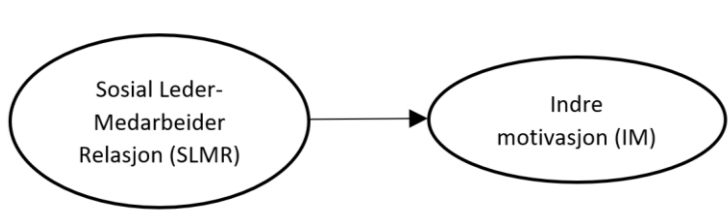
På bakgrunn av teoriene knyttet til SLMR og IM, er det gode grunner til å anta at det vil være en sammenheng mellom slike relasjoner og høyere grader av IM hos medarbeidere. Dette gjelder kanskje spesielt for den delen av IM som påvirkes av i hvilken grad medarbeidere opplever *tilhørighet* til arbeidsplassen. Denne tilhørigheten vil trolig bli styrket gjennom det som utgjør innholdet i SLMR, i form av etablering av tillitsforhold, utveksling av sosiale goder, felles ivaretagelse og gjensidige forpliktelser. Høykvalitetsrelasjoner vil trolig også kunne ha en positiv betydning for medarbeidernes opplevelse av *autonomi*, gjennom at man fra lederen blir vist tillit, og gjennom det også gis mulighet til selv å påvirke innholdet i egen arbeidshverdag. En slik opplevelse av autonomi på arbeidsplassen vil da kunne bidra til høyere grad av IM. Tilsvarende kan man forvente en mulig sammenheng mellom leder-medarbeider relasjoner og medarbeidernes opplevelse av egen *kompetanse*. Medarbeidere som har høykvalitetsrelasjoner med sine ledere, kan få økt tilgang på arbeidsoppgaver som bidrar til deres videre læring og utvikling.

Det er gjennomført studier som viser slike sammenhenger mellom høykvalitetsrelasjoner og IM som man kan forvente ut ifra teori. Buch mfl. (2014) fant i en studie av ansatte i offentlig helsesektor en positiv sammenheng mellom SLMR og IM. Man fant i denne studien ingen sammenheng mellom ELMR og IM, noe som da støtter antakelsen om at det er reelle kvalitative forskjeller mellom henholdsvis sosiale og økonomiske leder-medarbeider relasjoner (Buch et al. 2014, 734). Graves og Luciano (2013) undersøkte sammenhengene mellom leder-medarbeider relasjoner og de psykologiske behovene som ifølge selvbestemmelsesteori danner grunnlaget for autonom motivasjon. Autonom motivasjon inkluderer i tillegg til IM noen tilgrensende former for motivasjon. I denne studien fant man signifikante sammenhenger mellom kvaliteten på leder-medarbeider relasjonene og de ansattes opplevelse av kompetanse, autonomi og tilhørighet. Det var videre signifikante

sammenhenger mellom de ansattes opplevelse av de psykologiske behovene kompetanse og autonomi, og grad av autonom motivasjon (Graves og Luciano 2013, 520).

Det er dermed både teoretisk og empirisk støtte for at det kan være en sammenheng mellom SLMR og IM. Dette kan forklares ved at ledere gjennom høykvalitetsrelasjoner i stor grad innfrir det selvbestemmelsesteori trekker frem som sentrale momenter for at medarbeidere skal oppleve høy IM, nemlig psykologiske behov for autonomi, mestring og tilknytning. Den foreslåtte sammenhengen mellom SLMR og IM gir følgende hypotese:

Hypotese 2. Sosiale leder-medarbeider relasjoner har positiv sammenheng med medarbeideres indre motivasjon.



Figur 3: Konseptuell modell av hypotese 2

2.4 Sosiale leder-medarbeider relasjoner (SLMR) som medierende variabel.

Vi har frem til nå, med utgangspunkt i teori og empiri, argumentert for at det er sammenheng mellom RE og SLMR (hypotese 1), og tilsvarende mellom SLMR og IM hos ansatte (hypotese 2). I en videreutvikling av undersøkelsesmodellen er det nærliggende å undersøke i hvilken grad SLMR fungerer som en medierende variabel mellom RE fra nærmeste leder og medarbeideres IM. Tidligere forskning har vist at leder-medarbeider relasjoner ofte er en betydningsfull medierende faktor for sammenhengen mellom ulike foranledninger og resultater av betydning for arbeidslivet (Epitropaki og Martin 2016, 142).

Teoretisk kan en slik medieringseffekt forklares med utgangspunkt i teori om relasjonsledelse; hvor selve relasjonen fremheves som mer avgjørende enn andre mer isolerte trekk ved ledere og medarbeidere. Innenfor LMR-forskningen har man på bakgrunn av rolleteori beskrevet hvordan relasjoner utvikles gjennom en sekvens bestående av fasene rolletaking, rolledanning og rollerutinerings. I den siste fasen for «rollerutinerings» har leder og medarbeider etablert en stabil relasjon hvor man har god kjennskap til hverandres væremåte

og reaksjoner. Man har i denne fasen dannet en velfundert relasjon som kvalitetsmessig kan rangeres blant annet langs dimensjonene tillit, utveksling av sosiale goder og ivaretagelse, som utgjør innholdet i SLMR. Teoretisk sett kan da en slik stabil og etablert relasjon av lavere eller høyere kvalitet utgjøre en medierende faktor i forhold til mange ulike påvirkningsprosesser som finner sted mellom ledere og medarbeidere (Nahrgang og Seo 2016, 88-89).

Dulebohn et al. (2012) gjorde en omfattende meta-analyse av forskning på leder-medarbeider relasjoner. I den teoretiske modellen som lå til grunn for denne meta-analysen, ble foranledningene til utvikling av leder-medarbeider relasjoner delt inn i kategoriene egenskaper ved lederen, egenskaper ved lederens relasjonspartner og mellommenneskelige relasjoner. Under kategorien «mellommenneskelige relasjoner» løfter man blant annet frem i hvilken grad relasjonen er kjennetegnet av *gjensidig tillit* og av at man *liker hverandre*. Disse foranledningene har klare paralleller til lederatferdene Dutton (2003) beskriver som sentrale for utøvelse av RE, som for eksempel det å være tilgjengelig, vise interesse og være ekte. Det er dermed nærliggende å se lederens utøvelse av RE som en mulig foranledning, og medarbeiderens IM som en mulig konsekvens, med relasjonskvaliteten som en medierende variabel (Dulebohn et al. 2012; Dutton 2003).

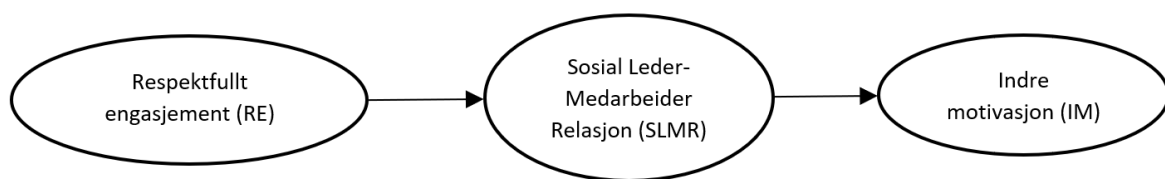
Den teoretiske begrunnelsen for en slik mulig sammenheng, er at kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider kan påvirke hvor betydningsfull lederen er for å ivareta de psykologiske behovene som ligger til grunn for medarbeiderens IM. Denne sammenhengen gjelder kanskje spesielt for medarbeiderens behov for *tilhørighet*, men kan også ha betydning for behovene *kompetanse* og til en viss grad for *autonomi*. Desto viktigere den sosiale leder-medarbeider relasjonen er for medarbeideren, desto større betydning vil lederens atferd i form av RE ha for i hvilken grad medarbeideren opplever seg som indre motivert.

Meta-analysen gjennomført av Dulebohn et al. (2012) gir empirisk støtte til viktigheten av SLMR som medierende variabel. Her brukte man dataene fra mange primærstudier og tidligere meta-analyser for å undersøke hvilke foranledninger som støtter utviklingen av høykvalitetsrelasjoner mellom ledere og medarbeidere, og hvilke konsekvenser slike relasjoner har. Funnene er begrenset av at det ikke var mulig å gjøre beregninger av alle de mulige relasjonene mellom de mange foranledningene og konsekvensene som inngikk i analysen. Resultatene viser at der hvor det var mulig å teste for medierende effekter av leder-

medarbeider relasjoner, fant man i stor grad slike medierende effekter. Dette gir empirisk støtte for at selve relasjonen mellom leder og medarbeider er avgjørende for resultatene, og ikke kun foranledningene i seg selv (Dulebohn et al. 2012, 1737).

Sett i forhold til vår undersøkelse, understøttes dermed viktigheten av å undersøke hvorvidt SLMR har en medierende effekt på relasjonen mellom RE fra leder og medarbeideres IM:

Hypotese 3. Sosiale leder-medarbeider relasjoner medierer sammenhengen mellom respektfullt engasjement og indre motivasjon.



Figur 4: Konseptuell modell av hypotese 3

2.5 Lederes kontrollspenn (KS) som modererende variabel.

I den siste delen av undersøkelsens målemodell undersøkes variabelen KS, som hypotese 4 sier virker som en modererende variabel i sammenhengen mellom RE og SLMR.

Med kontrollspenn menes i denne sammenhengen *antallet medarbeidere som rapporterer til en enkelt leder*. Det er ifølge Hasle og Haarstad (1999) teoretisert mye om betydningen av lederes KS siden tidlig på 1900-tallet og helt frem til i dag. I begynnelsen ble dette presentert som å skulle være et allmenngyldig og vitenskapelig prinsipp om et bestemt og begrenset antall medarbeidere for hver leder. Siden har forståelsen endret seg mye, i tråd med blant annet en mer situasjonsbestemt tilnærming til ledelse hvor man har funnet at lederens KS må vurderes opp imot flere forhold ved den aktuelle virksomheten enn kun hvor mange medarbeidere lederne har ansvar for. Dette gjelder blant annet hvor mange av arbeidsoppgavene som er standardisert, hvor mye arbeidet er preget av kompleksitet og usikkerhet samt hvor stort behovet for koordinering er underveis i gjennomføringen av arbeidet (Hasle og Haarstad 1999, 128-145).

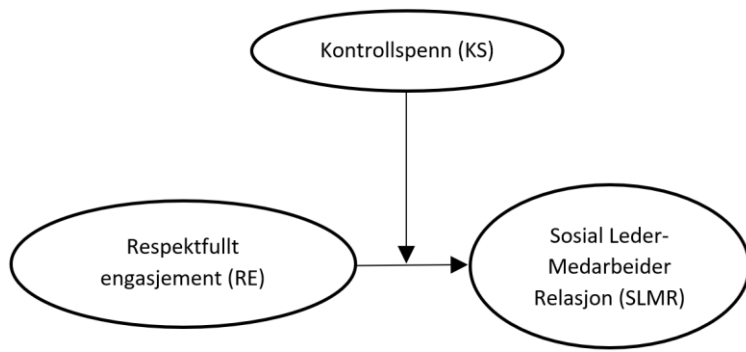
Begrepet KS har vært gjenstand for mye kritikk, blant annet for hvordan det impliserer en holdning til ledelse som vektlegger utøvelse av kontroll som det mest sentrale. Begrepet

inngår likevel fortsatt i ledelsesforskning, og er da også en del av LMR-forskningen hvor man har sett på sammenhengene mellom lederes KS og utvikling av høykvalitetsrelasjoner mellom ledere og medarbeidere. I en meta-analyse fant Schyns og Blank (2010) en svak, men signifikant, negativ sammenheng mellom KS og leder-medarbeider relasjoner. Man har forklart denne negative sammenheng med at utvikling av gode relasjoner er ressurskrevende, blant annet i forhold til at ledere må bruke tid på hver ansatt, og at ledere ved økende KS vil ha mindre tid og øvrige ressurser tilgjengelig for hver ansatt til å utvikle gode relasjoner (Henderson et al. 2009, 522; Schyns 2016, 129). Forskning viser også at det er flere forhold som påvirker sammenhengene mellom KS og leder-medarbeider relasjoner. For eksempel fant Schyns, Maslyn og van Veldhoven (2012) at hvordan ledere ble vurdert på personlighetstrekkene utadvendthet, ansvarsbevissthet og behagelighet modererte sammenhengene mellom deres KS og relasjoner til sine medarbeidere (Schyns, Maslyn og van Veldhoven 2012).

Tid og øvrige ressurser er relevante faktorer også når det kommer til flere av lederatferdene som inngår i RE. Det å formidle *nærvær* krever ifølge Dutton (2003) at ledere er både oppmerksomme på, og tilgjengelige, for sine medarbeidere. Videre vil både det å vise *genuin interesse* og det å bedrive *effektiv lytting* forutsette at ledere og medarbeidere tilbringer tid sammen. Tilsvarende vil også det å *kommunisere bekreftelse* og å vise *støttende kommunikasjon* kreve at man er sammen (Dutton 2003). Lederens KS vil påvirke hvor mye tid og øvrige ressurser vedkommende har tilgjengelig for den enkelte medarbeideren (Schyns 2016, 129; Henderson et al. 2009, 522), noe som da også innbefatter tid og ressurser for lederen til å engasjere seg i RE. KS kan derfor påvirke sammenhengene mellom RE og SLMR, ved at man for ledere som har lavere KS finner at deres bruk av RE i større grad henger sammen med hvor god SLMR man utvikler.

Betydningen av KS i forhold til RE og utvikling av gode leder-medarbeider relasjoner gir følgende hypotese:

Hypotese 4. Lederes kontrollspenn modererer den indirekte sammenhengene mellom respektfullt engasjement fra ledere og medarbeideres indre motivasjon; den indirekte sammenhengene mellom respektfullt engasjement og indre motivasjon gjennom sosiale leder-medarbeider relasjoner er sterkere for ledere som har lavere kontrollspenn.



Figur 5: Konseptuell modell av hypotese 4

3 Metode

3.1 Valg av design

I vår undersøkelse har vi valgt å benytte oss av cross-lagged panel design. Dette er en metodisk tilnærming som innebærer at man samler inn informasjon på flere tidspunkter. Ved å bruke dette designet kan man se hvordan variablene samhandler med hverandre over noe lengre tid enn i en ren tverrsnittsundersøkelse. Det vil også kunne gi oss større mulighet til å vurdere om det finnes en retningsbestemt årsak i modellen vår i en ikke-eksperimentell setting (Thomas og Thomas 1982; Laursen, Little og Card 2012; Singh og Tyagi 2014).

I praksis medførte dette at vi delte undersøkelsen opp i to deler, hvor vi målte respektfullt engasjement (RE), kontrollspenn (KS), og kontrollvariablene på måletidspunkt én (T1), og sosial leder-medarbeider relasjon (SLMR) og indre motivasjon (IM) på måletidspunkt to (T2). Målingene ble gjennomført med cirka to ukers mellomrom. Til forskjell fra gjentatte tverrsnittsundersøkelser er utvalget for både T1 og T2 identisk. Dette betyr at vi kun inkluderte respondentene som svarte på både T1 og T2 i analysen. Respondenter som hadde mangelfulle svar, eller som kun svarte på T1 fikk status som «missing», og ble ikke inkludert i analysene.

For å redusere feil og øke kvaliteten på undersøkelsen, gjennomførte vi også flere prestudier med små grupper av respondenter. Disse gav tilbakemelding på både omfang og utforming av spørsmålene. Dette hjalp oss å forbedre det endelige formatet som skulle sendes ut til respondentene (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 292).

3.2 Innsamling av data

Dataene som ligger til grunn for utvalget vi studerer i vår undersøkelse er innhentet fra to offentlige virksomheter; den ene i helsesektoren, og den andre i justissektoren. Vi tok tidlig kontakt med HR-avdelingene i virksomhetene for å presentere prosjektet, og for å få deres innspill på hvorvidt vår undersøkelse belyste relevante problemstillinger for dem. Vi fikk svært positive tilbakemeldinger, og begge virksomheter besluttet at de ønsket å gå bredt ut i organisasjonen med undersøkelsen. For å motivere til så høy svarprosent som mulig, bidro HR-avdelingene med å sende ut en felles e-post som forberedte organisasjonen på undersøkelsen, publisere informasjon om prosjektet på virksomhetenes intranett, og utforme

invitasjonen til undersøkelsen i virksomhetenes kontekst. I helsesektoren ble undersøkelsen gjennomført i desember 2020, og i justissektoren ble den gjennomført i januar og februar 2021. Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) godkjente undersøkelsen i forkant av utsendelsen. Som et utgangspunkt inkluderte vi som forskningsenheter alle medarbeidere og mellomledere i begge virksomheter, unntatt toplederegruppene.

I helsesektoren ble ansatte i permisjon og ansatte som jobbet mindre enn 50% utelatt. I justissektoren ble ansatte i permisjon, ansatte med langtidsfravær og ansatte på pensjonistvilkår utelatt. I tillegg ble en operativ avdeling som ikke var i stand til å delta på undersøkelsen utelatt. Årsakene til at disse respondentene ble utelatt, kan oppsummeres med at de ikke var i stand til å svare på undersøkelsen, at de ikke stod i en naturlig relasjon til en leder i det daglige, og at vi anså at de hadde mangelfullt grunnlag for å evaluere sin nærmeste leder.

Totalt ble undersøkelsen sendt ut på e-post til 8251 respondenter, fordelt på 7586 (92%) i helsesektoren og 665 (8%) i justissektoren. I begge virksomheter var de ansatte i hovedsak avhengig av å være fysisk til stede på jobb for å kunne besvare undersøkelsen. Deltakerne fikk informasjon om at deres svar ville bli anonymisert og at opplysningene ville bli behandlet konfidensielt (se vedlegg 1). Svarfristen for T1 og T2 varierte mellom 9 dager og 3 uker for T1 og T2 i de to virksomhetene. Årsaken til variasjonen var tilpasninger vi måtte gjøre opp mot ferieavvikling, samt hvordan fysisk oppmøte i virksomhetene ble påvirket av tiltak knyttet til det pågående utbruddet av Covid-19. For både T1 og T2 la vi inn 2 purringer, noe som gav gode resultater med tanke på å øke antallet respondenter. Vi fikk totalt 2060 svar på T1 (25%), og 1424 svar på T2 (69.1%). Av disse var 312 av svarene på T1 og 250 av svarene på T2 fra justissektoren. Resten av svarene kom fra helsesektoren. Av svarene som ble tatt med i analysen utgjør da 82.4% respondenter fra helsesektoren, og 17.6% respondenter fra justissektoren.

3.3 Måleinstrumenter

Vi opererer som nevnt med fire variabler knyttet til målemodellen i vår undersøkelse, som er forkortet til RE, SLMR, IM og KS. For KS er vi ute etter et eksakt tall, mens for RE, SLMR og IM har vi benyttet anerkjente og ferdig validerte skalaer som vil beskrives nærmere nedenfor. Disse skalaene er ment å skulle måle rike teoretiske begreper med flere fasetter. Det er derfor naturlig at disse bygger på to eller flere målte variabler, og dermed kan defineres

som sammensatte mål. Disse benytter en målemodell som inneholder en refleksiv indeks, hvor indikatorene, eller svarene på spørsmålene som stilles i måleverktøyet, er effektene av den latente variabelen. Dette gir høyere reliabilitet enn variabler som ikke består av sammensatte mål. For slike indekser er det hensiktsmessig å benytte spørsmålsformatet Likert-skalaer. Vi målte alle våre nevnte variabler ved hjelp av en slik skala fra 1-5; hvor man skulle uttrykke graden av enighet eller uenighet i en påstand (Ringdal 2018, 356-358).

3.3.1 *Respektfullt engasjement (RE)*

Denne skalaen ble utviklet av Carmeli, Dutton og Hardin i 2015, og videreutviklet av Friedman, Carmeli og Dutton i 2018 (Carmeli, Dutton og Hardin 2015; Friedman, Carmeli og Dutton 2018). Vi har ikke funnet at skalaen er brukt i norske forskningsprosjekter, og har derfor oversatt skalaen til norsk på egenhånd. Skalaen består av ni påstander som eksempelvis lyder slik: «Min leder er alltid tilgjengelig for å høre på og lytte til meg» og «Min leder uttrykker genuin interesse for mitt arbeid og mine ansvarsområder». Svaralternativene ble gradert etter en Likert-skala fra 1 (svært uenig) til 5 (svært enig). Cronbachs alfa var 0.96.

3.3.2 *Sosiale leder-medarbeider relasjoner (SLMR)*

Denne skalaen ble utviklet av Kuvaas et al. i 2012, da de utviklet separate måleskalaer for henholdsvis SLMR og ELMR (Kuvaas et al. 2012). Skalaen for SLMR inneholder fire påstander som eksempelvis lyder slik: «Relasjonen til min nærmeste leder er basert på gjensidig tillit» og «Min nærmeste leder har investert mye i meg». Svaralternativene ble gradert etter en Likert-skala fra 1 (svært uenig) til 5 (svært enig). Cronbachs alfa var 0.90.

3.3.3 *Indre motivasjon (IM)*

Skalaen vi har benyttet for indre motivasjon er en skala med seks påstander utviklet av Kuvaas og Dysvik i 2009 (Kuvaas og Dysvik 2009). Påstandene lyder eksempelvis slik: «Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min» og «Av og til blir jeg så inspirert av jobben min at jeg nesten glemmer ting rundt meg». Svaralternativene ble gradert etter en Likert-skala fra 1 (svært uenig) til 5 (svært enig). Cronbachs alfa var 0.88.

En fullstendig oversikt over skalaene vi har benyttet med tilhørende påstander finnes for øvrig i vedlegg 2.

3.4 Kontrollvariabler

I analysen har vi valgt å kontrollere for alder, kjønn, utdanning, antall timer per uke medarbeidere har tilbragt med leder fysisk siste tre måneder, antall timer per uke medarbeidere har tilbragt med leder digitalt siste tre måneder, og hvor mange år den enkelte medarbeider har hatt med dagens leder. Vi har benyttet kontrollvariabler for å teste forklaringskraften til den uavhengige variabelen. Det vil si at vi tester om empirisk samvariasjon mellom variablene forsvinner når vi kontrollerer for tredjevariabel, slik at det foreligger en spuriøs sammenheng. Det er vanlig å kontrollere for alder, kjønn og utdanning. Knyttet til SLMR spesielt, kan det nevnes at menn og kvinner kan forholde seg ulikt til konflikter mellom arbeidsliv og familie, hvilket igjen kan påvirke den enkeltes evne til å utvikle høykvalitetsrelasjoner med leder (Greenhaus og Parasuraman 1999; Powell og Greenhaus 2010). Alder kan også gi skjevheter i hvordan man yter på jobb, noe som igjen kan påvirke relasjonen mellom leder og medarbeider (Finkelstein og Farrell 2007; Schyns og Wolfram 2008). Videre er det i denne sammenhengen viktig å kontrollere for både hvor mye tid i antall timer per uke leder har med medarbeider fysisk eller digitalt, og omfang på relasjonen leder-medarbeider i antall år, for å se hvordan disse variablene påvirker resultatet. Variablene vil kunne fortelle oss hvor mye tid den enkelte leder investerer ukentlig til relasjonsarbeid med sine medarbeidere, men også noe om den totale lengden på tidsperioden hvor leder-medarbeider relasjonen har utviklet seg. Dette vil naturlig nok ha betydning for hvor godt lederen kjenner sine medarbeidere og motsatt.

3.5 Analyse

3.5.1 Deskriptiv analyse

Vi har brukt SPSS for å analysere datamaterialet i denne undersøkelsen. Gjennomsnitt, standardavvik og korrelasjonskoeffisienter er presentert i tabell 1. Vi har foretatt en korrelasjonsanalyse i SPSS med Pearsons R som korrelasjonsmål, for å finne ut hvor sterk den lineære sammenhengen er mellom variablene i målemodellen vår, og hvorvidt den er positiv eller negativ. På denne måten angir Pearsons R både type samvariasjon, og hvor sterk den er. I denne forbindelse snakker vi om kovarians; hvor mye av variasjonen i de avhengige og uavhengige variablene samvarierer? Kan vi se en trend? Styrken på variasjonen vil uttrykkes på en skala mellom -1 og 1. Det finnes ingen enighet om hva som er høy korrelasjon, men Cohen og Hollidays skala fra 1982 angir at korrelasjon over 0.70 er høyt. Det kan også nevnes at en korrelasjon på mer enn 0.70 mellom to uavhengige variabler kan

indikere at det foreligger kolinearitetsproblemer (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 320-322, 356).

Videre måler vi intern konsistens mellom indikatorene (eller påstandene i hver skala) i vår undersøkelse ved hjelp av Cronbachs alfa for å si noe om reliabiliteten på undersøkelsen. Det er en statistisk størrelse som varierer mellom 0 og 1, og skal helst være over 0.70. Jo høyere denne verdien er, jo sterkere sammenheng kan vi si at det er mellom indikatorene. I tillegg vil antallet indikatorer i hver skala også gi økt reliabilitet. Enkelt forklart kan vi si at reliabilitet handler om hvorvidt målingen vår er pålitelig; det vil si om vi oppnår samme resultat hvis vi gjentar målingen med de samme måleinstrumentene. En måling har større pålitelighet jo mindre tilfeldige målefeil som forekommer i materialet for undersøkelsen (Ringdal 2018, 103-104, 367).

3.5.2 Regresjonsanalyse

For å avdekke mulige alternative forklaringer på sammenhengene vi vil undersøke i målemodellen, har vi benyttet oss av statistisk kontroll gjennom multipl regressjonsanalyse. Dette er en analyseteknikk hvor vi undersøker hvordan gjennomsnittsverdien på en avhengig variabel varierer med flere uavhengige variabler. Dette gjør det mulig å kontrollere for forstyrrende variabler som kan forårsake spuriøse sammenhenger, og gi oss et mer fullstendig bilde av forklaringsvariablene som samvarierer med den avhengige variabelen. Vi har allerede beskrevet hvilke kontrollvariabler vi har valgt for denne oppgaven og hvorfor (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 329).

I regresjonsanalysen beskriver vi også sammenhengen mellom henholdsvis RE og SLMR, og SLMR og IM, som en lineær sammenheng. For å beskrive denne sammenhengen benytter vi minste kvadratsums metode, som tar utgangspunkt i residualene; det vil si avstanden mellom de ulike observasjonene i et spredningsdiagram og regresjonslinjen. Her er det ønskelig med et minst mulig samlet avvik fra regresjonslinjen (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 342-345).

Et viktig anliggende i regresjonsanalysen er å finne ut hvor god denne modellen faktisk er, eller hvor godt modellen er tilpasset dataene våre. Nærmere bestemt, hvor mye av den totale variasjonen i henholdsvis SLMR og IM, er statistisk forklart av modellen? Dette kan vi gjøre ved å isolere den unike effekten en uavhengig variabel har på den avhengige. R^2 (R Square),

eller determinasjonskoeffisienten, kan hjelpe oss med å forklare dette. Vi kan beskrive R² som hvor mye vi reduserer feilprediksjonen ved å bruke regresjonsmodellen fremfor gjennomsnittet av den avhengige variabelen. Det kan innvendes mot R² at den kan øke selv om irrelevante forklaringsvariabler inkluderes, at målet kun kan benyttes til å sammenligne modeller i samme utvalg med samme avhengig variabel, og at lav R² ikke nødvendigvis betyr at modellen er dårlig. Justert R² (Adjusted R Square), som korrigerer for hvor mange uavhengige variabler som er inkludert i modellen, kan kompensere for noen av disse utfordringene, men ikke alle (Thrane 2017, 56-62).

Videre rapporterer vi også den standardiserte regresjonskoeffisienten (Beta), som hjelper oss med å sammenligne de uavhengige variablenes forklaringskraft. Dette kan gjøres ved at vi ser på hvor mange standardavvik de avhengige variablene, SLMR og IM, endrer seg med når de uavhengige variablene øker med ett standardavvik. Det er mulig å sammenligne de standardiserte koeffisientene med hverandre, for å se hvilken av de uavhengige variablene som har størst betydning for sammenhengen vi ønsker å teste for de ulike hypotesene. Dette kan imidlertid være risikabelt, fordi standardiserte regresjonskoeffisienter kan være følsomme for utvalgsspesifikke variasjoner i spredning, og fordi et standardavviks endring innebærer samme endring på alle typer uavhengige variabler (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 348-349).

3.5.3 Hypotesetesting

Et sentralt anliggende ved testing av hypoteser er hvorvidt man kan generalisere variansen som modellen forklarer til populasjonen, eller om variansen skyldes tilfeldigheter i utvalget. Vi benytter oss av statistisk signifikanstesting hvor vi måler sannsynligheten for å forkaste en korrekt nullhypotese. Signifikansnivået angir hvor mange standardfeil regresjonskoeffisienten i utvalget befinner seg fra 0, som er verdien for nullhypotesen. Vi opererer i denne regresjonsanalysen med fem prosents signifikansnivå, eller 0.05, noe som er vanlig i samfunnsforskning. Dette innebærer at vi forkaster nullhypotesen i fem prosent av tilfellene hvor den er sann ved en kritisk t-verdi på $\pm 1,96$. Sagt med andre ord handler da signifikansnivået om risikoviljen til feilaktig å forkaste en korrekt nullhypotese. Vi aksepterer dermed en inntil 5% sannsynlighet for å forkaste en korrekt nullhypotese, og beholder i motsatt tilfelle den hvis sannsynligheten er over 5%. I våre data fremkommer verdien for signifikans som «sig» (p-verdi) (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 405-407; Thrane 2017, 78; Ringdal 2018, 413-415).

Vi har testet hypotese 1 og 2 etter prosedyrene for regresjonsanalyse som er beskrevet i avsnittene ovenfor. Når det gjelder hypotese 3 og 4, vil vi knytte noen utdypende kommentarer til testingen av disse nedenfor.

Medieringshypotesen

Den tredje hypotesen har en mellomliggende variabel; SLMR. Denne variabelen skal forsøke å forklare hvorvidt det i stedet for en direkte sammenheng mellom RE og IM er en indirekte sammenheng som blir mediert av SLMR. Dersom samvariasjonen mellom RE og IM blir lavere eller mister signifikans når den indirekte banen $RE \rightarrow SLMR \rightarrow IM$ er med i analysen, indikerer det en delvis eller full mediering. Det etableres først en signifikant sammenheng mellom RE og IM, deretter mellom RE og SLMR, og til sist mellom SLMR og IM (Thrane 2017, 133-139). For å avdekke om disse forutsetningene er til stede, har vi gjennomført en Sobel-test (Sobel 1982). Testen kontrollerer om reduksjonen i den standardiserte betaværdien er statistisk signifikant gjennom å analysere de ustandardiserte betakoeffisientene og standardfeilen for disse. Forskning støtter bruk av denne prosedyren for målemodeller med flere nivåer (Pituch, Whittaker og Stapleton 2005; Valrie et al. 2008).

Interaksjonsleddet

Hypotese fire tester om KS modererer sammenhengen mellom RE og SLMR. Dersom en slik moderering finner sted, vil det statistiske samspillet mellom RE og SLMR være betinget av verdien på KS (Thrane 2017, 142). Interaksjonsledd kan ofte skape utfordringer knyttet til multikolaritet, noe som innebærer svært høye korrelasjoner, og dermed høye standardfeil (Ringdal 2018, 423; Thrane 2017, 91). Vi sentrerte derfor variablene før testing for å unngå kolinearitetsproblemer. Vi utførte videre en hierarkisk regresjonsanalyse for å teste om vi fikk støtte for hypotese fire; hvor kontrollvariablene ble lagt inn først, RE og KS i steg to, og deretter interaksjonen til slutt. Utregningen viste at interaksjonsleddet ikke var signifikant. Vi gikk derfor ikke videre med utregninger etter prosedyre fra Aiken og West (1991) for å undersøke hvordan interaksjonen utartet seg (Aiken og West 1991).

4 Resultater

4.1 Respondentene

Vi skal nå kort presentere statistikk knyttet til respondentene som har deltatt i undersøkelsen basert på kontrollvariablene vi har benyttet. For noen av variablene finnes det ekstremverdier i datamaterialet. Vi vil derfor i hovedsak referere til median ved gjennomgangen. En oversikt over gjennomsnittet knyttet til variablene finnes i tillegg presentert i tabell 1.

Kvinner er overrepresentert blant respondentene, med 72.7% kvinner mot 26.5% menn. I tillegg har 0.8 % har oppgitt «annet» under kjønn. Videre fordeler respondentene seg i hovedsak mellom 20 og 70 år aldersmessig. Medianen for alder i vårt materiale ligger på 46 år. Når det gjelder utdanning, oppgir 0.5% av respondentene at de kun har fullført ungdomsskole, 14% at de har fullført videregående, 48.6% at de har fullført utdanning på bachelornivå, 32.2% at de har fullført utdanning på masternivå og 4.7% at de har doktorgrad. Det er dermed flest respondenter som har fullført utdanning på bachelornivå.

Hvis vi ser på tid med leder per uke digitalt siste tre måneder, svarer 41.1% at de ikke har hatt kontakt med leder digitalt i hele denne perioden, 33.7% oppgir én time per uke, 8.8% oppgir to timer per uke og 4.5% oppgir tre timer per uke. Deretter fordeler kontakten seg i relativt små prosentandeler for kontakt ut over tre timer per uke. Medianen for digital kontakt med leder per uke siste tre måneder ligger på én time.

Videre oppgir 11.1% av respondentene at de ikke har hatt fysisk kontakt med leder de siste tre månedene, 34.7% at de har hatt kontakt med leder én time per uke siste tre måneder, 17.6% to timer per uke, 11.9% tre timer per uke, 5.3% fire timer per uke og 5.3% fem timer per uke. Deretter fordeler prosentandelen seg i relativt små prosentandeler for kontakt ut over fem timer per uke. Medianen for fysisk kontakt med leder per uke siste tre måneder er to timer.

For kontrollvariabelen antall år med leder oppgir 32% av respondentene at de har hatt nåværende leder i ett år eller mindre, 17.8% oppgir to år, 13.7% oppgir tre år, 8.5% oppgir fire år, 7.6% oppgir fem år og 4.8% oppgir seks år. Deretter fordeler overstigende år seg utover med mindre prosentandeler. Det kan nevnes at 3.3% oppgir at de har hatt sin nåværende leder i 10 år. Medianen for antall år med nåværende leder er 2 år.

Gjennomsnittet og medianen for kontrollspenn ligger på mellom 10-20 medarbeidere. 35.3% av medarbeiderne har oppgitt dette kontrollspennet. I tillegg oppgir 24% av respondentene et kontrollspenn på mindre enn 10 medarbeidere, 16,4% et kontrollspenn på 21-30 medarbeidere og 24.3% et kontrollspenn på mer enn 30 medarbeidere.

4.2 Deskriptiv analyse

Vi har gjort en deskriptiv analyse av resultatet, som også inkluderer gjennomsnitt (mean), standardavvik (SD) og korrelasjonskoeffisienter, jfr. tabell 1 nedenfor.

Matrisen inneholder korrelasjonsmålet Pearsons r diagonalt bortover i tabellen, som viser hvordan variablene samvarierer med hverandre. Tabellen viser videre om korrelasjonene er signifikante eller ikke. Signifikansnivået angitt ved at det står én eller to stjerner bak målene som er signifikante på henholdsvis nivå 0.05 og 0.01. Vi har også visualisert Cronbachs alfa i tabellen. Resultatet viser at samtlige indekser og variabler i undersøkelsen har høy reliabilitet på godt over 0.70.

For variablene tid med leder fysisk og digitalt, år med leder og alder, er standardavvikene høyere enn for de andre variablene. Det høye standardavviket for disse variablene vil si at enhetene avviker mer fra gjennomsnittet enn hos de andre variablene (Johannessen, Christoffersen og Tuft 2011, 306). Spesielt er standardavviket for alder (10.41) svært høyt. Dette kan skyldes at to av respondentene har oppgitt 99 år som alder, noe som sannsynligvis er feil.

De to variablene som har sterkest samvariasjon er RE og SLMR, som korrelerer med 0.79 på et høyt signifikansnivå (0.01). I tillegg til den sterke samvariasjonen med SLMR, viser tabellen at RE har en signifikant sammenheng med IM på 0.30. Ut over dette, viser tabellen også at RE har signifikant sammenheng med både alder (-0.12), tid med leder fysisk siste tre måneder (0.14), år med leder (-0.05) og kontrollspenn (-0.08).

Vi ser også at det er en signifikant sammenheng mellom SLMR og IM (0.40). I tillegg til dette har SLMR en signifikant sammenheng med tid med leder fysisk siste tre måneder (0.12) og kontrollspenn (-0.09). IM har også en signifikant sammenheng med utdanning (0.11).

Tabell 1: Deskriptiv statistikk, korrelasjoner og reliabilitet

<i>Variabler</i>	<i>Mean</i>	<i>SD</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>
1 Alder	45.25	10.41									
2 Utdanning	3.26	0.78	-0.04								
3 Tid med leder fysisk siste tre måneder	3.84	6.45	-0.01	-0.09**							
4 Tid med leder digitalt siste tre måneder	2.23	7.75	0.06*	-0.04	0.15**						
5 År med leder	3.71	4.43	0.23**	-0.12**	0.02	-0.03					
6 KS	2.41	1.10	-0.10**	-0.08**	-0.05*	-0.06*	0.03				
7 RE (9)	3.71	0.96	-0.12**	0.04	0.14**	0.04	-0.05*	-0.08**	(0.96)		
8 SLMR (4)	3.73	0.88	-0.06*	0.01	0.12**	0.05	0.03	-0.09**	0.79**	(0.90)	
9 IM (6)	3.99	0.66	0.05	0.11**	0.03	0.05	0.01	-0.01	0.30**	0.40**	(0.88)

Cronbachs alfa vises i diagonalen med uthevet skrift og i parentes. Antall påstander i hver skala står i parentes bak variabelen. $N = 1424$ respondenter.

KS: Kontrollspenn: 1 = <10, 2 = 10-20, 3 = 21-30, 4 = >30, RE: Respektfullt engasjement, SLMR: Sosial leder-medarbeider relasjon, IM: Indre motivasjon.

Alder = Oppgitt faktisk antall år; Utdanning: 1 = Ungdomsskole, 2 = Videregående, 3 = Bachelorgrad, 4 = Mastergrad, 5 = Doktorgrad; Tid m/leder fysisk eller digitalt: oppgitt antall timer i uken; År med leder: Rundet av til nærmeste hele år.

* $p < 0.05$. ** $p < 0.01$. (Korrelasjonen er signifikant på et 0.05/0.01 nivå).

4.3 Regresjonsanalyse og hypotesetesting

Vi har nå presentert hvilke variabler som samvarierer med hverandre isolert sett. Som vi har nevnt tidligere, tar imidlertid ikke den bivariate analysen høyde for mulige alternative forklaringer på korrelasjonen. For å skaffe oss et bedre utgangspunkt for hypotesetestingen, vil vi derfor foreta en hierarkisk regresjonsanalyse hvor vi undersøker hvordan gjennomsnittsverdien på de avhengige variablene varierer med flere uavhengige variabler. Vi gjør dette stegvis. Dette gir oss mulighet til å følge med på hvordan verdiene endrer seg blokk for blokk hvis vi legger til nye variabler i et nytt steg (Thrane 2017, 50).

Vi skal nå gå igjennom hvordan vi har utført regresjonsanalysene for de ulike hypotesene, samt presentere betakoeffisientene med tilhørende signifikansnivå, justert R² og R Square Change i tabeller. Deretter skal vi utlede om vi har funnet støtte for hypotesene våre eller ikke.

4.3.1 Hypotese 1

For å undersøke hvilken innflytelse utøvelsen av RE fra ledere har på SLMR (hypotese 1), gjennomførte vi en stegvis regresjonsanalyse hvor kontrollvariablene ble lagt inn i steg 1, og RE ble lagt inn i steg 2. Resultatene er presentert i tabell 2 nedenfor.

Resultatene indikerer at utøvelse av RE fra ledere i betydelig grad påvirket SLMR. Når vi har kontrollert for kjønn, alder, utdanning, tid med leder fysisk og digitalt, samt år med leder, angir den standardiserte betakoeffisienten at RE i steg 2 har signifikant påvirkning på SLMR. I steg 2 viser for øvrig kontrollvariablene liten eller ubetydelig påvirkning på SLMR, og det er bare variabelen år med leder som er signifikant (RE: $\beta = .79$, $p < .001$; År med leder: $\beta = .06$, $p < .001$).

I tillegg kan det nevnes at justert R² i steg 1 viser at kontrollvariablene forklarer 2% (0.02) av variansen i SLMR. Når vi legger til RE i steg 2 ser vi en økning i justert R² til 63% (0.63). Vi har dermed redusert feilgjettningen med 63%. De resterende prosentene av variasjonen i SLMR, altså 37%, kan dermed ikke tilskrives forskjeller i uavhengig variabel mellom respondentene. Det er derimot nærliggende å tenke seg at den gjenstående prosenten av variasjonene i SLMR kan skyldes forklaringsvariabler som ikke er inkludert i analysen vår.

Tabell 2: Regresjonsanalyse SLMR, koeffisienter og modelloversikt

<i>Variabel</i>	Hypotese 1 (SLMR)	
	<i>Steg 1</i>	<i>Steg 2</i>
Kjønn	-0.03	-0.01
Alder	-0.06*	0.00
Utdanning	0.03	-0.01
Tid med leder fysisk siste tre måneder	0.11**	0.01
Tid med leder digitalt siste tre måneder	0.04	0.01
År med leder	0.05	0.06**
RE		0.79**
Justert R2	0.02**	0.63**
R Square Change	0.02**	0.61**

RE: Respektfullt engasjement, SLMR: Sosial leder-medarbeider relasjon.

N = 1424 respondenter. Det er de standardiserte koeffisientene (beta) som står oppført sammen med justert R2 og R Square Change. * $p < 0.05$. ** $p < 0.01$. (Korrelasjonen er signifikant på et 0.05/0.01 nivå).

Dette resonnementet er også gjeldende for gjennomgangen av justert R2 for de andre hypotesene, og vil ikke gjentas i den videre gjennomgangen (Thrane 2017, 56-62).

Vi ser også at når kontrollvariablene blir holdt konstante i steg 1, øker den forklarte variansen med 2% (0.02). Når vi legger til RE i steg 2 øker forklart varians med 61% (0.61). Det skjer altså først en liten forbedring av modellen når vi legger til kontrollvariablene, og deretter en markant forbedring av modellen når vi legger til RE i steg 2. Vi ser også at verdiene som forklarer modellen er signifikante på 0.01 nivået.

Vi finner dermed støtte for hypotese 1.

4.3.2 Hypotese 2

For å undersøke hvilken innflytelse SLMR har på medarbeideres IM (hypotese 2), gjennomførte vi en stegvis regresjonsanalyse hvor kontrollvariablene ble lagt inn i steg 1 og SLMR ble lagt inn i steg 2. Resultatene er presentert i tabell 3.

Tabell 3: Regresjonsanalyse IM, koeffisienter og modelloversikt

<i>Variabel</i>	Hypotese 2 (IM)	
	<i>Steg 1</i>	<i>Steg 2</i>
Kjønn	-0.01	0.01
Alder	0.05	0.08**
Utdanning	0.11**	0.10**
Tid med leder fysisk siste tre måneder	0.05	0.00
Tid med leder digitalt siste tre måneder	0.05	0.03
År med leder	0.01	-0.01
SLMR		0.41**
Justert R2	0.01**	0.17**
R Square Change	0.02**	0.16**

SLMR: Sosial leder-medarbeider relasjon, IM: Indre motivasjon.

N = 1424 respondenter. Det er de standardiserte koeffisientene (beta) som står oppført sammen med justert R2 og R Square Change. * $p < 0.05$. ** $p < 0.01$. (Korrelasjonen er signifikant på et 0.05/0.01 nivå).

Resultatene indikerer at det finnes en sammenheng mellom SLMR og medarbeideres IM. Når vi har kontrollert for kjønn, alder, utdanning, tid med leder fysisk og digitalt, samt år med leder, angir den standardiserte betakoeffisienten at SLMR har en signifikant påvirkning på IM. I steg 2 viser for øvrig kontrollvariablene liten eller ubetydelig påvirkning på IM, og det er bare variablene alder og utdanning som er signifikante (SLMR: $\beta = .41$, $p < .001$; Alder: $\beta = .08$, $p < .001$; Utdanning: $\beta = .10$, $p < .001$).

Ut over dette ser vi også at justert R2 i steg 1 viser at kontrollvariablene forklarer 1% (0.01) av variansen i IM. Når vi legger til SLMR i steg 2 ser vi en økning i justert R2 til 17% (0.17). Vi har dermed redusert feilgjetingen med 17%. Vi ser også at når kontrollvariablene blir holdt konstante i modell 1, øker den forklarte variansen med 2% (0.02). Når vi legger til SLMR i steg 2 øker forklart varians med 16% (0.16). Det skjer dermed også her en gradvis forbedring av modellen, først i steg 1 og deretter i steg 2. Vi ser også at verdiene som forklarer modellen er signifikante på 0.01 nivået.

Vi finner dermed støtte for hypotese 2.

4.3.3 Medieringshypotesen

For å undersøke om SLMR medierer sammenhengen mellom RE fra ledere og medarbeideres IM (medieringshypotesen), gjennomførte vi en stegvis regresjonsanalyse. Kontrollvariablene ble lagt inn i steg 1, RE ble lagt inn i steg 2, og SLMR ble lagt inn i steg 3. Resultatene er presentert i tabell 4.

Tabell 4: Regresjonsanalyse IM, koeffisienter og modelloversikt

Variabel	Hypotese 3 (IM)		
	Steg 1	Steg 2	Steg 3
Kjønn	-0.01	0.00	0.01
Alder	0.05	0.08**	0.08**
Utdanning	0.11**	0.10**	0.10**
Tid med leder fysisk siste tre måneder	0.05	0.01	0.01
Tid med leder digitalt siste tre måneder	0.05	0.04	0.03
År med leder	0.01	0.01	-0.02
RE		0.30**	-0.07
SLMR			0.46**
Justert R2	0.01**	0.10**	0.18**
R Square Change	0.02**	0.09**	0.08**

RE: Respektfullt engasjement, SLMR: Sosial leder-medarbeider relasjon, IM: Indre motivasjon.

N = 1424 respondenter. Det er de standardiserte koeffisientene (beta) som står oppført sammen med justert R2 og R Square Change. * $p < 0.05$. ** $p < 0.01$. (Korrelasjonen er signifikant på et 0.05/0.01 nivå).

Resultatene indikerer at SLMR medierer sammenhengen mellom RE fra ledere og medarbeideres IM. I steg 2 viser den standardiserte betakoeffisienten for RE en signifikant sammenheng med IM etter at kontrollvariablene er lagt til (RE: $\beta = .30$, $p < .001$). I steg 3 legges SLMR til, og viser en signifikant sammenheng med IM. RE viser imidlertid ikke en

signifikant sammenheng lengre. I steg 3 viser for øvrig kontrollvariablene liten eller ubetydelig påvirkning på IM, og det er bare variablene alder og utdanning som er signifikante (RE: $\beta = -.07$, *n.s.*; SLMR: $\beta = .46$, $p < .001$; Alder: $\beta = .08$, $p < .001$; Utdanning: $\beta = .10$, $p < .001$). Dette viser at sammenhengen mellom RE og IM forsvinner når vi legger til SLMR som mediator i steg 3, og vi kan dermed snakke om full mediering (Thrane 2017, 133-139).

Som beskrevet i kapittel 3 har vi i tillegg foretatt en Sobel-test¹ for å kontrollere for om betadroppet vi har omtalt fra steg 2 til steg 3 er signifikant, altså om det foreligger en signifikant mediering, eller om det kan skyldes tilfeldigheter. Vi fulgte Baron & Kenny sine retningslinjer (Baron og Kenny 1986). Vi testet da først forholdet mellom RE og SLMR (sti A), og deretter forholdet mellom SLMR og IM (sti B). For både sti A og B var resultatene statistisk signifikante på $p < 0.05$. I tillegg indikerte Sobel-testen at SLMR var en signifikant formidler ($p < 0.05$) av forholdet mellom RE og IM, og vi har derfor å gjøre med en signifikant medieringsmodell.

Videre ser vi av justert R² at kontrollvariablene forklarer 1% (0.01) av variansen i IM i steg 1. Når vi legger til RE i steg 2 øker justert R² til 10% (0.10). I steg 3 forbedres modellen ytterligere når SLMR legges, og forklarer 18% av variansen i IM. Vi har dermed redusert feilgjettningen med 18%. Vi ser også at når kontrollvariablene blir holdt konstante i steg 1, øker den forklarte variansen med 2% (0.02). Når vi legger til RE i steg 2 øker forklart varians med ytterligere 9% (0.09). I steg 3 øker den så med 8% (0.08). Det skjer altså en gradvis forbedring av modellen for hvert steg. Vi ser også at verdiene som forklarer modellen er signifikante på 0.01 nivået.

Vi finner dermed støtte for hypotese 3.

4.3.4 Interaksjonsleddet

For å undersøke om KS modererer sammenhengen mellom RE fra ledere og SLMR (modereringshypotesen), gjennomførte vi en stegvis regresjonsanalyse. Kontrollvariablene ble lagt inn i steg 1, RE og KS ble lagt inn i steg 2, og deretter interaksjonsleddet (RE*KS) i steg 3. Resultatene er presentert i tabell 5.

¹ <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>

Tabell 5: Regresjonsanalyse SLMR, koeffisienter og modelloversikt

<i>Variabel</i>	Hypotese 4 (SLMR)		
	<i>Steg 1</i>	<i>Steg 2</i>	<i>Steg 3</i>
Kjønn	-0.03	-0.01	-0.01
Alder	-0.06*	-0.00	0.00
Utdanning	0.03	-0.01	-0.01
Tid med leder fysisk siste tre måneder	0.11**	0.01	0.01
Tid med leder digitalt siste tre måneder	0.04	0.01	0.01
År med leder	0.05	0.06**	0.06**
RE		0.79**	0.76**
KS		-0.02	-0.08
RE*KS			0.07
Justert R2	0.02**	0.63**	0.63
R Square Change	0.02**	0.61**	0.00

RE: Respektfullt engasjement, SLMR: Sosial leder-medarbeider relasjon, IM: Indre motivasjon.

N = 1424 respondenter. Det er de standardiserte koeffisientene (beta) som står oppført sammen med justert R2 og R Square Change. * $p < 0.05$. ** $p < 0.01$. (Korrelasjonen er signifikant på et 0.05/0.01 nivå).

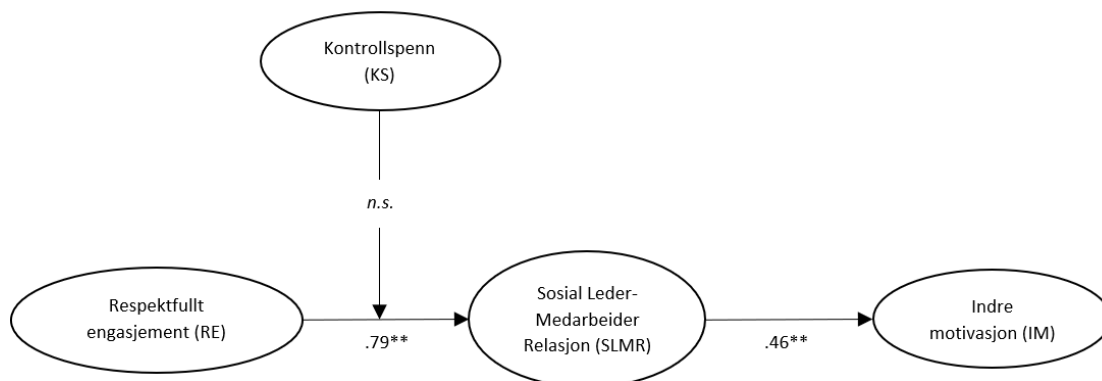
Resultatene indikerer at KS ikke modererer sammenhengen mellom RE fra ledere og SLMR. I steg 2 viser den standardiserte betakoeffisienten for RE en signifikant sammenheng med SLMR etter at kontrollvariablene er lagt til. KS viser derimot ikke en signifikant sammenheng med SLMR (RE: $\beta = .79$, $p < .001$; KS: $\beta = -.02$, *n.s.*). I steg 3 legges interaksjonsleddet til. RE er da fortsatt signifikant, mens KS og interaksjonsleddet ikke er det. I steg 3 viser ellers de øvrige kontrollvariablene liten eller ubetydelig påvirkning på SLMR, og det er bare variabelen år med leder som er signifikant (RE: $\beta = .76$, $p < .001$; KS: $\beta = -.08$, *n.s.*; RE*KS: $\beta = .07$, *n.s.*; År med leder: $\beta = .06$, $p < .001$). Regresjonen for modereringshypotesen viser dermed at interaksjonsleddet ikke er signifikant når alle variablene er lagt til i steg 3.

Justert R2 viser i steg 1 at kontrollvariablene forklarer 2% (0.02) av variansen i SLMR. Når vi legger til RE i steg 2, ser vi som ved gjennomgangen av H1 en økning i justert R2 til 63%

(0.63). I steg 3 ser vi imidlertid at forklart varians ikke endrer seg når interaksjonsleddet legges til, og den er heller ikke signifikant lengre. Dette indikerer at interaksjonsleddet ikke bidrar ytterligere til å forklare variasjonen i SLMR. Hvis vi ser på endringen i forklart varians ser vi det samme bildet. Når kontrollvariablene blir holdt konstante i steg 1, øker den forklarte variansen med 2% (0.02). Når vi legger til RE og KS i steg 2 øker forklart varians med 61% (0.61). Deretter er det som nevnt ingen endring i steg 3 når interaksjonsleddet legges til. Vi ser også at verdiene som forklarer modellen endrer seg fra å være signifikante på 0.01 nivået i steg 1 og 2, til ikke å være det i steg 3.

Vi finner dermed ikke støtte for hypotese 4, og vil derfor heller ikke foreta noen videre utregning knyttet til interaksjonsleddet.

Oppsummert kan funnene knyttet til hypotese 1 (RE: $\beta = .79$, $p < .001$), hypotese 3 (SLMR: $\beta = .46$, $p < .001$) og hypotese 4 (RE*KS: $\beta = .07$, *n.s.*) visualiseres samlet i figur 6:



*** $p < 0.01$. (Korrelasjonen er signifikant på et 0.01 nivå). n.s. = not significant/ikke signifikant*

Figur 6: Grafisk illustrasjon av funnene i hypotesetestingen.

5 Drøfting

Formålet med vår undersøkelse har vært å bidra til økt kunnskap om hvilken betydning lederatferd i form av RE har for medarbeideres IM. Vi har derfor undersøkt hvordan RE fra nærmeste leder påvirker SLMR. Vi har videre vurdert sammenhengen mellom SLMR og medarbeidernes IM. Vi har også undersøkt hvorvidt SLMR har en medierende rolle i samspillet mellom RE og IM. Avslutningsvis har vi vurdert hvorvidt ledernes KS moderer sammenhengen mellom RE fra nærmeste leder og SLMR.

Resultatene av undersøkelsen understøtter med ett unntak våre hypoteser, og gir med det et godt grunnlag for videre forskning og kunnskapsutvikling. Undersøkelsen har enkelte forskningsmessige begrensninger som vi vil gjøre nærmere rede for. Vi mener like fullt at våre resultater, sett sammen med annen tilgjengelig kunnskap på feltet, gir et godt grunnlag for praktiske anbefalinger om hvordan ledere fremover kan forholde seg for å fremme samhandling preget av respekt, for videre utvikling av gode relasjoner og økt IM hos sine medarbeidere.

5.1 Sammenhengen mellom RE og SLMR

Hypotese 1 fremsetter at RE fra ledere har positiv sammenheng med SLMR. Studiens resultater støtter hypotese 1, og vi har dermed grunnlag for å hevde at det er en slik sammenheng som vi har utledet fra teori og empiri. Dette er i seg selv et viktig funn, siden forskning på RE er i en veldig tidlig fase teoretisk så vel som empirisk. At dette forskningsområdet er relativt nytt understøttes av at vår gjennomgang av forskning på lederes bruk av RE identifiserte kun én studie med direkte relevans for undersøkelsen (Friedman, Carmeli og Dutton 2018).

Da er det desto mer interessant at vi i vår undersøkelse finner sammenheng mellom RE og SLMR, hvor sistnevnte representerer et sentralt område innenfor ledelsesforskningen. Det er godt etablert gjennom forskning at høykvalitetsrelasjoner i form av SLMR har en lang rekke verdifulle følger for arbeidslivet (Tierney 2016, 175; Sonnentag og Pundt 2016, 189; Matta og Van Dyne 2016, 169; Epitropaki og Martin 2016, 139). Sammenhengen mellom RE og SLMR underbygger dermed betydningen av RE som et viktig område innenfor ledelsesforskning.

Resultatene støtter opp under antakelsen om at ledere som gjennom sin væremåte viser RE, i større grad vil utvikle høykvalitetsrelasjoner med sine ansatte (Dutton 2003). Ledere som oppleves å være til stede for sine medarbeidere, er ekte, gir bekreftelser, og som praktiserer effektiv lytting og støttende kommunikasjon, vil da i større grad utvikle gode relasjoner med sine ansatte. Dette er som forventet ut ifra teoriene til psykoterapeuten Carl Rogers, som vektlegger menneskers motivasjon mot selvrealisering gjennom nære relasjoner basert på betingelsesløs positiv anseelse. Dette er også som ventet ut ifra leder-medarbeiderteori hvor man forstår SLMR som en sosial bytterelasjon. Dette innebærer at ledere og medarbeidere over tid etablerer en gjensidig forventning om at relasjonen innebærer utveksling av ulike sosiale goder. Våre resultater i forhold til hypotese 1 kan tyde på at RE fra nærmeste leder oppfattes av medarbeidere som etablering og overholdelse av en slik gjensidig kontrakt mellom ledere og medarbeidere, i form av SLMR.

Resultatene av regresjonsanalysen viser at RE forklarer så mye som 61% av variasjonen i SLMR. Den standardiserte betakoeffisienten viser også at RE i steg 2 har signifikant påvirkning på SLMR (RE: $\beta = .79$, $p < .001$). Dette peker i retning av at det er en sterk sammenheng mellom RE og SLMR. Dette resultatet tyder samtidig på at det eksisterer andre forhold som er viktige for utvikling av SLMR, men som ikke er kartlagt i vår undersøkelse. Det er her relevant å trekke inn at utvikling av leder-medarbeider relasjoner i stor grad er en gjensidig prosess mellom ledere og medarbeidere, hvor også forhold ved medarbeiderne har betydning for hvordan disse relasjonene blir (Dulebohn et al. 2012, 1718). En slik tilnærming er i overensstemmelse med våre resultater, og kan forklare hvorfor vi ikke finner at lederes bruk av RE forklarer alt av variasjonen i SLMR.

Gjennomgangen av resultatene viser at medianen for digital og fysisk kontakt med leder er henholdsvis 1 og 2 timer pr. uke. Denne tidsbruken er ikke avgrenset til kun å gjelde direkte samtaler hvor leder har 1:1 kontakt med sin medarbeider, men inkluderer alle former for kontakt man har hatt med nærmeste leder enten fysisk eller digitalt. Samtidig er gjennomsnittsverdien for RE såpass høy som 3.71, på en skala som går fra 0 til 5. Det å være oppmerksom på sine medarbeidere, vise interesse, uttrykke anerkjennelse og være aktivt lyttende vil for ledere ofte kreve en god del av deres tid og oppmerksomhet (Dutton 2003, 27-28). Det er ofte lagt vekt på at god kommunikasjon og relasjonsbygging mellom ledere og medarbeidere krever en god del tidsbruk (Schyns 2016, 129; Henderson et al. 2009, 522). Man kunne derfor ha forventet at en slik relativt kortvarig kontakt med nærmeste leder som vi

har funnet i vår undersøkelse, vil være for lite til at medarbeidere opplever kontakten som preget av RE. Man kunne dermed også anta at dette i sin tur vil vanskeliggjøre etableringen av gode relasjoner. Det at medarbeidere på tross av dette gjennomgående opplever at deres kommunikasjon med nærmeste leder preges av RE, peker mot at hvor mye tid ledere og medarbeidere tilbringer sammen ikke alene kan være avgjørende. Det er nærliggende å trekke frem skillet mellom *kvalitet* og *kvantitet* som en mulig forklaring på dette. Beskrivelsene av kommunikasjonsstrategier som sammen utgjør RE er i all hovedsak kvalitative, på den måten at det beskrives hvilke *innholdsmessige aspekter* som bør være til stede i kommunikasjonen. Et eksempel på dette er beskrivelsen av hvordan man kan gå frem for å praktisere aktiv lytting, hvor det anbefales aktiv bruk av omformuleringer, oppsummeringer, oppklaringer og forespørsler om tilbakemeldinger på hvorvidt man oppleves som reelt lyttende (Dutton 2003, 39).

Ledelsesforskning er et fagområde som påvirkes av flere ulike disipliner som psykologi, sosiologi, statsvitenskap og økonomi, noe som i sin tur fører et stort mangfold av ulike perspektiver og forståelsesmodeller (Wennes 2016). Det er også et fagområde som er rikt på begreper med til dels overlappende meningsinnhold (Behrendt, Matz og Görnitz 2017). Sett i forhold til vår undersøkelse, kan dette bety at RE og SLMR reelt sett er to sider ved samme fenomen. Sammenhengen mellom RE og leder-medarbeiderrelasjoner er tidligere undersøkt av Carmeli, Hardin og Dutton (2015). De fant en signifikant positiv korrelasjon på 0.32 mellom RE og leder-medarbeider relasjoner. Etter nærmere statistiske analyser gav datamaterialet likevel støtte for at RE og leder-medarbeider relasjoner er ulike fenomener, men da med teoretiske og empiriske sammenhenger slik vi også argumenterer for i vår undersøkelse. De fant en svakere sammenheng mellom RE og leder-medarbeiderrelasjoner enn det vi finner i vår undersøkelse (Carmeli, Dutton og Hardin 2015). En mulig forklaring på denne ulikheten, kan være at de tok utgangspunkt i en bredere definisjon av leder-medarbeider relasjon enn det vi gjør i vår undersøkelse, ved at de ikke differensierte mellom sosiale og økonomiske leder-medarbeider relasjoner. SLMR, som vi har undersøkt, kan være tettere teoretisk og empirisk knyttet til RE, blant annet fordi den vektlegger de sosioemosjonelle sidene ved relasjonene mer enn den økonomisk orienterte dimensjonen.

Det er også forskere som peker på at det er en sterk sammenheng mellom kommunikasjon, som er sentralt ved utøvelsen av RE, og utviklingen av leder-medarbeider relasjonen. Omillion-Hogdes og Baker (2017) gir følgende beskrivelse av den tette koblingen mellom

kommunikasjon og leder-medarbeider relasjoner; «... relasjonen mellom ledere og medarbeidere produseres av, og er et produkt av, kommunikative handlinger» (Omilion-Hodges og Baker 2017, 116, egen oversettelse). Vi tolker våre resultater i tilsvarende retning, ved at vi forstår RE og SLMR som nært beslektede men ulike begreper, hvor RE bidrar til utviklingen av SLMR.

5.2 Sammenhengen mellom SLMR og IM

Ifølge hypotese 2 er det en positiv sammenheng mellom SLMR og IM hos medarbeidere. Våre resultater støtter hypotese 2, noe som da bekrefter de antakelsene vi har gjort på bakgrunn av teori og empiri om denne sammenhengen.

Ifølge leder-medarbeiderteori kjennetegnes SLMR av høy grad av gjensidig tillit, lojalitet og støtte (Yukl 2013, 222), mens selvbestemmelsesteori setter IM i sammenheng med grunnleggende psykologiske behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet (Ryan et al. 2000). Våre resultater støtter dermed at kjennetegnene ved SLMR har sammenheng med utvikling av IM hos medarbeidere. Denne sammenhengen er påvist også gjennom enkelte tidligere undersøkelser (Graves og Luciano 2013; Buch et al. 2014), men vår undersøkelse gir ytterligere støtte til at denne sammenhengen eksisterer.

Vi retter i denne undersøkelsen søkelys på hvordan ledere kan stimulere til økt IM hos sine medarbeidere, gjennom å utvikle høykvalitetsrelasjoner med flest mulig av sine ansatte. Ledere kan ivareta medarbeidernes grunnleggende psykologiske behov for *tilhørighet* ved at de opplever seg verdsatt av, og knyttet til, både lederen og virksomheten som helhet. Medarbeideres behov for *autonomi* kan styrkes ved at de som blir vist tillit i større grad opplever at de tar personlige valg og bestemmer mer. Tilsvarende kan medarbeideres grunnleggende behov for å føle seg *kompetente* styrkes gjennom den økte tilgangen på lærings- og utviklingsmuligheter som SLMR kan innebære (Graves og Luciano 2013, 522).

Våre data viser samtidig at SLMR forklarer bare en mindre del av variasjonen i IM, tilsvarende 16%. Dette innebærer at det eksisterer flere forhold som er viktige for utvikling av IM hos medarbeidere, men som ikke er inkludert i undersøkelsens målemodell. Dette er på mange måter som forventet på bakgrunn av sammenhengene mellom autonomi, tilhørighet og kompetanse og IM som følger av selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan (2012). I hvilken grad den ansatte opplever seg som autonom i utøvelsen av sitt arbeid, vil påvirkes av en lang

rekke forhold ut over hvor god relasjon man har til nærmeste leder. Tilsvarende vil tilhørigheten til arbeidsplassen være påvirket av andre forhold, slik som for eksempel relasjonen til andre kollegaer som ikke har leder-roller. Det er også slik at i hvilken grad den ansatte opplever seg som kompetent i utøvelsen av sine arbeidsoppgaver vil variere med andre faktorer, slik som for eksempel hvordan tilbakemeldinger man får på sitt arbeid (Deci og Ryan 2012, 94; Deci, Olafsen og Ryan 2017, 31).

Det kan også nevnes at av kontrollvariablene er det kun alder og utdanning som er signifikante når alle variablene er lagt til i steg 2 (Alder: $\beta = .08$, $p < .001$; Utdanning: $\beta = .10$, $p < .001$). Dette indikerer at man finner noe økning i IM jo eldre den ansatte er. Dette er i tråd med resultatene i en større meta-analyse hvor man så på sammenhengene mellom alder og motivasjon (Kooij et al. 2011, 212). I forhold til utdanning, støttes denne sammenhengen av noen studier (Chen et al. 2013, 922), mens andre studier ikke finner en slik sammenheng mellom utdanning og IM (Kuvaas et al. 2017, 252).

5.3 SLMR som medierende variabel

Hypotese 3 fremsetter at SLMR er en medierende faktor i forhold til sammenhengen mellom RE fra ledere og IM hos medarbeidere. Resultatene viser at undersøkelsens målemodell med RE, SLMR og kontrollvariabler til sammen forklarer 18% av variasjonen i IM. Videre viser regresjonsanalysen at sammenhengen mellom RE og IM forsvinner når vi legger til SLMR. Dette kan beskrives som en full medieringsmodell, og våre resultater støtter dermed hypotese 3.

Gjennom dette støttes også de teoretiske og empiriske vurderingene som ligger til grunn for hypotese 3, samt tidligere forskning som viser at leder-medarbeider relasjoner gjennomgående kan ha en slik medierende funksjon på sammenhenger mellom mange ulike arbeidsrelaterte forhold (Dulebohn et al. 2012, 1736-1739; Epitropaki og Martin 2016, 142). Det at leder-medarbeider relasjoner i vår undersøkelse har en så sentral rolle som medierende variabel kan forklares med henvisning til teori om relasjonsledelse, hvor relasjoner trekkes frem som en avgjørende faktor i forhold til arbeidsliv og ledelse. Resultatene støtter våre antakelser om at for medarbeidere som har en etablert relasjon med nærmeste leder, vil lederatferd i forhold til RE ha betydning for medarbeiderens IM. Til grunn for disse sammenhengene ligger medarbeiderens psykologiske behov for å oppleve tilhørighet, kompetanse og autonomi som grunnlag for IM, hvor da disse behovene ivaretas gjennom

lederatferd som inngår i RE i den grad det foreligger en etablert leder-medarbeider relasjon som er av god kvalitet.

Resultatene viser videre at RE ikke har en selvstendig sammenheng med medarbeideres IM, men kun virker indirekte på IM gjennom leder-medarbeider relasjonen. Lederatferd som det å være tilgjengelig, vise interesse eller å være ekte har da ingen selvstendig sammenheng med medarbeiderens opplevelse av IM når leder-medarbeider relasjonen holdes utenom. Dette kan forklares med at disse lederatferdene trolig ikke i seg selv er tilstrekkelig til å ivareta de psykologiske behovene hos medarbeidere som ligger til grunn for IM. Det er da trolig nettopp nærværet av stabile relasjoner som binder ledere og medarbeidere sammen, og som bidrar til at lederatferd i form av RE kan ha en indirekte sammenheng med IM hos medarbeidere.

Medianen for antall år med nåværende leder er i vår undersøkelse 3 år. Så mange som 32% av respondentene har hatt nåværende leder i ett år eller mindre. Sett i forhold til rolleteoriens beskrivelse av hvordan relasjoner utvikler seg over tid gjennom rolletaking, rolledanning og rollerutinerings, kan man stille spørsmål ved om hvilken grad medarbeiderne i vår undersøkelse har relasjoner med sine nærmeste ledere som befinner seg i fasen rollerutinerings. Det er ifølge rolleteori først når man har kommet i fasen rollerutinerings at leder og medarbeider har dannet en relativt permanent relasjon, hvor man blant annet har en gjensidig forståelse av hverandres væremåter i ulike situasjoner (Nahrgang og Seo 2016, 88-90). I de tidligere fasene rolletaking og rolledanning er hovedfokus på utforskning og klarlegging i ulike situasjoner, og relasjonene vil da ikke ha tilsvarende samme stabile preg som i den siste og avsluttende fasen.

I forhold til tidsdimensjonen, er det i litteraturen imidlertid beskrevet at man ofte bruker kort tid på prosessen frem til man i fasen rollerutinerings har etablert en mer stabil relasjon (Nahrgang og Seo 2016, 88-90). Man har da sett på hvordan vurderinger av relasjonen gjort i den første fasen av bekjentskapet har meget sterk sammenheng med hvordan man senere vurderer den samme relasjonen. For eksempel fant Liden et al. (1993) at vurderinger av relasjonen gjort to uker etter første møte var signifikant prediktor for hvordan man vurderte den samme relasjonen både seks uker og seks måneder senere (Liden, Wayne og Stilwell 1993). Det er dermed grunn til å anta at det for hoveddelen av respondentene i vårt materiale er snakk om relasjoner som er godt etablert, og hvor flesteparten kan beskrives å være i en

fase bestående av rollerutiner. Dette kan være medvirkende til at våre resultater støtter hypotese 3.

5.4 KS som moderator

Ifølge hypotese 4 vil lederes KS moderere den indirekte sammenhengen mellom RE fra ledere og medarbeideres IM. Vi antok at den indirekte sammenhengen mellom RE og IM gjennom SLMR er sterkere for ledere som har lavere KS. Resultatene av vår undersøkelse støttet ikke hypotese 4, noe som da betyr at lederes KS i vår undersøkelse ikke hadde en slik modererende effekt som vi antok ut ifra teori og empiri.

I vår undersøkelse ligger gjennomsnittet og medianen for KS på mellom 10-20 medarbeidere. Et slikt KS kan beskrives som moderat sammenlignet med andre undersøkelser. Andrews og Høgås (2017) fant et gjennomsnitt på 35.1 ansatte pr. leder i sin undersøkelse av sykepleiere med lederroller i norske helse- og omsorgstjenester (n=1162) (Andrews og Høgås 2017, 8). Det er i vårt utvalg imidlertid en relativt stor variasjon på dette området, hvor 24% av respondentene oppgir et KS på mindre enn 10 medarbeidere mens 24.3% oppgir et KS på 30 medarbeidere eller mer. Våre resultater har dermed stor variasjon når det kommer til hvor store KS lederne har, hvilket gir et godt grunnlag for å undersøke om KS modererer sammenhengen mellom RE og SLMR.

Forskning viser en svak, men signifikant, negativ sammenheng mellom KS og leder-medarbeider relasjoner. Dette forklares blant annet med at ledere ved økende KS vil ha mindre tid og ressurser tilgjengelig for hver ansatt (Henderson et al. 2009, 522; Schyns og Blank 2010). Også i vår undersøkelse fant vi en svak, men statistisk negativ korrelasjon mellom KS og SLMR (-0.09) i den bivariate analysen. Denne sammenhengen var derimot ikke lengre signifikant når vi i regresjonsanalysen fikk kontrollert for andre medvirkende variabler.

Det er flere mulige forklaringer på manglende støtte til hypotese 4 i vår undersøkelse. Det kan være at lederatferdene som inngår i RE er mindre avhengige av lederens tid og ressurser enn det vi antok på bakgrunn av teori og empiri. Manglende støtte til hypotese 4 har klare paralleller til andre deler av undersøkelsens resultater, hvor vi finner at medarbeiderne gjennomgående opplever at deres kommunikasjon med nærmeste leder preges av RE til tross for at de bruker relativt lite tid sammen. Dette funnet har vi i kapittel 5.1 gitt en mulig

forklaring på, ved å trekke frem betydningen av de *kvalitative aspektene* ved lederens utøvelse av RE. Viktigheten av det innholdsmessige i ledernes kommunikasjon kan muligens være større enn verdien av mer kvantitative deler som omhandler tid, ressurser og KS.

Det er videre slik at forskning på KS har gått fra å lete etter det perfekte antall medarbeidere per leder, til en mer situasjonsbestemt tilnærming hvor man blant annet undersøker hvilken betydning forhold som standardisering av arbeidsoppgavene, behov for koordinering og hvor mye kompleksitet og usikkerhet arbeidsoppgavene innebærer har i forhold til effekt av ulike KS (Hasle og Haarstad 1999, 128-145). Respondentene i vår undersøkelse kommer fra forskjellige deler av de offentlige virksomhetene, og har ulik utdanning og ulike funksjoner. Dette innebærer at medarbeiderne som inngår i vårt datamateriale har svært differensierte arbeidsoppgaver, noe som da også trolig innebærer at oppgavene varierer i forhold til faktorer som for eksempel grad av standardisering og behov for koordinering. Det er derfor mulig at stor variasjon i type arbeidsoppgaver i vårt datamateriale har resultert i andre resultater når det gjelder betydningen av KS enn det som er funnet i andre studier, som for eksempel i meta-analysen til Schyns og Blank (Schyns og Blank 2010).

Det er også forsket på hvilke andre forhold som påvirker hvordan KS henger sammen med utviklingen av leder-medarbeider relasjoner. For eksempel fant Schyns, Maslyn og Veldhoven (2012) at *lederes personlighetstrekk* i forhold til utadvendthet, ansvarsbevissthet og behagelighet modererte sammenhengen mellom KS og leder-medarbeider relasjoner (Schyns, Maslyn og van Veldhoven 2012). Dette understreker viktigheten av at KS ikke må oppfattes å være en fast anbefalt størrelse, men må sees i sammenheng med flere forhold ved den enkelte arbeidsplassen og de som jobber der. Dette kan også være med på å forklare hvorfor vi ikke fant støtte for hypotese 4 i vår undersøkelse.

5.5 Begrensninger og fremtidig forskning.

Som i forskning generelt, er det også til vår studie knyttet flere begrensninger. Vi skal først ta for oss disse begrensningene, før vi i siste del diskuterer behovet for fremtidig forskning på feltet vi har studert.

I kapittel 3 begrunnet vi valget av cross-lagged panel design med at dette kunne gi oss større mulighet til å vurdere om det finnes en retningsbestemt årsak i modellen vår i en ikke-eksperimentell setting. Spesielt argumenterte vi for at man ved å bruke to måletidspunkt kan

se hvordan variablene samhandler med hverandre over noe lengre tid. Mot dette kan innvendes at vi gjennomførte målingene med kun to ukers mellomrom, noe som representerer et svært begrenset tidsrom. I følge Hamaker, Kuiper og Grasman kan begrensningene ved cross lagged panel design i ytterste konsekvens føre til feilaktige konklusjoner eller vurderinger knyttet til årsakssammenhenger (Hamaker, Kuiper og Grasman 2015).

I denne forbindelse kan det presiseres at utgangspunktet for vår undersøkelse er å si noe om sammenhenger, og ikke årsakssammenhenger. En årsakssammenheng er robust dersom man kan utelukke alternative forklaringer på sammenhengen mellom to fenomener. For at dette skal være tilfellet, må det kunne påvises en sammenheng mellom fenomenene, årsaken må komme før eller samtidig med effekten i tid, man må ha tatt hensyn til og kontrollert for andre teoretisk relevante variabler, og man må kunne si noe om hvordan de to fenomenene henger sammen; altså hvilken mekanisme som kan fortelle oss noe om dette. I eksperimenter kan disse faktorene vurderes gjennom for eksempel kontroll etter manipulasjon av årsaksvariablen eller kontroll ved randomisering. I samfunnsvitenskapelige undersøkelser med ikke-eksperimentelt design, som er benyttet i vår studie, er dette derimot mye vanskeligere å vurdere med sikkerhet. Dette medfører også at den interne validiteten i samfunnsvitenskapelige undersøkelser må vurderes annerledes enn for eksperimenter. Våre vurderinger knyttet til kausalitet må derfor være moderate. I eventuell fremtidig forskning vil derimot longitudinelle undersøkelser og eksperimenter i større grad kunne trekke ut årsaksforklaringer fra resultatene (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 324-333; Ringdal 2018, 505; Skog 2004).

Vi har i vår undersøkelse benyttet kvantitativ metode, hvor en av styrkene er at vi har kunnet foreta innsamling av data fra mange personer. En svakhet ved bruk av kvantitativ metode innenfor ledelsesforskning er imidlertid at det i liten grad fanger opp ledelse som en dynamisk prosess som utspiller seg i komplekse sosiale systemer (Yukl 2013, 402). For slike formål er kvalitative metoder bedre egnet. Sett i forhold til variablene som inngår i vår målemodell, er det derfor aktuelt å undersøke med hjelp av kvalitativ metode hvordan ansatte og ledere beskriver opplevelsen av respektfullt engasjement, leder-medarbeider relasjoner og indre motivasjon sett i lys av øvrige hendelser og situasjoner de møter i sin hverdag. En slik tilnærming vil være i overensstemmelse med det Graen og Uhl-Bien (1995) beskriver som den fjerde fasen i utviklingen av LMR-teori, hvor man fokuserer på hvordan ulike dyadiske

relasjoner sammen utgjør større systemer av nettverkssamlinger innenfor en virksomhet (Graen og Uhl-Bien 1995, 226).

Videre kan det nevnes at det også finnes flere begrensninger knyttet til bruken av spørreskjema. Ifølge Ringdal (2018) foregår det en mental prosess når respondentene skal utforme et svar; fra spørsmålet tolkes og til svaret er ferdig redigert. Konteksten spørsmålet stilles i, vil også være med på å danne en tolkningsramme. Dersom spørsmålene for eksempel berører følsomme temaer, kan det være en risiko på at respondentene vil utforme svaret sitt i en sosialt ønskelig retning. Spørsmålene i vår spørreundersøkelse kan ikke ansees for å være av spesielt sensitiv karakter. Samtidig kan det hende at medarbeidere som skal svare på spørsmål knyttet til relasjonen til sin nærmeste leder har en frykt for å svare ærlig på dette. Vi har også omtalt at mange av respondentene kun hadde tilgang til spørreundersøkelsen på en e-post som forutsatte at man måtte være fysisk til stede på jobb. Å besvare undersøkelsen med sin nærmeste leder i umiddelbar nærhet kan naturlig nok være med på å påvirke hvordan respondentene har svart. Perseptuelle forhold knyttet til respondentene kan dermed utgjøre en potensiell feilkilde i undersøkelsen (Ringdal 2018, 201-202).

Et annet spørsmål knyttet til metoden, er vår mulighet til å generalisere funnene i resultatene til andre grupper enn respondentene i utvalget vårt. Sagt på en annen måte; kan funnene våre fortelle oss noe om fenomenene vi undersøker generelt, eller er de bare representative for utvalget av respondenter som har besvart vår undersøkelse? Hovedvekten av respondentene i vårt utvalg knytter seg til helsesektoren, og et mindre antall til justissektoren. Om det finnes særegenheter i disse sektorene som ikke nødvendigvis gjenspeiles i andre, har vi ikke behandlet i denne oppgaven. Vi har også omtalt at det finnes en skjevhet i kjønnsfordelingen blant respondentene, med 72.7% kvinner mot 26.5% menn. Dette har sammenheng med at kvinner er overrepresentert i helsesektoren. Dette kan også utgjøre et generaliseringsproblem, da en slik fordelingsnøkkel ikke nødvendigvis er representativ for arbeidslivet for øvrig.

Vi har tidligere referert til at vi fikk en svarprosent på 25% på T1 og 69.1% på T2. Det har vært diskutert mye i forskningen hvordan man skal forholde seg til svarprosent, og hva som er å anse som lav svarprosent. En generell tendens er at det er lavere svarprosent på undersøkelser foretatt i organisasjoner enn det er for undersøkelser som sendes direkte til enkeltpersoner. Det er også en tendens til at elektroniske spørreundersøkelser på e-post stadig får lavere svarprosent. Noen forskere hevder at vi bør se utover svarprosenten som en

indikator på kvalitet (Wright 2015; Bethlehem og Kersten 1985). Samtidig er det vanskelig å underslå det faktum at en høyere svarprosent vil gi høyere sannsynlighet for at et utvalg er representativt for en populasjon. Stedman et al. (2019) mener at det ikke finnes en entydig fasit på hvordan vi skal håndtere utfordringen knyttet til lav svarprosent, men at tilbakegangen i responsratene kan tvinge frem et paradigmeskifte hvor man bør benytte andre forskningsmetoder som et alternativ til elektroniske spørreundersøkelser. Baruch og Holtom (2008) er opptatt av at lav svarprosent bør forklares, og at man bør forsøke å analysere om respondentene er forskjellige fra ikke-respondentene på måter som kan true generaliserbarheten av studien (Baruch og Holtom 2008; Stedman et al. 2019; Rogelberg og Stanton 2007). For vår studie må svarprosenten kunne sies å være relativt lav for T1. Det var et høyt antall på 8251 respondenter som fikk undersøkelsen i første omgang. Muligheten for at vi hadde funnet andre sammenhenger med en høyere svarprosent er derfor selvsagt til stede. Dette er en mulig svakhet i undersøkelsen. Samtidig er svarprosenten høy for T2, hvilket er med på å veie opp noe for denne svakheten.

I kapittel 4 har vi også omtalt at vi ikke kan utelukke alternative forklaringer på våre funn, selv om vi har kontrollert for en rekke bakgrunnsvariabler. I den bivariate analysen fant vi isolert sett en sterk sammenheng mellom RE og SLMR, og deretter mellom SLMR og IM. Vi så derimot at resultatene endret seg når vi la til bakgrunnsvariablene i regresjonen under hypotesetestingen. I vår gjennomgang av forklart varians så vi også at vi reduserte feilgjettningen opp til en viss prosentandel for de avhengige variablene når vi la til de uavhengige variablene i regresjonen for de ulike hypotesene. Det gjenstod likevel fortsatt en restprosent for variasjonen i avhengige variablene vi ikke kunne gjøre rede for. Det er mulig å se for seg en rekke andre variabler som i en arbeidshverdag kan påvirke forholdet mellom de avhengige og de uavhengige variablene vi har analysert i dette studiet. Forskning vi tidligere har referert til setter blant annet RE, SLMR og IM i sammenheng med variabler som hjelpesøkende atferd, psykologisk trygghet, opplevd organisasjonsstøtte, medarbeideres oppgaveutførelse, kreativitet både individuelt og i grupper, følelsesmessig organisasjonsforpliktelse, relasjonell informasjonsprosessering, jobbtilfredshet, ekstrarolleatferd, jobbstress og arbeidsprestasjon (Friedman, Carmeli og Dutton 2018; Carmeli, Dutton og Hardin 2015; Basit 2019; Tierney 2016; Sonnentag og Pundt 2016; Matta og Van Dyne 2016; Epitropaki og Martin 2016; Cerasoli, Nicklin og Ford 2014). Omfanget av vår oppgave gav imidlertid ikke plass til å inkludere flere variabler i analysene. Det er

naturlig å se for seg at enkelte av disse variablene kunne ha påvirket utfallet av våre analyser, dersom de hadde blitt inkludert i målemodellen.

Når det gjelder medieringshypotesen, gjennomførte vi i tillegg til regresjonsanalysen en Sobel-test for å kvalitetssikre at vi hadde en signifikant medieringsmodell. I denne forbindelse kan det nevnes at Sobel-testen har blitt kritisert for å stole på antagelsen om en normal samplingsfordeling (Preacher og Hayes 2004).

Vi har også tidligere omtalt den høye korrelasjonen mellom RE og SLMR (0.79). Dette er et uttrykk for en sterk lineær sammenheng mellom de to variablene, men det kan også indikere at de i stor grad måler det samme. Dette er en potensiell svakhet i vår undersøkelse (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 321-322).

En annen begrensning knyttet til vår studie, var utbruddet av covid-19, som oppstod omtrent parallelt med at vi startet opp vårt arbeid i 2020. I tidsrommet vi skulle gjennomføre spørreundersøkelsen var begge virksomhetene vi skulle undersøke rammet av ulike tiltak som blant annet innebar redusert bemanning, økt bruk av hjemmekontor og økt differensiering av arbeidstid for å unngå for mange ansatte på jobb samtidig. Det gjorde at vi måtte gjennomføre undersøkelsen på ulike tidspunkt for de to virksomhetene, og gjøre noen tilpasninger med tanke på hvor lang svarfrist vi opererte med. I og med at flere av respondentene måtte være fysisk til stede på jobb for å svare på undersøkelsen, er vi av den oppfatning at svarprosenten ble lavere enn den ville ha vært under mer normale omstendigheter. Det er også mulig at både ledes utøvelse av RE, SLMR og medarbeideres IM har blitt påvirket av koronasituasjonen. Vi så ved gjennomgangen av den deskriptive statistikken at medianen for digital kontakt med leder per uke siste tre måneder lå på én time, og medianen for fysisk kontakt med leder per uke siste tre måneder lå på to timer. Dette er lite tid per uke både fysisk og digitalt. I hvor stor grad dette skyldes koronasituasjonen er vanskelig å fastslå. Det er i alle tilfeller mulig å se for seg at utbruddet av covid-19 kan ha påvirket våre resultater.

Når det gjelder fremtidig forskning er det flere områder som peker seg ut som spesielt aktuelle. I første omgang bør det undersøkes i hvilken grad man finner de samme sammenhengene i andre utvalg enn de som er inkludert i vår undersøkelse. Vår undersøkelse er så langt vi vet den første hvor man ser på sammenhengene mellom RE, SLMR og IM. Det er derfor av interesse å undersøke hvordan sammenhengene mellom disse forholdene arter seg

i andre utvalg, og da fortrinnsvis fra andre sektorer enn helse og justis. Det er også av interesse å se på dette i mindre virksomheter, i virksomheter innenfor privat sektor, eller for den del i andre land og i andre kulturer.

Vi finner i vår gjennomgang at det innenfor ledelsesforskning er gjort mange studier av leder-medarbeider relasjoner, IM og KS. Det er imidlertid gjort mindre forskning på RE, som beskrives å være i et tidlig utviklingsstadium (Friedman, Carmeli og Dutton 2018, 193). Vi vil derfor trekke frem RE som et spesielt viktig område for videre forskning og kunnskapsutvikling. Dutton (2003) beskriver RE som bestående av strategiene formidle tilstedeværelse, være ekte, kommunisere bekreftelse, effektiv lytting og støttende kommunikasjon (Dutton 2003, 26). I denne forbindelse ser vi et behov for ytterligere forskning som undersøker egenskaper ved begrepet RE, sett i forhold til i hvilken grad det oppfyller ulike krav til validitet. Ved en eventuell videreutvikling av begrepet, og hvordan dette defineres, bør det også gjøres påfølgende undersøkelser og eventuelt gjøres endringer i skalaen vi har vist til for å måle RE (Carmeli, Dutton og Hardin 2015).

Det kan også nevnes at vi har kartlagt sammenhengene i vår studie ut fra et medarbeiderperspektiv; altså ut ifra medarbeidernes opplevelse av det vi ønsker å måle. Det er ikke nødvendigvis slik at medarbeiderperspektivet utgjør en fasit. Forskning viser at ledere og medarbeidere kan ha ulike oppfatninger av hvor god deres relasjon er (Kopperud, Buch og Skogen 2021, 174). Det kunne ha vært interessant å undersøke forholdet mellom medarbeideres opplevelse, og lederes oppfatning av de samme variablene i forhold til vår målemodell. Slik kunne man sammenligne om ledere oppfatter både sin egen utøvelse av RE, og SLMR, på samme måte som medarbeiderne.

Vi har heller ikke fokusert spesielt på en bestemt fase i relasjonsbyggingen mellom leder og medarbeider. Nahrgang og Seo (2016) har påpekt at vi mangler kunnskap om hvordan denne relasjonsbyggingen arter seg i første fase; det vil si under etableringen av relasjonen (Nahrgang og Seo 2016). Her vil også, dersom vi skal legge vår studie til grunn, utøvelsen av RE være avgjørende for å få en god start. Å undersøke utøvelse av RE i en studie knyttet til etableringsfasen av en relasjon mellom leder og medarbeider ville derfor etter vårt synspunkt kunne vært av interesse.

Under det neste punktet som handler om praktiske implikasjoner for ledere, skal vi også drøfte muligheten for at RE kan læres. Et utgangspunkt for et eksperimentelt design i kombinasjon med dette, kunne vært å forske på en gruppe ledere som får opplæring i RE over tid, og deretter operere med kontrollgruppe med ledere som ikke har fått tilsvarende opplæring. Deretter kan man undersøke hvilke effekter dette får i forhold til medarbeidere. En slik tilnærming kan også ha overføringsverdi til praksisfeltet, ved at det kan danne grunnlag for utarbeidelse av opplæringsprogram for ledere.

Et iøynefallende område som det også bør forskes mer på innen relasjonsledelse i tiden som kommer, er hvordan utbruddet av covid-19 har påvirket, og påvirker, lederes mulighet til å bygge relasjoner med sine medarbeidere. Det er i disse dager til politisk behandling muligheten for å tilrettelegge for økt bruk av hjemmekontor, også etter at pandemien er under kontroll (Arbeids- og sosialdepartementet 2021). Dette vil kunne gi ledere flere utfordringer knyttet til avstandsledelse, og muligheten for å utøve alle elementer i det vi har beskrevet som RE i denne oppgaven.

5.6 Praktiske implikasjoner for ledere

Resultatene av vår undersøkelse har viktige implikasjoner for ledelse i praksis. Som nevnt i kapittel 1 er det forsket mye på hvilke følger SLMR har, men mye mindre på hvordan man som leder kan gå frem for å utvikle høykvalitetsrelasjoner. Våre resultater gir nyttig kunnskap om disse sammenhengene. Det at ledere prioriterer tid og oppmerksomhet til å ha god kommunikasjon og kontakt med sine ansatte, viser seg å ha betydning for både etablering av SLMR og for IM hos medarbeidere. RE, SLMR og IM har både hver for seg og samlet sett verdifulle følger for en lang rekke arbeidsrelaterte områder, jamfør tidligere gjennomgang av teori og empiri i denne oppgaven. Det bør derfor være et mål for virksomheter at ledere skal ta i bruk RE og ha søkelys på å utvikle gode relasjoner med sine medarbeidere.

Undersøkelsens resultater peker mot at *tid med leder og lederens KS* ikke nødvendigvis er avgjørende for hvordan medarbeidere opplever lederes kommunikasjon og deres relasjoner. Det er derfor grunnlag for å gi ledere råd om å gripe de mulighetene arbeidsdagen gir, for å praktisere lederskapet på en måte som fremmer opplevelse av RE. Det er da også trolig slik, at det er i de små sekvensene relasjoner dannes (Dutton 2003).

Begrunnelsen for våre anbefalinger ligger ikke bare i det å oppnå fordelene som kan følge av å ta disse strategiene i bruk. Det er like viktig å anvende dem for å unngå mulige ulemper som følge av å la det være. Våre resultater viser at ledere som ikke anvender seg av RE, og som i mindre grad etablerer SLMR med sine medarbeidere, oftere vil erfare at deres medarbeidere har lavere grad av IM. Denne sammenhengen mellom lederes væremåte og medarbeideres motivasjon er også forenlig med forskning som viser at 60-75% av ansatte oppgir nærmeste leder som viktigste årsak til mistriivsel på jobben. Dette har man funnet over flere tiår, på tvers av sektorer og bransjer, uavhengig av hvilket nivå man er på i virksomheten, og uavhengig av hvilken yrkesgruppe man tilhører (Hogan og Kaiser 2005; Hogan, Curphy og Hogan 1994). Ledere bør også være seg bevisst at man kan ha ulike oppfatninger av samme situasjon. Selv om lederen opplever å være omgitt av høykvalitetsrelasjoner, er det ikke sikkert at de ansatte opplever det på samme måte (Kopperud, Buch og Skogen 2021, 174).

Det å være leder innebærer at man må variere væremåte i forhold til hvilken type situasjon man er i, og hvilke mål man har. Som vi har omtalt innledningsvis, kan ledelse klassifiseres som henholdsvis oppgave-, relasjons- og endringsorientert (Ekvall og Arvonen 1991). Dette innebærer at den enkelte leder over tid ikke ensidig kan basere seg utelukkende på en kategori av lederorientering, og tro at dette er tilstrekkelig for å sikre god ledelse i virksomheten. Bruk av RE og fokus på å utvikle høykvalitetsrelasjoner bør ved behov suppleres med lederatferd som i større grad er direkte rettet mot gjennomføring av enten oppgaver eller endringsprosesser. Denne anbefalingen er forenlig med en situasjonsbestemt tilnærming til ledelse, som innebærer at ledere hele tiden må gjøre tilpasninger i sin stil og atferd (Yukl 2013, 172). For å lykkes med en slik tilnærming til lederoppgavene, bør den enkelte leder både kunne analysere hva det er behov for i den enkelte situasjonen, samt prioritere sin tidsbruk og oppmerksomhet. En situasjonsbestemt tilnærming til ledelse stiller krav til at lederen tilegner seg et bredt spekter av ferdigheter, noe som reiser spørsmål om i hvilken grad det er mulig for ledere å øve opp sine ferdigheter i det å fremvise RE.

RE handler grunnleggende sett om mellommenneskelige ferdigheter. Spørsmålet om hvorvidt RE kan læres, handler dermed i stor grad om hvorvidt mellommenneskelige ferdigheter kan læres. Det finnes ulike tilnærminger til å definere mellommenneskelige ferdigheter i litteraturen. Hargie (2017) definerer mellommenneskelige ferdigheter som «En prosess der individet implementerer et sett med målrettet, sammenhengende, og situasjonsmessig passende sosial atferd, som er lært og kontrollert» (Hargie 2017, 17, egen oversettelse).

Hargie refererer til at det er allment akseptert at de fleste former for sosial atferd kan læres. Akkurat som barn lærer atferd helt fra rett etter fødsel, lærer vi å kommunisere. Og fordi kommunikasjon kan læres, kan vi alltid forbedre vår evne til å kommunisere (Verderber, Verderber og Sellnow 2014, 17; Hargie 2017, 20-21). Ved læring av ferdigheter går vi ifølge Hargie igjennom ulike faser fra ubevisst inkompetanse, til bevisst inkompetanse, til bevisst kompetanse og deretter til ubevisst kompetanse. For det høyeste nivået er ferdighetene automatisert på den måten at vi handler uten å tenke oss om (Hargie 2017, 18). Robbins og Hunsaker (2014) beskriver at for å utvikle en ferdighet må man forstå ferdigheten konseptuelt og atferdsmessig, ha mulighet til å trene på ferdigheten, få tilbakemeldinger på treningen, og bruke ferdigheten ofte nok for å kunne integrere denne i sitt atferdsmessige repertoar (Robbins og Hunsaker 2014, 6).

Forskning har også vist at det å trene ledere i bruk av mellommenneskelige ferdigheter og kommunikasjonsferdigheter gir gode resultater (Burke og Day 1986; Hargie og Tourish 1994). Dutton understreker i denne forbindelse at i likhet med det å tilegne seg enhver annen form for kompetanse, så krever det også trening å lære seg RE. Det medfører å måtte endre sin egen innstilling og tankegang, og dette er tidkrevende (Dutton 2003, 43).

Friedman, Carmeli og Dutton (2018) anbefaler at man driver ferdighetstrening innenfor dette området på to nivåer: At den enkelte leder trener på dette, men også at man skaper et kollektivt klima på arbeidsplassen hvor det å behandle hverandre med respekt blir en viktig del av normgrunnlaget (Friedman, Carmeli og Dutton 2018, 193). Dersom den rådende virksomhetskulturen ikke er forenlig med utøvelse av RE, vil også enkeltstående forsøk på å behandle medarbeidere på respektfullt vis i større grad bli vanskeliggjort.

6 Konklusjon

Formålet med undersøkelsen har vært å frembringe kunnskap om hvilke sammenhenger det er mellom lederatferd i form av RE, SLMR og medarbeideres IM. Vi har videre undersøkt hvorvidt lederes KS påvirker sammenhengen mellom RE og utviklingen av SLMR. Vi finner støtte for vår antakelse om at det er en positiv sammenheng mellom RE fra ledere og medarbeideres IM, men at denne påvirkningen skjer indirekte gjennom den sosiale relasjonen mellom ledere og medarbeidere. Videre indikerer våre funn at ledernes KS ikke har en modererende effekt på sammenhengen mellom lederes bruk av RE og utvikling av SLMR. Vi kan dermed konkludere med at lederes bruk av RE er et viktig bidrag for utvikling av høykvalitetsrelasjoner med ansatte, som i sin tur har betydning for i hvilken grad medarbeidere opplever IM i møte med sine arbeidsoppgaver.

Vi innledet denne oppgaven med en påstand om at relasjoner med andre er helt grunnleggende i vår menneskelige tilværelse, og at vi trenger en helhetlig forståelse av behovet for velfungerende relasjoner, både på og utenfor arbeidsplassen. Dette gjelder også for ledere som opplever krav om at det skal utrettes mer med færre ressurser. Dette skal finne sted innenfor en arbeidslivsmodell som kjennetegnes av relativt flate strukturer og tette bånd mellom ledere og medarbeidere. RE bygger på en grunnleggende respekt for medarbeideres egenverdi. En slik tilnærming til ledelse passer derfor godt til behovene i norsk arbeidsliv.

Vi har gjennom vår undersøkelse fått noen svar på hva ledere bør gi oppmerksomhet til, om man ønsker å bygge gode relasjoner med sine medarbeidere, og samtidig bidra positivt til deres IM. Våre funn understøtter at lederes utøvelse av RE i hverdagen ovenfor sine medarbeidere kan være et effektivt verktøy for å oppnå dette. RE er små handlinger som signaliserer at man er til stede for sine medarbeidere, bekrefter dem, kommuniserer og lytter på en måte som viser respekt og forståelse for deres verdi. Utøvelse av RE trenger ikke å ta mye tid. Det behøver heller ikke å fortrenge andre viktige lederoppgaver. Men det krever bevissthet, oppmerksomhet og kommunikasjonsferdigheter. På denne måten kan økt bevissthet om betydningen av respektfullt samvær og høykvalitetsrelasjoner, gjennom økt IM hos medarbeidere, bidra til bedret organisasjonseffektivitet og en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon for både ledere og medarbeidere. Vårt håp for den videre utviklingen innenfor ledelsesfaget er derfor at kunnskapen fra vår undersøkelse tas med i videre forskning, så vel som i praktisk utøvelse av ledelse.

7 Litteraturliste

- Aiken, Leona S. og Stephen G. West. 1991. *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Multiple regression: Testing and interpreting interactions. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Andersen, Ingvild, Robert Buch og Bård Kuvaas. 2020. "A Literature Review of Social and Economic Leader–Member Exchange." *Frontiers in psychology* 11: 1474-1474. doi: 10.3389/fpsyg.2020.01474.
- Andrews, Therese Marie og Joakim Høgås. 2017. *Vilkår for ledelse - Om økonomi, kompetanse, ansvar og myndighet i norske helse- og omsorgstjenester*. Nordlandsforskning.
- Arbeids- og sosialdepartementet. 2021. *Høring – forslag til endringer i forskrift om arbeid som utføres i arbeidstakers hjem*. redigert av Ingrid Sandvei Francke og Kine Moland Brox.
- 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.
- Baruch, Yehuda og Brooks C. Holtom. 2008. "Survey response rate levels and trends in organizational research." *Human relations (New York)* 61 (8): 1139-1160.
- Basit, Ameer A. 2019. "Examining how respectful engagement affects task performance and affective organizational commitment." *Personnel Review* 48 (3): 644-658.
- Bass, B.M. og B..J. Avolio. 1994. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: CA: Sage.
- Bass, Bernard M. og Ruth Bass. 2008. *The Bass handbook of leadership : theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press.
- Bauer, Talya N. og Berrin Erdogan. 2016. "Leader–Member Exchange (LMX) Theory: An Introduction and Overview." I *The Oxford handbook of leader-member exchange*, redigert av Talya N. Bauer og Berrin Erdogan. New York: Oxford University Press.
- Behrendt, Peter, Sandra Matz og Anja S. Göritz. 2017. "An integrative model of leadership behavior." *The Leadership quarterly* 28 (1): 229-244. doi: 10.1016/j.leaqua.2016.08.002.

- Berscheid, Ellen. 1999. "The Greening of Relationship Science." *The American psychologist* 54 (4): 260-266. doi: 10.1037/0003-066X.54.4.260.
- Bethlehem, J. G. og H. M. P. Kersten. 1985. "On the treatment of nonresponse in sample surveys. 1 (3):." *Journal of Official Statistics* 1 (3): 287–300.
- Blau, Peter M. 1964. *Exchange and power in social life*. New York: J. Wiley.
- Brehm, John O. og Scott Gates. 1997. *Working, Shirking, and sabotage: bureaucratic response to a democratic public*. Michigan studies in political analysis. Ann Arbor: Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Brønn, Peggy Simcic og Jan Ketil Arnulf. 2019. *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. 2. utg. utg. Bergen: Fagbokforl.
- Buch, Robert. 2016. "Relasjoner og motivasjon." I *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*, redigert av Anders Dysvik, Bård Kuvaas og Robert Buch, 87-110. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Buch, Robert, Bard Kuvaas, Anders Dysvik og Birgit Schyns. 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. doi: 10.1108/LODJ-09-2012-0121.
- Burke, Michael J. og Russell R. Day. 1986. "A Cumulative Study of the Effectiveness of Managerial Training." *Journal of Applied Psychology* 71 (2): 232-245.
- Carmeli, Abraham, Jane E Dutton og Ashley E Hardin. 2015. "Respect as an engine for new ideas: Linking respectful engagement, relational information processing and creativity among employees and teams." *Human Relations* 68 (6): 1021-1047.
- Cerasoli, Christopher P., Jessica M. Nicklin og Michael T. Ford. 2014. "Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis." *Psychological Bulletin* 140 (4): 980-1008. doi: 10.1037/a0035661.
- Chen, Xiaogang, Jing Ma, Jiafei Jin og Patricia Fosh. 2013. "Information privacy, gender differences, and intrinsic motivation in the workplace." *International journal of information management* 33 (6): 917-926. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2013.08.010.
- Deci, Edward L., Anja H. Olafsen og Richard M. Ryan. 2017. "Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science." *Annual review of organizational psychology and organizational behavior* 4 (1): 19-43. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108.
- Deci, Edward L. og Richard M. Ryan. 2012. "Motivation, personality, and development within embedded social contexts: An overview of self-determination theory." I *The*

- Oxford handbook of human motivation.*, 85-107. New York, NY, US: Oxford University Press.
- Duffy, M. K., D. C. Ganster og M. Pagon. 2002. "Social Undermining in the Workplace." *Academy of Management journal* 45 (2): 331-351. doi: 10.2307/3069350.
- Dulebohn, James H., William H. Bommer, Robert C. Liden, Robyn L. Brouer og Gerald R. Ferris. 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.
- Dutton, Jane E. 2003. *Energize Your Workplace : How to Create and Sustain High-Quality Connections at Work*. New York, NY, UNITED STATES: John Wiley & Sons, Incorporated. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/hioa/detail.action?docID=469362>.
- Dutton, Jane E. og Belle Rose Ragins. 2007. *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation*. Redigert av Jane E. Dutton og Belle Rose Ragins. Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation. Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Dutton, Jane E. Tttttspreitzer Gretchen M. 2014. *How to be a positive leader: small actions, big impact*: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Dysvik, Anders og Bård Kuvaas. 2016. "Og så da? Konsekvenser av ulike typer motivasjon." I *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*, redigert av Anders Dysvik, Bård Kuvaas og Robert Buch, 21-31. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Einarsen, Ståle og Harald Pedersen. 2017. *Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet : jus og psykologi*. 2. utg. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Ekvall, Göran og Jouko Arvonen. 1991. "Change-centered leadership: An extension of the two-dimensional model." *Scandinavian journal of management* 7 (1): 17-26. doi: 10.1016/0956-5221(91)90024-U.
- Epitropaki, Olga og Robin Martin. 2016. "LMX and Work Attitudes: Is There Anything Left Unsaid or Unexamined?" I *The Oxford handbook of leader-member exchange*, redigert av Talya N. Bauer og Berrin Erdogan. New York: Oxford University Press.
- Finansdepartementet. 2021a. Meld. St. 1 (2020 –2021). Melding til Stortinget. Nasjonalbudsjettet 2021. redigert av Det kongelige Finansdepartement: Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon.
- . 2021b. Meld. St. 14 (2020 –2021). Melding til Stortinget. Perspektivmeldingen 2021. redigert av Det kongelige Finansdepartement: Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon.

- Finkelstein, Lisa M. og Sara K. Farrell. 2007. "An expanded view of age bias in the workplace." I *Aging and work in the 21st century.*, 73-108. Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Friedman, Anat, Abraham Carmeli og Jane E. Dutton. 2018. "When does respectful engagement with one's supervisor foster help-seeking behaviors and performance?" *Journal of Vocational Behavior* 104 (C): 184-198.
- Frost, Peter J. 2004. "Handling Toxic Emotions: New Challenges for Leaders and their Organization." *Organizational dynamics* 33 (2): 111-127. doi: 10.1016/j.orgdyn.2004.01.001.
- Gersick, C. J. G., J. E. Dutton og J. M. Bartunek. 2000. "Learning from Academia: The Importance of Relationships in Professional Life." *Academy of Management journal* 43 (6): 1026-1044. doi: 10.2307/1556333.
- Glasø, Lars og Geir Thompson. 2013. *Transformasjonsledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- 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.
- Graves, Laura M. og Margaret M. Luciano. 2013. "Self-determination at work: Understanding the role of leader-member exchange." *Motivation and emotion* 37 (3): 518-536. doi: 10.1007/s11031-012-9336-z.
- Greenhaus, J. H. og S. Parasuraman. 1999. "Research on work, family, and gender: Current status and future directions. ." I *Handbook of gender and work*, redigert av G. Powell, 391–412. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hamaker, Ellen, Rebecca Kuiper og Raoul Grasman. 2015. "A Critique of the Cross-Lagged Panel Model." *Psychological methods* 20: 102-116. doi: 10.1037/a0038889.
- Hargie, Owen. 2017. *Skilled interpersonal communication : research, theory and practice*. Sixth edition. utg. Abingdon, Oxon ;,New York, NY: Routledge.
- Hargie, Owen og Dennis Tourish. 1994. "Communication Skills Training: Management Manipulation or Personal Development?" *Human Relations* 47 (11): 1377-1389.
- Hasle, Anne Kari Lande og Mette Haarstad. 1999. En bedre organisert politi- og lensmannsetat. redigert av Justis- og politidepartementet. Oslo 1999: Statens forvaltningstjeneste, Statens trykning.

- Henderson, David J., Robert C. Liden, Brian C. Glibkowski og Anjali Chaudhry. 2009. "LMX differentiation: A multilevel review and examination of its antecedents and outcomes." *The Leadership quarterly* 20 (4): 517-534. doi: 10.1016/j.leaqua.2009.04.003.
- Hogan, Robert, Gordon J. Curphy og Joyce Hogan. 1994. "What We Know About Leadership." *American Psychologist* 49 (6): 493-504.
- Hogan, Robert og Robert B. Kaiser. 2005. "What We Know About Leadership." *Review of General Psychology* 9 (2): 169-180.
- Hoyt, Crystal L., Terry L. Price og Laura Poatsy. 2013. "The social role theory of unethical leadership." *The Leadership quarterly* 24 (5): 712-723. doi: 10.1016/j.leaqua.2013.07.001.
- Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen og Per Arne Tufte. 2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utg. utg. Oslo: Abstrakt forl.
- Kahn, W. A. 1993. "Caring for the Caregivers: Patterns of Organizational Caregiving." *Administrative science quarterly* 38 (4): 539-563. doi: 10.2307/2393336.
- Kivimäki, M., M. Virtanen, M. Vartia, M. Elovainio, J. Vahtera og L. Keltikangas-Järvinen. 2003. "Workplace bullying and the risk of cardiovascular disease and depression." *Occup Environ Med* 60 (10): 779-783. doi: 10.1136/oem.60.10.779.
- Kooij, Dorien, Annet De Lange, Paul Jansen, Ruth Kanfer og Josje Dikkers. 2011. "Age and work-related motives: Results of a meta-analysis." *Journal of Organizational Behavior* 32: 197-225. doi: 10.1002/job.665.
- Kopperud, Karoline Hofsløtt, Robert Buch og Christina Skogen. 2021. "Work overload and leader-member exchange: The moderating role of psychological flexibility." *Journal of general management* 46 (3): 173-184. doi: 10.1177/0306307020942905.
- 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, Robert Buch, Antoinette Weibel, Anders Dysvik og Christina G. L. Nerstad. 2017. "Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes?" *Journal of economic psychology* 61: 244-258. doi: 10.1016/j.joep.2017.05.004.
- Kuvaas, Bård og Anders Dysvik. 2009. "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.
- . 2016. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser : evidensbasert HRM*. 3. utg. utg. Bergen: Fagbokforl.

- Laursen, Brett, Todd D. Little og Noel A. Card. 2012. *Handbook of developmental research methods*. Redigert av Brett Laursen, Todd D. Little og Noel A. Card. Handbook of developmental research methods. New York, NY, US: The Guilford Press.
- Liden, Robert C. Liden, Junfeng Wu, Xiaoyun Cao og Sandy J. Wayne. 2016. "Leader–Member Exchange Measurement." I *The Oxford handbook of leader-member exchange*, redigert av Talya N. Bauer og Berrin Erdogan. New York: Oxford University Press.
- Liden, Robert C., Sandy J. Wayne og Dean Stilwell. 1993. "A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchanges." *Journal of applied psychology* 78 (4): 662-674. doi: 10.1037/0021-9010.78.4.662.
- Lloyd, Karina J., Diana Boer og Sven C. Voelpel. 2017. "From Listening to Leading: Toward an Understanding of Supervisor Listening Within the Framework of Leader-Member Exchange Theory." *International Journal of Business Communication* 54 (4): 431-451.
- Lysberg, Kari, Gunn Robstad Andersen, Bjørg Hegdal, Tonje Strømholm og Stian Rosenberg Søvik. 2020. *Mobbing og trakassering i arbeidslivet - Arbeidstilsynets erfaringer*.
- Martin, Robin, Yves Guillaume, Geoff Thomas, Allan Lee og Olga Epitropaki. 2016. "Leader–member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review." *Personnel Psychology* 69 (1): 67-121. doi: 10.1111/peps.12100.
- Martinsen, Øyvind L. 2015. *Perspektiver på ledelse*. 4. utg. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Matta, Fadel K. og Linn Van Dyne. 2016. "Leader–Member Exchange and Performance: Where We Are and Where We Go From Here." I *The Oxford handbook of leader-member exchange*, redigert av Talya N. Bauer og Berrin Erdogan. New York: Oxford University Press.
- Nahrgang, Jennifer D. og Jungmin Jamie Seo. 2016. "How and Why High Leader–Member Exchange (LMX) Relationships Develop: Examining the Antecedents of LMX." I *The Oxford handbook of leader-member exchange*, redigert av Talya N. Bauer og Berrin Erdogan. New York: Oxford University Press.
- Nielsen, Morten, Merethe Aasland, Stig Matthiesen, Anders Skogstad og Ståle Einarsen. 2004. "Destruktiv ledelse." *Magma* 7: 80-90.
- Omilion-Hodges, Leah M. og Colin R. Baker. 2017. "Communicating Leader-Member Relationship Quality: The Development of Leader Communication Exchange Scales to Measure Relationship Building and Maintenance Through the Exchange of

- Communication-Based Goods." *International journal of business communication* (Thousand Oaks, Calif.) 54 (2): 115-145. doi: 10.1177/2329488416687052.
- Pinder, Craig C. 1998. *Work motivation in organizational behavior*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Pituch, Keenan A., Tiffany A. Whittaker og Laura M. Stapleton. 2005. "A Comparison of Methods to Test for Mediation in Multisite Experiments." *Multivariate Behav Res* 40 (1): 1-23. doi: 10.1207/s15327906mbr4001_1.
- Powell, G. N. og J. H. Greenhaus. 2010. "Sex, gender, and the work-to-family interface: Exploring negative and positive interdependencies." *Academy of Management Journal* 53 (3): 513-534.
- Preacher, Kristopher J. og Andrew F. 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.
- Ringdal, Kristen. 2018. *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 4. utg. utg. Bergen: Fagbokforl.
- Risan, Hans. 2012. "Dyadisk lederskap."
- Robbins, S. og P. Hunsaker. 2014. *Traning in Interpersonal Skills: TIPS for Managing People at Work*. 6th utg. Harlow, Essex: Pearson Education.
- Rogelberg, Steven G. og Jeffrey M. Stanton. 2007. "Introduction: Understanding and Dealing With Organizational Survey Nonresponse." *Organizational research methods* 10 (2): 195-209. doi: 10.1177/1094428106294693.
- Rudolph, Cort, Ian Katz, Regina Ruppel og Hannes Zacher. 2020. "A Systematic and Critical Review of Research on Respect in Leadership." *The Leadership Quarterly* 32. doi: 10.1016/j.leaqua.2020.101492.
- Ryan, Richard M., Edward L. Deci, Raymond D. Fowler, Martin E. P. Seligman og Mihaly Csikszentmihalyi. 2000. "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being." *American Psychologist* 55 (1): 68-78.
- Schyns, B. og H. Blank. 2010. "The limits of interactional leadership: the relationship between Leader-Member Exchange and span of control." I *Gesund mit und ohne Arbeit*, redigert av T. Rigotti, S. Korek og K. Lengerich Otto, 305-314. Pabst Science Publishers.

- Schyns, B. og H.-J. Wolfram. 2008. "The relationship between leader-member exchange and outcomes as rated by leaders and followers." *Leadership & Organization Development Journal* 29 (7): 631-646. doi: 10.1108/01437730810906362.
- Schyns, Birgit. 2016. "Leader and follower personality and LMX." I *The Oxford handbook of leader-member exchange.*, 119-135. New York, NY, US: Oxford University Press.
- Schyns, Birgit, John M. Maslyn og Marc P. M. van Veldhoven. 2012. "Can some leaders have a good relationship with many followers?: The role of personality in the relationship between leader-member exchange and span of control." *Leadership & Organization Development Journal* 33 (6): 594-606. doi: 10.1108/01437731211253046.
- Singh, Bhoodev og Tarun Kumar Tyagi. 2014. "The Application Of Cross-Lagged Panel Analysis In Educational Research." *FACTA UNIVERSITATIS Philosophy, Sociology, Psychology and History* 13 (2): 39-51.
- Sirota, David, L. A. Mischkind og M. I. Meltzer. 2006. "Stop demotivating your employees." *Harvard management update* 11 (1): 1-6.
- Skog, Ole-Jørgen. 2004. *Å forklare sosiale fenomener : en regresjonsbasert tilnærming. 2.* [rev. og utvidet] utg. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Sobel, Michael E. 1982. "Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models." *Sociological methodology* 13: 290-312. doi: 10.2307/270723.
- Sonnentag, Sabine og Alexander Pundt. 2016. "Leader-Member Exchange from a Job-Stress Perspective." I *The Oxford handbook of leader-member exchange*, redigert av Talya N. Bauer og Berrin Erdogan. New York: Oxford University Press.
- Stedman, Richard C., Nancy A. Connelly, Thomas A. Heberlein, Daniel J. Decker og Shorna B. Allred. 2019. "The End of the (Research) World As We Know It? Understanding and Coping With Declining Response Rates to Mail Surveys." *Society & natural resources* 32 (10): 1139-1154.
- Tepper, B. J. 2000. "Consequences of Abusive Supervision." *Academy of Management journal* 43 (2): 178-190. doi: 10.2307/1556375.
- Thomas, N. Anderson og E. Kida Thomas. 1982. "The Cross-Lagged Research Approach: Description and Illustration." *Journal of accounting research* 20 (2): 403-414. doi: 10.2307/2490748.
- Thrane, Christer. 2017. *Regresjonsanalyse : en praktisk tilnærming.* Oslo: Cappelen Damm akademisk.

- Tierney, Pamela. 2016. "LMX and Creativity." I *The Oxford handbook of leader-member exchange*, redigert av Talya N. Bauer og Berrin Erdogan. New York: Oxford University Press.
- Tynes, Tore, Tom Sterud, Eva Kristin Løvseth, Håkon Andre Johannessen, Hans Magne Ulrik Gravseth, Anne Mette Bjerkan, Berit Bakke og Cecilie Aagestad. 2018. *Faktabok om arbeidsmiljø og helse 2018. Status og utviklingstrekk*. STAMI-rapport. <https://stami.brage.unit.no/stami-xmlui/handle/11250/2558672>.
- Valrie, Cecelia R., Karen M. Gil, Rupa Redding-Lallinger og Charles Daeschner. 2008. "Brief Report: Daily Mood as a Mediator or Moderator of the Pain-Sleep Relationship in Children with Sickle Cell Disease." *Journal of pediatric psychology* 33 (3): 317-322. doi: 10.1093/jpepsy/jsm058.
- Verderber, K., R. Verderber og D. Sellnow. 2014. *Communicate!* Boston: MA: Wadsworth, Cengage Learning.
- Vie, Tina Løkke, Lars Glasø og Ståle Einarsen. 2011. "Health outcomes and self-labeling as a victim of workplace bullying." *J Psychosom Res* 70 (1): 37-43. doi: 10.1016/j.jpsychores.2010.06.007.
- Vogt, Catharina og Nadina Skoluda. 2020. "Encyclopedia of Behavioral Medicine." I, redigert av Marc D. Gellman og J. Rick Turner. Cham: Springer International Publishing : Imprint: Springer.
- Weinberg, Diana og Abraham Carmeli. 2009. "Exploring the antecedents of relationship commitment in an import–export dyad." *Progress In International Business Research* 3: 113-137. doi: 10.1016/S1745-8862(08)03006-9.
- Wennes, Grete. 2016. "Ledelsens sanne ansikt Noen sentrale utfordringer for ledelsesforskningen." *MAGMA* 2: 22-27.
- Wright, Graham. 2015. "An empirical examination of the relationship between nonresponse rate and nonresponse bias." *Statistical journal of the IAOS* 31 (2): 305-315. doi: 10.3233/sji-140844.
- Yukl, Gary A. 2013. *Leadership in organizations*. 8th ed., Global ed. utg. Essex: Pearson.
- Zapf, Dieter. 1999. "Organisational, work group related and personal causes of mobbing bullying at work." *International journal of manpower* 20 (1/2): 70-85. doi: 10.1108/01437729910268669.

Vedlegg 1

Vil du delta i forskningsprosjektet “Ledelse, motivasjon og kunnskapsdeling”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt, hvor formålet er å undersøke om det finnes en sammenheng mellom lederatferd og medarbeideres indre motivasjon, psykologiske trygghet og kunnskapsdeling. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet, og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Gjennom dette prosjektet vil vi undersøke om det finnes en sammenheng mellom lederatferd og medarbeideres indre motivasjon, psykologiske trygghet og kunnskapsdeling, og videre om dette er påvirket av relasjonen mellom leder og medarbeider. Forskningsspørsmålene vi ønsker å belyse gjennom prosjektet er:

- Hvilken betydning har leders atferd for medarbeideres motivasjon på jobben?
- Hvilken betydning har leders atferd for medarbeideres psykologiske trygghet på jobben?
- Hvilken betydning har leders atferd for medarbeideres kunnskapsdeling på jobben?
- Hva ved leders atferd er det som kan forklare denne sammenhengen?
- Påvirker relasjonen mellom leder og medarbeider denne sammenhengen?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Dette prosjektet er en masteroppgave i forbindelse med studiet «Styring og ledelse» ved Storbyuniversitetet OsloMet. Det er Handelshøyskolen ved OsloMet som er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi spør deg om å bidra i studien fordi du er ansatt ved «*navn på virksomhet*» (*anonymisert i dette vedlegget*) som har sagt ja til å delta. Din deltagelse er avgjørende for å sikre best og mest mulig informasjon om hva som skal til for å skape en best mulig arbeidshverdag for ledere og medarbeidere. Vi har fått kontaktinformasjon til deg fra din organisasjon.

Hva innebærer det for deg å delta?

Denne studien består av to deler. Du mottar i dag første del (Del 1) av undersøkelsen som har til hensikt å kartlegge bakgrunnsinformasjon og informasjon om din relasjon til nærmeste leder. Det vil ta omtrent 10 minutter å svare på dette spørreskjemaet. Dine svar fra spørreskjemaet blir registrert elektronisk.

Hvis du velger å delta i prosjektet vil du etter to uker bli invitert til å svare på den andre delen av undersøkelsen (Del 2). Dette spørreskjemaet har til hensikt å kartlegge forhold knyttet til bl.a. din motivasjon. Vi ønsker å følge virkninger over tid for bedre å kunne si noe om hvordan ledelse og motivasjon utvikler seg. Det vil ta omtrent 10 minutter å svare på denne delen av spørreskjemaet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. To masterstudenter samt deres veileder ved OsloMet vil ha tilgang til dataene. Det vil ikke være mulig for ledelsen eller andre tilsatte i din organisasjon å få tilgang til datamaterialet.

De endelige resultatene vil etter prosjektets avslutning rapporteres tilbake til deltakende organisasjoner. Denne rapporteringen vil kun gis på gruppenivå, og vil være fullstendig anonymisert. Rapporteringen kan danne grunnlag for eventuelle generelle forbedringstiltak ved organisasjonen.

Det presiseres at det ikke vil bli gitt noen rapporter til din arbeidsgiver på individnivå.

Ditt navn og kontaktopplysninger vil bli erstattet med en anonymisert kode som lagres utilgjengelig for andre, og fysisk adskilt fra øvrige data. Kodenøkkelen lagres innelåst ved OsloMet, og det er kun de ansvarlige masterstudentene og deres veileder som vil ha tilgang til

denne kodenøkkelen. Det anonymiserte datamaterialet lagres på godkjent og passord-beskyttet skyløsning. Dataene vil bli oppbevart i krypterte mapper. Dataene vil bli anonymisert i etterkant av at datainnsamling er avsluttet og senest innen 31.12.2022.

Deltakerne i studien vil ikke kunne gjenkjennes i vitenskapelige publikasjoner på bakgrunn av datamaterialet.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes innen 31.12.2022. Ved prosjektslutt makuleres kodenøkkelen. Det anonymiserte datamaterialet lagres på ubestemt tid i påvente av eventuell publisering i fagfelleverdert tidsskrift.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Storbyuniversitetet OsloMet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Storbyuniversitetet OsloMet ved prosjektansvarlig Karoline Kopperud (karoko@oslomet.no), mastergradstudent Jan Erik Østvik (s335779@oslomet.no),

telefon 92637471) eller mastergradstudent Andreas Barbøl (s328246@oslomet.no, telefon 97767072)

- Vårt personvernombud: Ingrid S. Jacobsen, (personvernombud@oslomet.no, telefon 67235534).
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, (personverntjenester@nsd.no, telefon 55582117).

Med vennlig hilsen

Karoline Kopperud
Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Andreas Barbøl
Mastergradsstudent

Jan Erik Østvik
Mastergradsstudent

Samtykkeerklæring

Respondentene samtykker til deltakelse når de klikker seg inn på lenken som leder til spørreskjemaet.

Vedlegg 2

Spørsmål i spørreskjemaene

Respektfullt engasjement (RE)

Kilde: Carmeli, Abraham, Jane E Dutton og Ashley E Hardin. 2015. "Respect as an engine for new ideas: Linking respectful engagement, relational information processing and creativity among employees and teams." *Human Relations* 68 (6): 1021-1047.

Friedman, Anat, Abraham Carmeli og Jane E. Dutton. 2018. "When does respectful engagement with one's supervisor foster help-seeking behaviors and performance?" *Journal of Vocational Behavior* 104 (C): 184-198.

- 1 Min leder er alltid tilgjengelig for å høre på og lytte til meg
- 2 Min leder er i høyeste grad oppmerksom på mine behov
- 3 Min leder uttrykker genuin interesse for mitt arbeid og mine ansvarsområder
- 4 Min leder anerkjenner og forstår hva som inngår i mitt arbeid
- 5 Min leder fremhever mine gode sider
- 6 Min leder uttrykker takknemlighet og respekt for mitt bidrag til organisasjonen
- 7 Min leder verdsetter hvor verdifull min tid er
- 8 Min leder stiller forespørsler heller enn krav til meg
- 9 Min leder snakker til meg på en respektfull heller enn på en krevende måte

Sosial leder-medarbeider relasjon (SLMR)

Kilde: 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.

- 1 Mitt forhold til min nærmeste leder er basert på gjensidig tillit
- 2 Min nærmeste leder har investert mye i meg
- 3 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
- 4 Jeg tror at den innsatsen jeg legger ned i jobben i dag vil være fordelaktig for min relasjon til min nærmeste leder

Indre motivasjon (IM)

Kilde: Kuvaas, Bård og Anders Dysvik. 2009. "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.

- 1 Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min
- 2 Det er gøy å jobbe med de arbeidsoppgavene jeg har
- 3 Jeg føler at den jobben jeg gjør er meningsfull
- 4 Jobben min er veldig spennende
- 5 Jobben min er så interessant at den i seg selv er sterkt motiverende
- 6 Av og til blir jeg så inspirert av jobben min at jeg nesten glemmer ting rundt meg