



OsloMet - storbyuniversitetet

Stine Pernille Hauge Kjos

Ansattes ytringer

- en kvantitativ studie av ansattes ytringer med nærmeste leder som adressat**

Førord

Mitt utgangspunkt for denne oppgaven var en refleksjon jeg gjorde meg underveis i masterstudiet. Jeg opplevde at jeg lærte masse nyttig som leder. Samtidig savnet jeg ansatt-dimensjonen. Hvis ledere kan lære å bli gode ledere, så kan vel medarbeidere lære å bli gode medarbeidere? Det var starten. Deretter begynte letingen etter perspektiv, rammeverk, teori osv. til jeg endte opp med å ta utgangspunkt i «voice-litteraturen». Det ble den en oppgave ut av ...

Takk til Norsk folkehjelp, Kreftforeningen og Røde Kors for å la meg rekruttere respondenter.

Takk til Johannes, Benedicte og arbeidsplassen min for hjelp, støtte og for å gi meg tid.

Takk til veileder, Dominique Kost, for innspill og hjelp.

Stine Pernille Hauge Kjos

07.05.21

Sammendrag

Ledere er avhengige av medarbeideres tilbakemeldinger for å kunne gjøre forbedringer og skape innovasjon, men forskning viser at mange ansatte heller velger taushet fremfor å ytre seg (Sunagic 2020). Forskningen på «ansattes ytringer» har først og fremst rettet søkelys mot det organisatoriske nivået; lederens rolle, lederatferd, ytringsklima og ulike ytringsstrukturer (Wilkinson mfl. 2018, Sunagic og Wong 2016). Mer forskning bør gjøres, særlig på individnivå når det gjelder hva som motiverer til ytring, hva som hemmer ytring og om medarbeideres holdninger, oppfatninger og følelser (Wilkinson mfl. 2018). Min studie er et bidrag til ytringslitteraturen ved å snu perspektivet fra å se på leders adferd til å undersøke ansattes opplevelse av å ytre seg på arbeidsplassen med nærmeste leder som adressat.

Problemstillingen for oppgaven er; «i hvilken grad påvirker ansattes ytringer lederens grad av åpenhet for innspill og lederens sikkerhet i beslutninger?» Jeg har undersøkt problemstillingen ved å innhente data via to elektroniske spørreskjema. Formålet med studien var å utforske sammenhengen mellom ansattes ytringer og deres opplevelse av leders åpenhet for innspill og råd, og lederens selvsikkerhet i beslutninger. I tillegg ønsket jeg å undersøke om og på hvilken måte en sosial-leder-medarbeider-relasjon eller økonomisk-leder-medarbeider-relasjon ville moderere effekten av leders åpenhet på leders sikkerhet.

Analysen av problemstillingsmodellen viste ingen signifikant sammenheng mellom ansattes ytringer og opplevelse av leders selvsikkerhet. Ei heller noen interaksjonseffekt av leders åpenhet. Men oppgaven har bekreftet hullet i forskningen på ytringer. Videre forskning bør sette søkelys på ytringseffektivitet og på vekselvirkingen i utviklingsdynamikken mellom leder og ansatt. Dette bør gjøres ved longitudinelle studier.

Nøkkelord: ansattes ytringer, ytringskanaler, leder-medarbeider-relasjonen (LMX), sosial-leder-medarbeider-relasjon (SLMX), økonomisk-leder-medarbeider-relasjon (ELMX), beslutningstaking, leders selvsikkerhet, leders åpenhet, ytringseffektivitet og ytringsklima.

Abstract

Managers are dependent on feedback from employees to implement improvements and create innovation, but research shows that employees rather remain silent than use voice (Sunagic 2020). Research on «employee voice» have mainly looked at the organizational level; the role of the manager, leadership behavior, voice climate and voice channels / mechanisms (Wilkinson et.al 2018, Sunagic and Wong 2016). More research should be done, especially on individual level, when it comes to motivation for voice, what promote and inhibit voice and about employees' attitudes, perceptions, and emotions (Wilkinson et.al 2018). My study is a contribution to the voice literature by turning the perspective from looking at manager's behavior to examining employees' experience with voice in the workplace, with the immediate manager as the addressee.

The issue I have examined is: «to which extent do employee voice affect the manager's degree of openness to input and advice, and the manager's confidence in own judgements?» I have examined this by collecting data using two electronic surveys. The purpose of the study was to explore the connection between employee voice and the experience of the manager's openness to input and advice, and the manager's confidence in own judgements. In addition, I wanted to investigate whether and in what way social leader-member exchange or economic leader-member exchange would moderate the effect of manager's openness on manager's confidence.

The Path Analysis didn't show significant connections between employee voice and the experience of manager's confidence in own judgements. Neither any interaction effects of manager's openness. But the thesis has confirmed the gap in research on employee voice. Further research should shed light on voice efficacy and on the dynamic interaction between manager and employee. This should be done by longitudinal studies.

Keywords: employee voice, voice mechanisms, leader-member exchange (LMX), social leader-member exchange (SLMX), economic leader-member exchange (ELMX), decision-making, managerial confidence, managerial openness, voice efficacy, voice climate.

Innhold

Forord	II
Sammendrag.....	III
Abstract.....	IV
1 Innledning	1
1.1 Tema og problemstilling.....	1
1.1.1 Problemstilling.....	3
2 Teoretisk grunnlag.....	4
2.1 Problemstillingsmodell.....	4
2.2 Ytrings-litteraturen.....	5
2.2.1 Teoretiske retninger.....	5
2.2.2 Definisjon	8
2.2.3 Ekstra-rolle adferd og ytringskanaler	10
2.3 Hypoteser	12
2.3.1 Leders selvsikkerhet i beslutninger og leders åpenhet for råd og innspill	12
2.3.2 Leder-medarbeider-relasjonen	15
2.3.3 Litteraturinnhenting og referering.....	17
3 Metode	19
3.1 Forskningsdesign.....	19
3.1.1 Spørreskjemaene	20
3.1.2 Gjennomføring.....	20
3.1.3 Behandling av data.....	21
3.1.4 Gyldighet og pålitelighet	21
3.2 Utvalget.....	23
3.3 Måleinstrumenter	24
3.3.1 Indekser	25
3.3.2 Uavhengig variabel: Ansattes ytringer	25

3.3.3	Avhengig variabel: Leders selvsikkerhet i beslutninger	26
3.3.4	Medierende variabel: Leders åpenhet for råd og innspill	27
3.3.5	Modererende variabler: SLMX og ELMX	28
3.3.6	Kontrollvariabler	29
4	Resultater.....	32
4.1	Univariat analyse.....	32
4.1.1	Koronasituasjonen	32
4.1.2	Ytringskanaler.....	32
4.2	Korrelasjoner.....	33
4.3	Testing av hypoteser.....	35
4.3.1	Kontrollvariablene.....	37
5	Diskusjon.....	38
5.1.1	Praktiske implikasjoner	41
5.1.2	Begrensninger ved undersøkelsen.....	42
5.1.3	Videre forskning.....	43
6	Konklusjon	45
7	Litteraturliste	46
	Vedlegg 1 Spørreundersøkelse del 1	49
	Norsk	49
	Engelsk.....	54
	Vedlegg 2 Spørreundersøkelse del 2	58
	Norsk.....	58
	Engelsk.....	61
	Vedlegg 3 Informasjonsbrev til informanter.....	64
	Norsk.....	64
	Engelsk.....	65

Figurliste

Figur 1: Problemstillingsmodell.....	4
Figur 2. Konseptuell modell: ansattes ytringer og leder-medarbeider relasjonen.	8

Tabelliste

Tabell 1. Ansattes ytringer: teori, fokus og filosofi.....	6
Tabell 2. Multiple betydninger av ansattes ytringer.	9
Tabell 3. Typologi av ekstra-rolle-adferd.	11
Tabell 4. Alder på respondentene, hele tall og prosent.....	24
Tabell 5. Ansiennitet i organisasjonen, hele tall og prosent.....	24
Tabell 6. ANOVA tabell; kommunikasjon på hjemmekontor * kommunikasjon på arbeidsplassen.	32
Tabell 7. Ansattes bruk av ytringskanaler.....	33
Tabell 8. Deskriptiv statistikk, korrelasjoner og Cronbachs alfa (diagonalt).....	34
Tabell 9. Interaksjonstest av problemstillingsmodellen.....	35

1 Innledning

1.1 Tema og problemstilling

Ledere får ofte tilbud om kurs og kompetansehevende tiltak for å lære å bli gode ledere og lederadferden skal påvirke medarbeidere til å yte bedre. Ledelseslitteraturen omhandler i stor grad hvordan ledere bør tenke, føle og handle (Karlsen og Berg 2018), og mangler blant annet medarbeideres synspunkter og erfaringer på hvordan de prøver å påvirke sin leder (Yukl og Falbe 1990). I et arbeidsliv med høy endringstakt må det legges større vekt på å involvere og ansvarliggjøre medarbeidere (Karlsen og Berg 2018) og endringer som foretas vil ofte ha direkte innvirkning på ansattes arbeid (Farndale mfl. 2011). I det konkurransepregede arbeidslivet er det avgjørende for å kunne forbedre virksomhetens ytelse ved å få ansattes kommentarer og innspill (Detert og Burris 2007). Ledere er avhengig av medarbeideres tilbakemeldinger for å kunne gjøre forbedringer og skape innovasjon, men forskning viser at mange ansatte heller velger taushet fremfor å ytre seg (Detert og Burris 2007 og Sunagic 2020). Årsakene til dette kan være frykt for negative personlige konsekvenser, ineffektive ytringskanaler, manglende ressurser til å ytre seg, eller mistro til at det nytter å si ifra (Detert og Burris 2007, Wilkinson mfl. 2018 og Sunagic 2020).

Ansatte er avhengig av lederen på grunn av lederens makt over arbeidsforholdene med tanke på ressurser, belønning og straff (Detert og Burris 2007). Leder har et ansvar som følge av arbeidsmiljøloven i å «legge til rette for et godt ytringsklima», samtidig har både leder og medarbeider ansvar for å skape et godt arbeidsmiljø («Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven) - Lovdata» 2006). Og ansatte er også delvis ansvarlige for å gjøre sine meninger kjent for leder (Detert og Burris 2007). Ytringer kan være et instrument for gjensidig gevinst mellom arbeidstaker og arbeidsgiver, og et system for sosial dialog og medbestemmelse (Wilkinson mfl. 2020, 4). Å ytre seg er å utøve innflytelse over leders handlinger også når resultatet ikke blir realisert eller som ønsket. Det er derfor viktig ifølge, Wilkinson mfl. (2020, 5), å se på hvordan ledelsen responderer og effektene av ytringene på beslutningstaking. De to momentene; ansattes medansvar for et godt arbeidsmiljø og at ansattes ytringer er et viktig bidrag inn i ulike organisatoriske prosesser (Sunagic og Wong 2016, 123), peker i retning av at det vil være fruktbart å forske mer på den ansattes oppfatninger av å ytre seg. Derfor gjenstår vesentlige spørsmål om de ansatte, når ansatte ytrer seg - i hvilken

grad opplever de at leder er åpen for deres innspill og råd, og i hvilken grad opplever de at lederen er sikker i sin beslutningsprosess?

Det er et stort internasjonalt forskningsmiljø og lange tradisjoner innenfor området «employee voice», på norsk «ansattes ytringer». Forskningen har først og fremst rettet søkelys mot det organisatoriske nivået; lederens rolle, lederatferd, ytringsklima og ulike ytringsstrukturer (Wilkinson mfl. 2018, 713, Sunagic og Wong 2016, 123). Mer forskning bør gjøres, særlig på individnivå når det gjelder medarbeideres oppfatninger (Wilkinson mfl. 2018, 713). Flere studier har fått støtte til at ansattes ytringer har en positiv påvirkning på beslutningstaking, organisatorisk læring, endring og innovasjon (Sunagic og Wong 2016, 123).

Det er foretatt mange studier av effekten av lederstil på ansattes ytringer. I disse studiene har lederstil vært uavhengig variabel og ytringer den avhengige, altså har lederadferd vært faktoren som predikerer ansattes ytringer (Detert og Burris 2007). Men det er ikke utelukkende slik at lederstil er konsistent relatert til ansattes ytringer. I Sunagic og Wong (2016) sin oversiktstudie ble oppsummeringen av forskningen på effekten av lederstil slik; det ble funnet en positiv sammenheng mellom lederstilene etisk lederskap og hensynsfullt lederskap og ansattes ytringer, det ble funnet at en trakasserende lederstil gjennomgående hadde et negativt forhold til ansattes ytringer, mens transformerende og paternalistisk ledelse ga både positive og negative og / eller ikke signifikante forhold mellom lederstil og ansattes ytringer. Dette er viktige funn, men i samfunnsfaglig forskning er det ganske vanlig at både at x påvirker y og y påvirker x (Skog 2004, 76). I forskningsbidragene om ansattes ytringer finner jeg nesten bare bidrag som ser på hvordan lederadferd eller lederstil (x) påvirker ansattes ytringer (y). Det vil derfor være et viktig bidrag i den samfunnsfaglige forskningen å snu perspektivet å se på hvordan, og om, ansattes ytringer (x) påvirker leder (y). Det bør derfor i større grad inkluderes påvirkningen ansatte opplever at de har på leder.

Med dette bakteppet og innenfor organisasjonsforskningen ønsker jeg nettopp å få de ansatte «i tale» og undersøke deres opplevelse av å ytre seg på arbeidsplassen med nærmeste leder som adressat. Min undersøkelse kan være et lite bidrag for å peke på viktigheten av å inkludere påvirkningen ansattes ytringer kan ha på ledelse. For dersom ansatte ikke har noen påvirkning, vil ytringsprosessene og tilretteleggingen for ytringer virksomheter og ledere gjør, være en skinnprosess.

1.1.1 Problemstilling

Jeg skal undersøke og måle graden av ytring og hvordan dette påvirker ledelsesprosesser foretatt av nærmeste leder. I ledelsesprosesser inngår myndighetsområder, beslutninger, informasjon/kommunikasjon og meningsbryting. I denne oppgaven vil ledelsesprosessen være beslutningstaking. Når roten til ansatt ytring ligger i delt innflytelse mellom individer på ulikt hierarkisk nivå og ansattes innflytelse på organisatoriske beslutninger ved å ha mulighet til å ytre ideer og få dem vurdert (Farndale mfl. 2011, 114) blir to lederadferder viktig; nærmere bestemt hvor åpen lederen er for innspill og råd, og hvor selvsikker lederen er i sine beslutninger. Min problemstilling blir da som følger; **«I hvilken grad påvirker ansattes ytringer lederens grad av åpenhet for innspill og lederens sikkerhet i beslutninger?»**

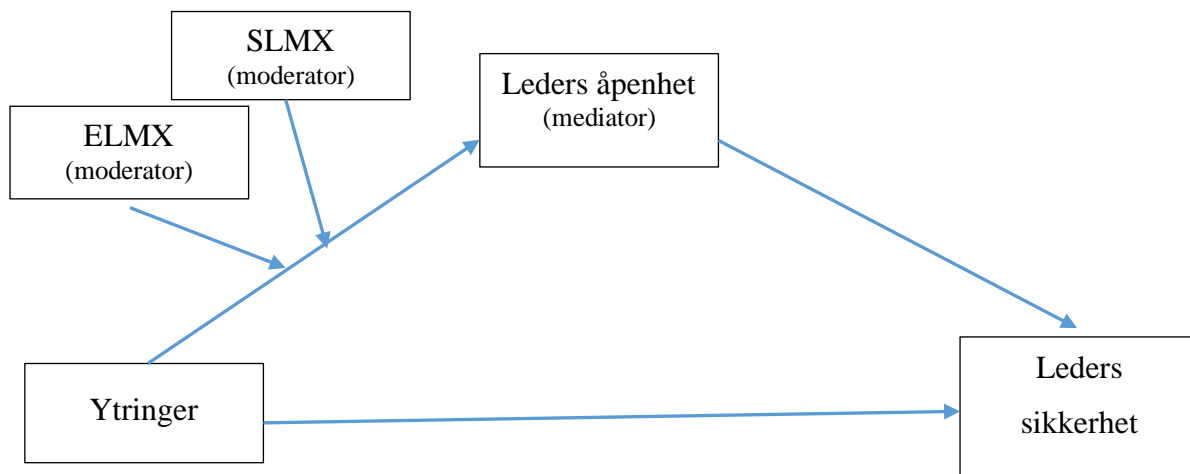
Denne oppgaven vil ha et ansattperspektiv og undersøkelsen ble gjennomført ved en digital spørreundersøkelse til ansatte. Det er derfor den ansattes opplevelse av lederens åpenhet for innspill og råd og den ansattes opplevelse av lederens sikkerhet i beslutninger som blir målt. Det blir undersøkt sammenhengen mellom hvordan ansatte opplever lederens respons i form av lederens åpenhet for råd og innspill og lederens sikkerhet i beslutninger når den ansatte ytrer seg.

2 Teoretisk grunnlag

Jeg skal i dette kapitlet redegjøre for det teoretiske grunnlaget som oppgaven bygger på. Jeg vil først presenter problemstillingsmodellen, så vil jeg beskrive den teoretiske sammenheng oppgaven står i og definere begrepet «ansattes ytringer». Til slutt vil jeg utlede hypoteser basert på problemstillingen.

2.1 Problemstillingsmodell

Organisasjonsforskningen har først og fremst vært konsentrert om hvordan en x-faktor påvirker ansattes ytringer. I denne studien har jeg satt opp ansattes ytringer som x-faktoren og vil undersøke hvilken påvirkning den har. Problemstillingen er satt opp i en modell (se figur 1 under) der de blå pilene indikerer relasjoner. Kort forklart antas det at ansattes ytringer har sammenheng med den ansattes opplevelse av leders selvsikkerhet i beslutninger og at denne sammenheng medieres av den ansattes opplevelse av leders åpenhet for råd og innspill. I tillegg antas det at sosial-leder-medarbeider-relasjon (social leader-member exchange, heretter forkortet til sosial-bytterelasjon eller SLMX) og økonomisk-leder-medarbeider-relasjon (economic leader-member exchange, heretter forkortet til økonomisk-bytterelasjon eller ELMX) modererer ytringenes sammenheng med den ansattes opplevelse av leders åpenhet for råd og innspill.



Figur 1: Problemstillingsmodell.

2.2 Ytrings-litteraturen

Den engelskspråklige litteraturen på «voice» / «employee voice» er omfattende. På engelsk har begrepet «voice» dobbel betydning, samme ord rommer både lyden av den menneskelige stemmen og det å uttrykke en mening («Google Oversetter» 2020). Oversatt direkte til norsk gir ikke ordet «stemme» helt samme bruksmuligheter og oversettelsen av «employee voice» er hentet fra Mirha Sunagic (2020) som bruker «ytringer» eller «ansattes ytringer».

Begrepet «voice» ble lansert av Alfred Hirschman i hans teori om forbrukeres adferd når de var misfornøyde med en vare eller når medlemmer i en organisasjon var misfornøyde med servicen organisasjonen ga dem. Han mente at forbrukerne hadde tre adferdsmuligheter og lanserte begrepene «exit, voice and loyalty». Ytring var da et uttrykk for misnøye (klaging) med ønske om endring (Hirschman 1970). Ytringen fra forbrukerens side hadde i seg en politisk undertone og den uttrykte misnøyen representerte maktutøvelse (Sunagic og Wong 2016) overfor ledelsen i virksomheten eller organisasjonen. Hirschman sin teori ga støtet for å benytte disse begrepene om ansattes adferd på arbeidsplassen i organisasjonsforskningen og har ledet til den vidtrekkende forskningen på ansattes ytringer som er gjort frem til i dag innenfor ulike teoretiske retninger (Mowbray, Wilkinson, og Tse 2015).

2.2.1 Teoretiske retninger

Ytringslitteraturen har basis i ulike teoretiske utspring, ulikt fokus og til dels motstridende konseptualisering av begrepet (Mowbray, Wilkinson, og Tse 2015). Man finner igjen forskning på ansattes ytringer innen Human Resource Management / High Performance Work Systems (heretter forkortet til HRM / HPWS), statsvitenskap, økonomi, sosiologi, psykologi med Organizational behavior (heretter forkortet til OB) (Wilkinson mfl. 2020). De teoretiske retningene har hatt ulike utgangspunkt når det gjelder filosofi, hva som søkes oppnådd ved ytringen, hvem som er målet for ytringen, hvem den / de som ytrer seg representerer, hva som er rasjonale bak ytringen og hvilke ytringskanaler som benyttes, se tabell 1.

Som understreket er det ulike teoretiske forklaringer på hvorfor noen ytrer seg og noe ikke, eller hvor mye / lite ansatte ytrer seg. Ifølge Detert og Burris (2007, 869) er det tre hovedretninger innen forskningen på «ansattes ytringer»; Den ene er tradisjonen etter Hirschman der ansattes holdninger er den primære faktoren for ytringen. Den andre tar for seg ulikheter i personlighet, det betyr at noen individ er mer villige enn andre til å ytre seg. Den tredje begrunner de ansattes

villighet til å ytre seg med omgivelsene på arbeidsplassen, altså organisasjonens effekter på ansatte. Det er denne retningen det har vært mest akademisk interesse for (Detert og Burrell 2007, Wilkinson mfl. 2020, 2) og det er gjort mest empirisk forskning innen denne forståelsen av ansattes ytringer (Sunagie og Wong 2016, 126). Min studie kan plasseres i den siste hovedretningen.

Tabell 1. Ansattes ytringer: teori, fokus og filosofi.

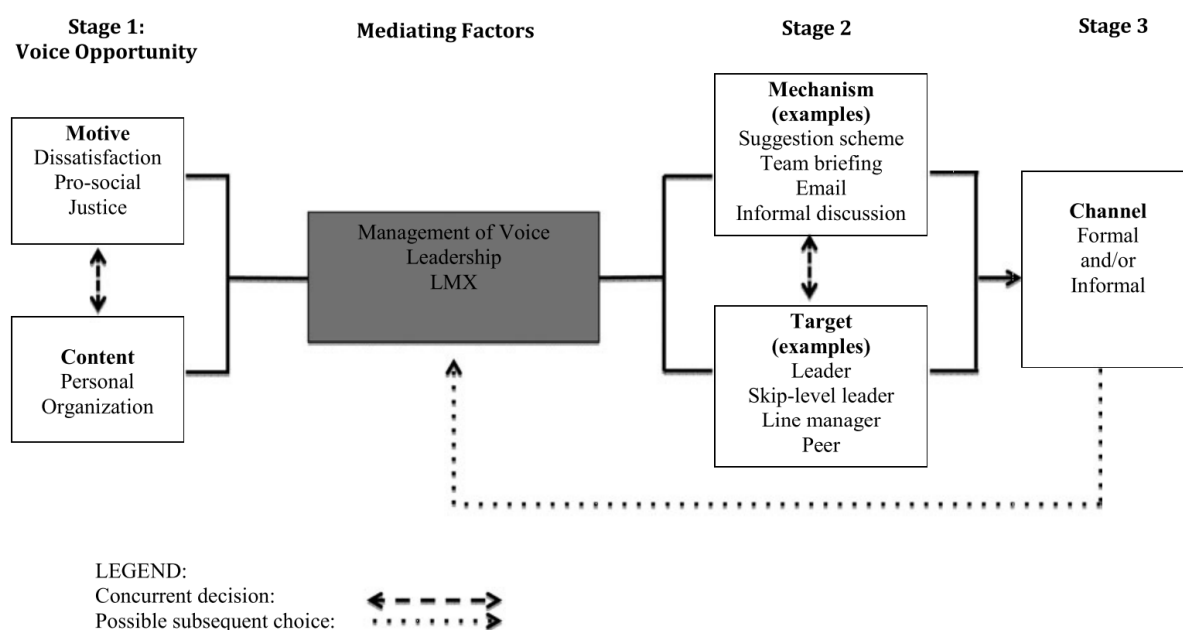
Hentet fra Wilkinson mfl. 2020, s. 9.

Theoretical stand	Indicative voice schemes	Voice rationale	Form of voice	Philosophy
Human resource management / High-performance work system (HRM/HPWS)	Focus groups Open door policy	Organizational performance	Individual	Managerial/unitarist: <i>Engender loyalty</i> <i>Enhance corporate performance</i>
Political science	Workers on boards Joint consultation	Citizenship	Representative	Legalistic: <i>Democracy</i> <i>Human rights-based</i>
Transaction costs economics (TCE, economy)	Dual voice (union and / or non-union)	Cost switching	Representative	Utilitarian: <i>Transaction efficacy</i>
Labour process theory (LPT, sociology)	Collective bargain Work councils	Power and control	Collective	Pluralist-radical: <i>Power-sharing</i> <i>Countervailing power</i>
Organizational behaviour (OB, psychology)	Teamworking Speak-up programmes	Job-design improvements	Individuals and groups	Humanist/unitarist: <i>Engagement</i> <i>Commitment</i>

Organisasjonsforskningen ser på omgivelsene, har teorier som setter søkelyset på formelle strukturer for kollektive ytringer eller på individuell ytring (Wilkinson mfl. 2020, 3). Imidlertid er også denne retningen fragmentert og fundert i enten HRM / HPWS eller OB. HPWS-litteraturens underliggende premisser er at det som er godt for organisasjonen er godt for den

ansatte (Wilkinson mfl. 2020, s. 4). Ytringen skjer gjennom formelle ytringskanaler som kvalitetssirkler, teamarbeid eller på andre måter for å fremkalle arbeidsstyrkeengasjement. Målet med ytringene er å ta del i, eller legge til rette for, deltakelse i beslutningsprosesser. (Mowbray, Wilkinson, og Tse 2015) Forskning med OB-briller anser ytringer som individuell verbal kommunikasjon, at det som blir fremlagt er konstruktivt (ikke bare klaging) og kan innebære en endring for organisasjonen. Målet med ytringen er da å få de ansattes innspill for å forbedre organisasjonen eller arbeidslaget. (Mowbray, Wilkinson, og Tse 2015). Det underliggende menneskesynet er at ansatte generelt er villige til - og ønsker, å ytre seg. I denne forskningen er det fokusert på micro-nivå faktorer som oppmuntrer eller hemmer ytringer på individnivå, skjønnsmessig, uformelt og som proaktiv adferd (Wilkinson mfl. 2020, s. 2).

Mowbray, Wilkinson, og Tse (2015) har gjort et forsøk på å forene denne viften av forskning ved å identifisere en felles konseptualisering og forskningsagenda på ansattes ytringer. De har tatt utgangspunkt i forskningen innen HRM / HPWS og OB, da det har vært mest forskning innenfor disse to retningene. Hver for seg har forskningen innen hver av disse to retningene gjort viktige funn om tillit, åpenhet og leder-medarbeider relasjoner. Med dette som felles grunn har Mowbray, Wilkinson, og Tse (2015) utviklet en konseptuell modell for ansattes ytringer og interaksjonen mellom leder og medarbeider. Modellen viser en omforent og mulig ny vei for ytringsforskningen, se modellen under.



Figur 2. Konseptuell modell: ansattes ytringer og leder-medarbeider relasjonen.

Hentet fra Mowbray, Wilkinson, og Tse 2015, 394.

Svakheten ved modellen er at den ikke er testet ut empirisk, men den gir et frempek på hvor ytringsforskningen bør bevege seg. For å ta tak i dette frempeket blir mitt teoretiske grunnlag en kombinasjon av studieretningene HRM / HPWS og OB. Hvordan ytringsbegrepet forstås i denne oppgaven skal jeg komme inn på i kommende avsnitt.

2.2.2 Definisjon

Begrepet «ansattes ytringer» er mangefasettert og som nevnt over og det «nye» rammeverket fra Mowbray, Wilkinson, og Tse (2015) åpner for en mer dynamisk konseptualisering av «ansatt ytring». Ytring kan være så mye og det er et vanskelig begrep å klassifiser fordi det kan være flere beveggrunner for ytringen, se Dundon mfl. (2004) sin oversikt i tabell 2. I og med at jeg er interessert i ytringer som et bidrag til ledelsens beslutningstaking og at målet for ytringen er å søke forbedringer i arbeidsorganisasjonen, samt i kvaliteten og produktiviteten på arbeidsplassen, vil dette være en dimensjon i min forståelse av begrepet. I tillegg har jeg valgt å inkludere leder-medarbeider-relasjonen som handler om gjensidighet og så bidra til et levedyktig arbeidssted.

Jeg har valgt å forfølge sporet som innebærer at å ytre seg ikke først og fremst handler om misnøye eller et kollektivt ærend, men en type verbal aktivitet for å bidra til forbedringer på arbeidsplassen. Derfor har jeg tatt utgangspunkt i følgende definisjoner på «ansattes ytringer»:

«We defined voice as promotive behaviour that emphasizes expression of constructive challenge intended to improve rather than merely criticize. Voice is making innovative suggestions for change and recommending modifications to standard procedures even when others disagree» (Van Dyne og LePine 1998, s. 109).

«...more precision in voice research by limiting our voice construct to verbal behavior that is improvement-oriented and directed to a specific target who holds power inside the organization in question» (Detert og Burris 2007, s. 870).

«Employee voice refers to the discretionary verbal communication of ideas, suggestions, or opinions with the intent to improve organizational or unit functioning»
(Morrison, Wheeler-Smith, og Kamdar 2011)

Tabell 2. Multiple betydninger av ansattes ytringer.

Hentet fra Dundon mfl. 2004, 1152.

Voice as:	Purpose and articulation of voice	Mechanisms and practices for voice	Range of outcomes
Articulation of individual dissatisfaction	To rectify a problem with management or prevent deterioration in relations	<ul style="list-style-type: none"> - Complaint to line manager - Grievance procedure - Speak-up programme 	Exit – loyalty
Expression of collective organization	To provide a countervailing source of power to management	<ul style="list-style-type: none"> - Union recognition - Collective bargaining - Industrial action 	Partnership – de-recognition
Contribution to management decision-making	To seek improvements in work organization, quality, and productivity	<ul style="list-style-type: none"> - Upward problem-solving groups - Quality circles - Suggestion schemes - Attitude surveys - Self-management teams 	Identity and commitment – disillusionment and apathy Improved performance
Demonstration of mutuality and co-operative relations	To achieve long-term viability for the organization and its employees	<ul style="list-style-type: none"> - Partnership agreements - Joint consultative committees - Work councils 	Significant influence over management – marginalization and sweetheart deals

Definisjonene består av følgende momenter:

- Ytring er en adferd som foregår innenfor en organisasjon.
- Den beskrives som proaktiv, som betyr at personen som kommer med ytringen vil fremme noe, en interesse eller synspunkt.
- Målet for ytringen er å forbedre noe.
- Ytringen er rettet mot en person med makt i organisasjonen.
- Ytringen er verbal, enten det er skriftlig eller muntlig.

Jeg legger til grunn disse definisjonene av «ansattes ytringer» og har gjort et forsøk på å utforme en norskspråklig definisjon som sammenfatter min forståelse av ytring i denne oppgaven:

«Ytring er enkelt ansattes innspill til nærmeste leder for å bidra til forbedringer på arbeidsplassen, enten ytringen er uttrykt muntlig eller skriftlig, og formidlet på formelt eller uformelt vis.»

Morrison, Wheeler-Smith, og Kamdar (2011) presiserer i sin definisjon at det er opp til den enkelte og et valg som tas av et individ hvorvidt den skal ytre seg eller ikke. Ingen av de andre definisjonene er tydelige på om de anser ytringen som kollektiv eller individuell, den kan romme begge deler. I og med at jeg spør om hvordan respondenten løfter frem sine forslag og meninger, har jeg spesifisert det i definisjonen.

2.2.3 Ekstra-rolle adferd og ytringskanaler

Van Dyne og LePine finner i sin studie empirisk belegg for å kunne skille mellom hjelpsomhet, ytringer og integrert rolleadferd (in-role behavior) over tid og at forståelsen av disse «rollene» er rimelig likt forstått uavhengig om det er selvrapportert, rapportert av kolleger eller ledere (Van Dyne og LePine 1998). Ytring er kategorisert som et eksempel på utfordrende proaktiv adferd i typologien om ekstra rolleadferd (extra-role behavior), se tabell 3. Promoterende adferd betyr at adferden virker oppmuntrende eller at vedkommende får ting til å skje. Ytringen skiller seg fra varslingen ved at den foregår internt, mens varsling kan være både internt og eksternt (Sunagic og Wong 2016, 126). Ytring skiller seg fra hjelpsomhet, en type organisasjonsfremmende adferd, som bidrar til å opprettholde det bestående og som er tilknyttende i sin natur. En forvaltende adferd er tilknyttende, men begrensende fordi den motsetter seg endring (Van Dyne og LePine 1998).

Tabell 3. Typologi av ekstra-rolle-adferd.

Hentet fra Van Dyne og LePine 1998, 108.

	Tilknyttende adferd (Affiliative behavior)	Utfordrende adferd (Challenging behavior)
Proaktiv adferd (Promotive behavior)	Hjelpsomhet (Helping)	Ytring (Voice)
Begrensende adferd (Prohibitive behavior)	Forvaltning (Stewardship)	Varsling (Whistle-blowing)

Det at ytringen er klassifisert som en utfordrende adferd er at den er orientert mot endring, ved å fremme ideer og løfte frem saker eller problemer. I arbeidslivet er det ikke et krav om at medarbeidere skal ytre seg og det er nettopp denne frivilligheten som ligger i forståelsen av ytring som en ekstra-rolle-adferd (Sunagic og Wong 2016, 126). Dersom ytring hadde vært en integrert rolleadferd så ville det være noe arbeidsgiver forventer og som ville være del av en stillingsbeskrivelse. Men i noen tilfeller kan ytring være en integrert rolleadferd dersom, rollen vedkommende innehar innebærer å være en endringsagent. (Van Dyne og LePine 1998, 108). Mowbray, Wilkinson, og Tse (2015, 387) hevder på sin side at grensene mellom integrert rolleadferd og ekstra rolleadferd ikke er så klare og at det er subjektivt hvorvidt ytring anses som det ene eller det andre. De mener videre at forskningstradisjonen med å separere disse rolleadferdene ville profittere på å åpne opp for at ytring kan være begge deler (Mowbray, Wilkinson, og Tse 2015). Siden jeg har basert min undersøkelse på Le Pine og Van Dyne sin forståelse av ytring som en ekstra rolleadferd vil jeg fastholde den, jeg har heller ikke hatt rom for å utforske hvilken forståelse respondentene har, om de anser ytringsadferden som en integrert del av deres rolleforståelse eller om den er noe som går ut over hva som er forventet i organisasjonen.

Denne ekstra rolleadferden har utløp på en arena, i en kanal eller ved bruk av et verktøy. På norsk benyttes ytringskanaler for henlede til at ytringen kommuniseres gjennom noe (Sunagic 2020), som i tabell 1 refereres det til «Indicative voice schemes», i tabell 2 kalles «Mechanisms and practices for voice», og i artikkelen til Mowbray, Wilkinson, og Tse (2015, 389) brukes formelle og uformelle «voice mechanisms.» Det at organisasjoner legger til rette ytringskanaler innebærer at medarbeidere samlet sett innehar noe innflytelse på arbeidsplassen (Wilkinson

mfl. 2020, 38). Flere empiriske studier viser at det finnes både formelle og uformelle ytringskanaler og at begge deler har en plass i organisasjonen (Mowbray, Wilkinson, og Tse 2015). Men de ulike teoretiske perspektivene har gjerne konsentrert seg om enten formelle eller uformelle kanaler. Fokuset på type ytringskanal har også vært ulikt, avhengig av hva slags type ytring (kollektiv / individuell) som har vært under lupen. Mowbray, Wilkinson, og Tse (2015) mener at formelle og uformelle kanaler inngår i en slags symbiotisk relasjon til hverandre og er avhengig av hverandre for å fungere og at studier derfor bør se på begge typer ytringskanaler. Jeg har fulgt det siste rådet og kommer tilbake til ytringskanaler senere.

2.3 Hypoteser

2.3.1 Leders selvsikkerhet i beslutninger og leders åpenhet for råd og innspill

Dundon mfl. (2004, 1167) mener at det er problematisk å se på sammenhengen mellom ytring og ytelsesresultater, særlig fordi det er vanskelig å si hva som kom først. Det er som med høna og egget, var det lederens åpenhet eller var det at en ansatt ytret seg? Videre problematiseres det også vanskeligheten med å isolere effekten av en del av ledelsens praksis fra andre kontekstuelle faktorer. Til slutt har Dundon m.fl. et viktig poeng som handler om evalueringen av ansatt ytring. Skal den innebære kun hvorvidt ansatte har ytringsmuligheter (prosessen) eller etter hvorvidt endringer er gjort på bakgrunn av ytringene (resultatet). Det siste kan karakteriseres som ansattes opplevelse av ytringseffektivitet. Det vil si ansattes oppfattelse av ytring og om de ansattes ideer og meninger faktisk har en effekt på beslutningstakingen (Farndale mfl. 2011, 114). Essensen i ytringer er ansattes mulighet til å påvirke utfallet av organisatoriske beslutninger ved å ha mulighet til å bringe frem ideer og få dem vurdert. Ytringseffektivitet har vært ansett som enten en individuell egenskap eller en kontekstuell forutsetning (Sunagic 2020). I denne sammenhengen kan det også stilles spørsmål til om det er mulig å måle ansattes ytringer som uavhengig variabel. Men det er nettopp oppgavens anliggende, å forsøke å måle om ytringen har noen sammenheng med det ansatte opplever som leders selvsikkerhet og leders åpenhet for råd og innspill.

Det finnes svært få studier der ytringseffektiviteten blir målt med utgangspunkt i ytringer som uavhengig variabel. En av de få er Farndale, Van Ruiten, Kelliher og Hope-Hailey (2011) sin studie, der de undersøkte ansattes erfaringer i å ytre seg. Deres utgangspunkt var at ansattes oppfatning av ytring er avgjørende for endringsprosessene i organisasjonene. De studerte mikronivået i organisasjonen; relasjonen mellom linjeleder og ansatt. Målet var å undersøke

ansattes oppfattelse av hvor godt ledere ga ansatte muligheter for å fremme sine interesser og viktigst i denne sammenhengen; hvor godt lederne responderte på meningene som kom frem. Sammenhengen mellom ansattes egen oppfattelse av ytring og organisatorisk tilknytning, mediert av leder-medarbeider-relasjonen var gjenstand for analyse. Analysen ga støtte til at ansattes egenoppfattede ytring hadde positiv sammenheng med leder-medarbeider-relasjonen, med organisasjonstilknytning, samt tillit til overordnet ledelse.

På den annen side fant Campolieti, Gomez, og Gunderson (2007), i sin studie av ansattes ytringer i Canada, det faktum at ansatte har mulighet for ytring, ikke så ut til å føre til større innflytelse på beslutninger på arbeidsplassen. Funnet var ikke signifikant, men er ett av få funn som har tatt utgangspunkt i ansattes ytringer som uavhengig variabel. Derimot fant de en signifikant forskjell på ansatte med ytringsmuligheter og ansatte uten ytringsmuligheter. Ansatte med formelle eller uformelle ytringskanaler mente at de hadde store muligheter for å uttrykke sine meninger uten fare for represalier og at de følte seg 5,1% mer selvsikre når de ytret seg (Campolieti, Gomez, og Gunderson 2007).

Videre er det flere teorier om at ledelsen kan ønske å begrense ansattes ytringer blant annet for å ikke overlesse ledelsen i beslutningsprosesser med for mange innspill (Mowbray, Wilkinson, og Tse 2015, 391). Det kan også tenkes at lederen eller ledelsen får innspill som går på tvers av deres eller organisasjonens interesser eller at lederen føler seg truet av innspillene (Wilkinson mfl. 2020). Makt er derved et element i det å ytre seg siden ansatte gjennom ytringene må ha mulighet til å ha innflytelse på beslutninger på arbeidsplassen (Mowbray, Wilkinson, og Tse 2015, 391).

Som nevnt over er det lite forskning med ytring som uavhengig variabel, forskningen har utgangspunkt i andre faktorer. Når jeg likevel videre vil diskutere noen av de andre studiene er det fordi de er relevante og er viktige bidrag for å forstå helheten ytringene befinner seg, jfr. den konseptuelle modellen i figur 2.

See, Morrison, Rothman og Soll (2011) gjennomførte fire ulike studier om makt, selvsikkerhet, åpenhet for råd og nøyaktighet i beslutningstaking. Funnene pekte i samme retning; at de som anså at de hadde mer makt over ressurser og beslutninger i organisasjonen ble ansett av kolleger

å være mindre villige til å ta imot råd (See mfl. 2011, 276). Den medierende årsaken var forhøyet selvsikkerhet til egen dømmekraft. Et viktig funn hos See mfl. (2011, 283) var at alle deltakerne rapporterte om høyere selvsikkerhet etter å ha mottatt råd, uavhengig av hvor stor makt de hadde i organisasjonen. De som ble ansatt som gode ledere i studiene ble av medarbeiderne ansett for å være mer åpne for råd og rapporterte at disse lederne hadde mer selvtillit (See mfl. 2011, 276).

Min undersøkelse handler om relasjon mellom medarbeider og nærmeste leder, altså en leder på et lavt nivå. På bakgrunn av funnene til See mfl. (2011) kan det derfor tenkes at disse lederne er mer villige til å ta imot råd fordi de har mindre makt i organisasjonen. Det kan også være at disse lederne føler seg like sikre som andre ledere når de gjør vurderinger og beslutninger. Det vil på bakgrunn av dette kunne antas at ansatte i denne undersøkelsen vil oppleve sin leder som åpen for innspill og råd, da de fleste ledere i en organisasjon er på et lavt organisatorisk nivå. Alle de ideelle organisasjonene jeg undersøkte er hierarkisk organisert. Det vil da også kunne antas at de ansatte opplevde lederen som sikker i sine beslutninger.

I tillegg har forskning vist at leders åpenhet påvirker ansattes ytringer positivt. Detert og Burris (2007, 870) hevder i sin artikkel at motivasjonen for at medarbeidere ytrer seg er når de formelle eller uformelle fordelene overgår ulempene beheftet ved å ytre seg. Lederen har tilgang til makt, ressurser og kan gi belønning og straff. Lederens åpenhet er spesielt relevant for medarbeideres motivasjon til å ytre seg og det handler om at lederen lytter til dem, at lederen er interessert i deres ideer og at lederen enkelte ganger handler på bakgrunn av innspill fra ansatte og at det innebærer liten kostnad for ansatte å si i fra (Detert og Burris 2007, 871). En slik lederstil blir betegnet som «deltakende ledelse» (Yukl, Gary A. 2013) og bidrar positivt i organisasjonens ytringslima slik at ansatte føler det trygt å ytre seg (Sunagic 2020). I oversiktsstudien til Sunagic og Wong (2016) viste det seg at «etisk lederskap» og «hensynsfullt lederskap» viste en signifikant positiv sammenheng med ansattes ytringer. En leder som har en etisk lederstil, inviterer ansatte til å komme med sine meninger og lytter til det de ansatte kommer med. En leder som har en hensynsfull lederstil, viser åpenhet overfor de ansattes ytringer og gjør en seriøs vurdering av dem. Begge disse lederstilene har «åpenhet» som en kjerneverdi (Sunagic og Wong 2016, 131). Leders åpenhet opprettholder og vedlikeholder motivasjonen til å ytre seg (Detert og Burris 2007, 871). Derfor kan opplevelse av leders åpenhet mediere opplevelsen av leders selvsikkerhet.

Ut fra dette utledes dermed følgende hypoteser om at medarbeidere som opplever at lederen er åpen for innspill og råd også vil oppleve at vedkommende er selvsikker i sine beslutninger:

Hypotese 1:

Det vil være en positiv sammenheng mellom ansattes ytringer og leders selvsikkerhet i beslutninger.

Hypotese 2:

Leders åpenhet vil mediere den positive sammenhengen mellom ansattes ytringer og leders selvsikkerhet i beslutninger.

2.3.2 Leder-medarbeider-relasjonen

Et utforsket område er faktorer som kan påvirke en persons åpenhet for råd og innspill, blant annet det sosiale miljøet (See mfl. 2011, 282). Det sosiale miljøet består av relasjoner og i problemløsningsmodellen (se figur 1) er det leder-medarbeider-relasjonen som modererer sammenhengen mellom ansattes ytringer og den ansattes opplevelse av leders åpenhet for råd og innspill. Relasjonen mellom leder og medarbeider kan sees på som et bytteforhold mellom to parter. Bytteteorien inkluderer både organisasjonen som helhet og de ulike ledernivåene som byttepartner for den ansatte (Farndale mfl. 2011, 115).

Studier på leder-medarbeider-relasjonen baserer seg på sosial-bytte-teori særlig kjent fra P. M. Blau sin klassiker «Exchange and Power in Social Life» fra 1964. Han forklarer sosialt bytte som handlinger motivert av det individet får tilbake for det den gir. Dette byttet er frivillig og partene setter til side noe av sin egeninteresse til fordel for fellesskapet. Individene er villige til å inngå uspesifiserte forpliktelser, det vil si at partene ikke avtaler hva man skal få igjen eller når dette skal skje. (Blau 2017, 92-93)

Istedenfor å se på om leder-medarbeider-relasjonen er av høy eller lav kvalitet ser Kuvaas og kolleger (Kuvaas mfl. 2012; Kuvaas og Buch 2018) på to dimensjoner i leder-medarbeider-relasjonen. De har funnet støtte for en to-dimensjonal modell der den ene dimensjonen representerer en relasjon mellom leder og medarbeider som er preget av sosialt bytte, den andre av økonomisk bytte. Sosialt- eller økonomisk-bytte anses derved som to ulike kvaliteter ved

relasjonen og er et fenomen som bidrar til totaliteten av forholdet mellom leder og medarbeider (Kuvaas mfl. 2012, 757). De argumenterer at istedenfor å måle leder-medarbeider-relasjonen kvalitetsmessig rangert fra lav til høy kvalitet, bør man se på om relasjonen bærer preg av å være en økonomisk-bytterelasjon eller en sosial-bytterelasjon. Økonomisk- og sosialt-bytterelasjoner innehar ulike kvaliteter, heller enn ulik grad av kvalitet (Kuvaas mfl. 2012).

En sosial-bytterelasjon kjennetegnes av langvarighet og at byttet mellom de to er en pågående prosess som er basert på følelser av løse forpliktelser (Blau 2017 og Kuvaas 2012). Det er de sosiale og emosjonelle aspektene ved byttet, samt tilliten til at gjengjeldelse vil finne sted som er kvaliteten i en sosial-bytterelasjon, dette tilsvarer det tradisjonelle bytteteoretiske rammeverket (Kuvaas mfl. 2012, 575). En økonomisk-bytterelasjon bærer preg av innflytelse ovenfra og ned, at gjengjeldelse er bestemt på forhånd og gitt innen en viss tid, samt at motivet for handlingen er umiddelbar selvinteresse (Blau 2017, 94 og Kuvaas mfl. 2012, 575). I dette tilfellet dreier det seg om balansen mellom hva den ansatte får, og hva den gir i relasjonen til leder.

Det å ytre seg innebærer en risiko for den ansatte, fordi den ansatte utfordrer tingenes tilstand (Detert og Burris 2007 og Morrison, Wheeler-Smith, og Kamdar 2011). Hvordan leder-medarbeider-relasjonen oppfattes av medarbeideren kan være en medvirkende faktor for å ytre seg, eller la være. I organisasjonspsykologien brukes begrepet psykologisk trygghet og det innebærer at en ansatt opplever at det er trygt å ytre seg og har tillit til lederen eller organisasjonen (Sunagic 2020). Detert og Burris (2007, 870) fant at psykologisk trygghet var en viktig modererende faktor som knytter lederskap og ansattes ytringer sammen. Jeg anser psykologisk trygghet som en bestanddel i leder-medarbeider-relasjonen. I Detert og Burris sin studie var leders åpenhet for råd og innspill faktoren som påvirket ansattes ytring, moderert av psykologisk trygghet. Men det kan likegodt tenkes at det vil være en påvirkning vice versa når LMX-variablene er satt som moderatorer. Farndale mfl. (2011) undersøkte om den sosiale-bytterelasjonen mellom ansatte og nærmeste leder medierte på hvilken måte ansattes ytringer var assosiert med organisatorisk tilknytning. Undersøkelsen ga støtte til en positiv mediering.

Samtidig som høy tillit til leder kan forutsi ytring, kan det bidra til at medarbeidere stoler så mye på lederen at de finner det unødvendig å ytre seg (Mowbray, Wilkinson, og Tse 2015). Imidlertid har flere studier vist at en sosial-bytterelasjon til organisasjonen er

gjennomgående positivt for den ansatte og organisasjonen, mens en økonomisk-bytterelasjon har tilsvarende negative konsekvenser (Buch 2015). Kuvaas mfl. (2012) fikk gjennom sin undersøkelse støtte for at økonomiske-bytterelasjoner relaterer seg negativt til arbeidsinnsats og organisasjonsfremmende adferd, mens sosiale-bytterelasjoner relaterte seg positivt til arbeidsinnsats og organisasjonsadferd. Organisasjonsfremmende adferd er også en proaktiv adferd, men den bygger opp under det etablerte i relasjonen eller organisasjonen. Ytringsadferd er utfordrende, men blir gjenkjent og belønnet av ledere og fører til økt arbeidsprestasjon ifølge Van Dyne og LePine (1998) og kan derfor sammenliknes med organisasjonsfremmende adferd i denne sammenhengen. SLMX og ELMX er modererende variabler i min modell og ut fra dette utledes følgende hypoteser:

Hypotese 3:

SLMX vil moderere den positive sammenhengen mellom ansattes ytringer og leders åpenhet i beslutninger. Ansatte som oppleve en høy grad av SLMX vil oppleve en høy grad av åpenhet, mens ansatte med en lav grad av SLMX vil oppleve en lav grad av åpenhet.

Hypotese 4:

ELMX vil moderere den positive sammenhengen mellom ansattes ytringer og leders åpenhet. Ansatte med høy ELMX opplever en lav grad av åpenhet, mens ansatte med en lav grad av ELMX vil oppleve en høy grad av åpenhet.

Hypotese 5:

ELMX og SLMX vil moderere den positive sammenhengen mellom ansattes ytringer og leders sikkerhet, mediert av leder åpenhet. Når ansatte oppleve et høyt nivå av ELMX vil den medierte sammenhengen mellom ansattes ytringer og leders sikkerhet være negativ. Når ansatte oppleve et høyt nivå av SLMX vil den medierte sammenhengen mellom ansattes ytringer og leders sikkerhet være positiv.

2.3.3 Litteraturinnhenting og referering

For å frembringe relevant litteratur og finne en farbar vei i litteraturinnhenting har jeg fått gode tips fra ansatte og medstudenter på OsloMet. Først og fremst om den store ytrings-litteraturen, men også om forskning som omhandler leder-medarbeider-relasjonen.

Utgangspunktet og navet i min orientering var artiklene til Linn Van Dyne og Jefferey A.

LePine «Helping and Voice Extra-role Behaviors: Evidence of construct and Predictive Validity» (1998) og «Predicting Voice behavior in Work Groups» (1998). Disse studiene er mye sitert (hhv 3386 ganger og 1398 jfr. Google Scholar) og har dannet grunnlag for forskningen innen organisasjonsadferd. Videre har jeg brukt Oria OsloMet og Google Scholar og søkt etter forfattere og «employee voice», samt saumfart litteraturlistene til artiklene jeg fant.

3 Metode

I denne delen av oppgaven skal jeg gjøre rede for metodevalgene, datainnsamlingen og behandlingen av dataene jeg har foretatt. Undersøksleseformålet mitt er å se sammenheng mellom medarbeideres ytringer og deres oppfattelse av om lederen er åpne for innspill og sikker i sine beslutninger.

3.1 Forskningsdesign

For å undersøke min problemstilling har jeg valgt en kvantitativ undersøkelsesmetode. I og med at jeg er interessert i å få en slags første oversikt over tema, samt å kunne gi noen antydninger og beskrivelser, mener jeg at en kvantitativ metode vil gi de data jeg er ute etter. Ved å bruke en kvantitativ metode får jeg et overblikk og kan vurdere om det er grunnlag for en eventuell annen type undersøkelse med mer detaljer på et senere tidspunkt. Forskningslitteraturen jeg har funnet på dette feltet viser til overveiende kvantitative studier og derved er måleinstrumentene tilpasset spørreundersøkelse. Dette er også en grunn til å velge en kvalitativ forskningsmetode da jeg kan benytte indekser som allerede er utprøvd.

Ved bruk av kvantitativ metode søker forskeren oversikt, forholder seg til data i form av kategoriserte fenomener, bygger på teoretiske antakelser og legger vekt på opptelling og utbredelse av fenomenene (Berg 2020, Tjora 2017). Innen kvantitativ forskning finnes det følgende forskningsdesign; tverrsnittstudier, longitudinelle studier (panelstudier), eksperimentelle studier og tidsseriestudier (Skog 2004). Jeg har valgt en tverrsnittstudie da det kan la seg gjennomføre innenfor rammen for en masteroppgave og har innhentet egne primærdata gjennom en spørreundersøkelse. Populasjonen er hva man karakteriserer som et tilgjengelighetsutvalg og resultater kan i liten grad generaliseres.

Det er tre hovedgrupper av forskningsspørsmål; faktaspørsmål, adferdsspørsmål og holdningsspørsmål (Tuft, oslomet.no 2020). Jeg er ute etter informantenes adferd da jeg skal kartlegge hva folk gjør. Utsagn eller spørsmål som handler om adferd, holdninger og meninger må være svært godt språklig gjennomarbeidet (Ruel, Wagner, og Gillespie 2016). Flere av spørsmålene oversatte jeg til norsk eller justert litt på ordlyden slik at utsagnene skulle kunne forstås av de ansatte som skulle svare på undersøkelsen.

Svakhet ved bruk av spørreskjema kontra dybde- eller fokusgruppeintervjuer er at jeg går glipp av refleksjonene informantene ville hatt rundt svarene sine og nyanser i svarene (Bang 2011, s. 194). Ved bruk av intervju kunne jeg fått en rikere beskrivelse av deres adferd og tenkemåte. På den annen side gir metoden jeg har valgt mulighet for å teste hypotesene og se etter sammenhenger og sammenlikne ulike grupper, i tillegg kan det gjøres helt anonymt noe som reduserer stress og press hos respondentene (Bang 2011, s. 194). For min del var det avgjørende å gjøre en anonym undersøkelse da spørsmålene er litt sensitive i og med at det går detaljert inn på leder-medarbeider-relasjonen. I tillegg benyttet jeg ansatte på egen arbeidsplass som respondenter og ville sannsynligvis hatt problemer med å rekruttere respondenter om det ikke var anonymt. I og med at undersøkelsen kunne gjennomføres anonymt var det ikke nødvendig å innhente tillatelse fra NSD – Norsk senter for forskningsdata.

3.1.1 Spørreskjemaene

Spørreskjemaene var utarbeidet slik at respondentene svarte anonymt. Anonymiseringen var et krav fra min arbeidsgiver i og med at spørreskjemaene skulle sendes ut i organisasjonen jeg jobber i. Dersom jeg kunne se hvem i organisasjonene som svarte, antok vi at mange ville vegre seg for å svare og at jeg ville få en lav svarprosent. For å kunne sette sammen de fire datasettene (norsk og engelsk fra to måletidspunkt) ble informantene bedt om å lage seg en ID-referanse bestående av mors fødselsdato (DDMM) og husnummeret de bor i. Det var viktig at referansen var unik og noe hver enkelt lett kunne huske.

3.1.2 Gjennomføring

Jeg har hatt tilgang til OsloMet sin lisens for Nettskjema, et verktøy for å utarbeide og sende ut spørreundersøkelser. I Nettskjema utarbeidet jeg del 1 og del 2 av undersøkelsen på norsk og engelsk, på denne måten var det fire separate undersøkelsesresultater. Datafangsten foregikk i januar 2021 med to elektroniske spørreundersøkelser til samme populasjon. Populasjonen var, som nevnt, ansatte i tre humanitære organisasjoner. Hos to av organisasjonene hadde jeg en kontaktperson som sendte ut undersøkelsene på e-post for meg. I organisasjonen der jeg selv jobber ble jeg bedt om å legge informasjon ut på Workplace (en type intern Facebook for virksomheter). For å fange ansattes oppmerksomhet laget jeg to videoer der jeg fortalte kort om prosjektet og oppfordret dem til å svare. Begge undersøkelsene ble sendt ut en gang og med en påminnelse. Eksakt antall som fikk tilbud om å svare på undersøkelsen er noe usikker da gruppene på Workplace også innbefattet ansatte som var i permisjon og som hadde sluttet. Jeg

har derfor tatt utgangspunkt i antall ansatte som jeg har fått oppgitt fra organisasjonene, men det kan ikke utelukkes at det er noen flere som har hatt tilgang.

3.1.3 Behandling av data

Alle data ble hentet ut fra Nettskjema og lastet ned i Excel. I Excel sammenstilte jeg dataene fra del 1 og del 2. Jeg fjernet svarene fra respondentene som ikke hadde svart på begge delene før jeg lastet filen opp i SPSS. Videre brukte jeg SPSS til å kode om variabler og lage ulike analyser ut fra dataenes målenivå og hva jeg var ute etter å finne ut av. Jeg har funnet og brukt opplæringsvideoer på Youtube og i SPSS-skolen, laget av Per Arne Tufte for OsloMet (2020), for å lære hvordan jeg skulle generere statistikk og analyser i SPSS. For å gjøre analysen av hele modellen i SPSS Process fikk jeg hjelp fra veileder.

3.1.4 Gyldighet og pålitelighet

En undersøkelses gyldighet eller validitet handler om hvorvidt undersøkelsens design er riktig, om dens evnen til å påvise sammenhenger og om den er representativ for det den skal måle (Ruel, Wagner, og Gillespie 2016; Skog 2004). Begrepsvaliditet vil si om man måler og registrerer det man ønsker på en tilfredsstillende og pålitelig måte (Skog 2004, 89). Påliteligheten vil jeg komme tilbake til under avsnittene om reliabilitet.

For at en undersøkelse skal være valid må respondentene forstå hva de skal svare på, de må også svare samvittighetsfullt. Min undersøkelse er en selvadministrert survey, det betyr at respondenten er overlatt til selv å tolke og forstå rettleidingene, spørsmålene og svaralternativene uten mulighet til å få hjelp og innebærer en risiko for feiltolkning (J. Elstad 2010, 162). Siden det var en mulighet for at respondentene kunne misforstå var jeg opptatt av at spørsmålene skulle være lette å forstå. Begrepsvaliditeten blir bedre om man for eksempel bruker allerede validerte indekser og med god operasjonalisering av det man vil studere (Skog 2004, 90). Jeg har ikke utarbeidet egne indekser. Men siden noen av utsagnene var ganske lange og mange ble oversatt fra engelsk, har jeg gjort noen justeringer. Jeg innhentet tilbakemeldinger fra forskere i eget nettverk på spørsmålsformuleringer og oversetting, samt testing av den digitale spørreundersøkelsen. I oppgaven har jeg benyttet «ytring» eller «ansattes ytringer» for å ivareta presisjon, men i spørreskjemaet har jeg tatt i bruk flere begrep. Å «uttrykke seg» og å «løfte frem» er anvendt i spørreundersøkelsen for å gjøre den mer «folkelig» da jeg opplever at begrepet «ytring» er et ord som er mindre brukt i dagligtale.

For å unngå systematiske målefeil anbefaler Podsakoff mfl. (2003, 887) å måle avhengig og uavhengig variabel hver for seg. Det er ulike måter å unngå systematiske målefeil ved f.eks. å skape en tidsmessig separasjon mellom målingene av avhengig og uavhengig variabel, eller å skape en psykologisk separasjon (Podsakoff mfl. 2003, 887). Jeg valgte å samle inn data fra to tidspunkt der medierende variabel og avhengig variabel kun ble målt på måletidspunkt to. Effekten av dette skulle være å eliminere eller redusere betydningen av kontekstuelle besvarelser og muligheten for respondenten til å bruke tidligere svar for å utlede manglende detaljer i svarene sine (Podsakoff mfl. 2003, 888). Ulempen med dette er at det er mer krevende for forskeren da det tar lengre tid og mer arbeid og dersom man bruker tid må man være påpasselig med lengden på tidsintervallet mellom spørreundersøkelsene for å redusere påvirkningen av svarerne på avhengig variabel (Podsakoff mfl. 2003, 888). Hvor langt tidsintervallet bør være avhenger av hva man måler og i mitt tilfelle også tidsperspektivet for oppgaven. Del to av undersøkelsen ble sendt ut en drøy uke etter den første, altså et kort tidsintervall. I del to ble respondentene bedt om å svare på de noen av de foregående spørsmålene en gang til (ansattes ytringer, SLMX og ELMX), samt leders åpenhet og sikkerhet. Se vedlegg for spørreskjemaene.

Intern validitet handler om kausalitet og spørsmålet er hva som frembringer hva (Skog 2004). Jeg vil se på om ytringer påvirker leders åpenhet og selvsikkerhet. Men her kan det være andre bakenforliggende årsaker eller andre mellomliggende variabler som faktisk fører til at lederen oppleves som åpen og med selvsikkerhet. Det antas faktisk at så er tilfelle, men at det ikke er rom for å ta med denne vekselvirkningen i min undersøkelse. Videre påstår jeg ikke kausalitet eller årsak, men ser på sammenhenger.

Når det gjelder ekstern validitet handler det om funnene kan generaliseres fra utvalget til populasjon, om det som kommer frem også kan gjelde senere i tid, under andre samfunnsforhold eller for andre grupper (Skog 2004). Min undersøkelse har lav ekstern validitet først og fremst fordi utvalget er lite og at det ikke kan trekkes slutninger ut fra et så lite utvalg.

Reliabilitet

Ved å bruke etablerte indekser øker reliabiliteten fordi jeg gjenbraker andre forskeres måleinstrument og disse måleinstrumentene er brukt i flere studier. Indeksene ble brukt for å

øke validiteten i undersøkelsen ved å kvalitetssikre at spørsmålene faktisk fanger opp fenomenet som blir forsøkt målt.

Det er viktig å sjekke påliteligheten for indeksene, altså om det er en intern konsistens mellom utsagnene i indeksene. For å finne ut om utsagnene måler det samme og ikke ulike fenomener brukes Cronbachs alfa. Det er mulig å fjerne utsagn for å få en høyere Cronbachs alfa og en høy Cronbachs betyr en sterk innbyrdes korrelasjon mellom utsagnene. For å kunne stole på at indeksen har god nok reliabilitet bør Cronbachs alfa (α) ligge på 0,7. (Ruel, Wagner, og Gillespie 2016, 84) Jeg vil oppgi Cronbachs alfa for hvert måleinstrument under.

For å sjekke dataenes reliabilitet har jeg også tatt test-retest og undersøkt korrelasjonene mellom måletidspunkt 1 og 2 for å forsikre meg om at deltakerne har svart ganske likt på alle spørsmålene begge gangene. Det har jeg gjort ved å måle Pearsons r (stabilitetskoeffisient) og om korrelasjonen er statistisk signifikant. Det er ikke å forvente at jeg får et perfekt samsvar med en stabilitetskoeffisient på 1, fordi ingen vil gjennomgående svare helt likt. Likevel bør Pearsons r være høye. Under hvert måleinstrument vil jeg oppgi Pearsons r .

3.2 Utvalget

Mitt undersøkelsesobjekt var ansatte i ideelle organisasjoner, nærmere bestemt i Norsk Folkehjelp, Norges Røde Kors og Kreftforeningen. 949 personer fikk invitasjon til å delta i undersøkelsen. På del 1 fikk jeg inn 168 svar og på del 2 kom det 129 svar. Svarprosenten på del 1 var på 18 %, mens den var på 77 % for del 2. Da jeg satte dataene sammen i Excel fant jeg ut at bortfallet var 63 respondenter som ikke hadde svart på del 2 og at det var 24 respondenter i del 2 som ikke hadde svart på del 1. Jeg forkastet alle disse og stod igjen med 105 respondenter som hadde svart på begge undersøkelsene, hhv 25 menn og 80 kvinner. Når det gjelder alder var det ansatte fra 20 års alder og til over 60 år. Det var flest i aldersgruppen 30-39 år, se tabell 4 under. De fleste, 92 %, var ansatt i fast stilling i organisasjonene, kun 8 % var i et vikariat eller engasjement. Når det gjelder utdanning var det 10 % som kun hadde grunnskole eller videregående skole, mens 90 % hadde høyere utdanning. Lengden på ansettelsesforholdet strakk seg fra nyansatte til ansatte som hadde vært ansatt i over 21 år. 59% av respondenten hadde vært ansatt i under 8 år, se tabell 5 under. Av respondentene var det 13 % som hadde personalansvar og 87 % som ikke hadde personalansvar.

Tabell 4. Alder på respondentene, hele tall og prosent.

Alder	Antall	Prosent
20-29 år	9	9 %
30-39 år	31	30 %
40-49 år	28	27 %
50-59 år	23	22 %
60 år eller eldre	14	13 %
N	105	100 %

Tabell 5. Ansiennitet i organisasjonen, hele tall og prosent.

Ansiennitet	Antall	Prosent
1 år eller mindre	15	14 %
2-4 år	27	26 %
5-7 år	20	19 %
8-10 år	12	11 %
11-15 år	15	14 %
16-20 år	8	8 %
Over 21 år	8	8 %
N	105	100 %

Covid-19

Undersøkelsen ble foretatt i januar 2021 og koronapandemien var fortsatt pågående og hadde preget arbeidshverdagen siden mars 2020. Det var da påbud om hjemmekontor i Oslo kommune (Oslo kommune 2021) og en anbefaling for arbeidstakere i resten av landet om å jobbe hjemmefra (Helsenorge.no 2020). Det ble derfor inkludert spørsmål som gjaldt kommunikasjon med leder i denne spesielle situasjonen. 96 % av respondentene jobbet primært hjemmefra mens 4 % møtte fysisk opp på en arbeidslokasjon.

3.3 Måleinstrumenter

Den uavhengige variabelen er ansattes ytringer. Den avhengige variabelen er ansattes opplevelse av leders selvsikkerhet. Videre har jeg med opplevelse av leders åpenhet som medierendevariabel. Sosial-bytterelasjon og økonomisk-bytterelasjon skal testes som moderator variabler av sammenhengen mellom ansattes ytringer på leders åpenhet. Til slutt blir kontrollvariablene beskrevet.

3.3.1 *Indekser*

Jeg har utstrakt bruk av indekser og skalaspørsmål i undersøkelsen. Det finnes ulike typer indekser, formative og refleksive. Siden jeg ikke skal se på årsaker, men etterspør holdninger og egenskaper blir mine indekser refleksive. En reflektiv indeks måler begrep som ikke er observerbare eller årsaker, men som viser seg som effekter av fenomenet (Per arne Tuft). Likert skala brukes når respondenter blir bedt om å indikere hvor enig eller uenige de er i en påstand på en numerisk skala og egner seg godt for å måle holdninger og meninger (Ruel, Wagner, og Gillespie 2016, 59). Det er ulike syn på hvorvidt det bør være alternativer med et nøytralt midtpunkt eller ikke, samt hvor stor skalaen skal være (Ruel, Wagner, og Gillespie 2016, 62). For at respondentene skulle være trygge på skalaene og unngå å trykke feil valgte jeg å bruke fem alternativer på alle indeksene. I indeksene for variablene ansattes ytringer, sosial-bytterelasjon, økonomisk-bytterelasjon, leders åpenhet og leders selvsikkerhet er Likert skala benyttet.

3.3.2 *Uavhengig variabel: Ansattes ytringer*

Indeksen som skulle avdekke bruken av ytringer er samme indeks som Van Dyne og Le Pine fikk støtte for at var en valid målemetode for ytringer (Mowbray, Wilkinson, og Tse 2015). Deres indeks bestod av seks utsagn og respondentene var ansatte (selvrapportering), ledere (om underordnet) og kolleger (skulle karakterisere fire medarbeidere i sin arbeidsgruppe) (Van Dyne og Le Pine 1998, s. 111). Jeg har omformulert utsagnene i artikkelen til jeg-form og (det har også forfatterne gjort, men det er ikke jeg-formen som er med i artikkelen) slik at informanten skal gjøre en selv vurdering.

I artikkelen er begrepene “issues” og “work issues” brukt, og oversatt til norsk kan det bety flere ting; enten tema/emne, problem eller sak. Jeg mener utsagnene får ganske ulik betydning avhengig av hvilket begrep som benyttes, f.eks. så kan utsagnet «... communicates his/her opinions about work issues to others in this group even if his/her opinion is different and others in the group disagree with him/her», oversettes til enten:

- «Jeg sier min mening om arbeidsrelaterte saker til de jeg jobber med selv om de andre er uenige.» Eller:
- «Jeg sier min mening om arbeidsproblemer/arbeidsrelaterte problemer til de jeg jobber med selv om de andre er uenige.»

Jeg valgte å bruke «arbeidsrelaterte saker» slik at respondentene ikke kun skulle tenke på utfordringer og problemer. Saker er for meg mer åpent og harmonerer mer med ytringsbegrepet til Van Dyne og Le Pine som presiserer at det ikke bare handler om å kritisere, slik som mange forskere har brukt begrepet som tidligere. Dermed favnes også problemer, samtidig som man ikke ansporer til kun det som er vanskelig og ville hatt en iboende kritikk i seg.

I forklaringen til spørsmålspanelet om ansattes ytringer presiserte jeg at det jeg er ute etter er «en aktiv handling med mål om forbedring eller endring» og at denne er rettet mot nærmeste leder da det er den som har makt til å gjennomføre forbedringer og endringer i enheten eller å bringe dette videre i organisasjonen. I studiene av ansattes ytringer var Likert skala brukt, med sju svaralternativer fra 1 «svært uenig» til 7 «svært enig» (Van Dyne og LePine 1998; LePine og Van Dyne 1998). Jeg valgte å benytte en 5-faktor skala slik at alle skalaene i undersøkelsen hadde samme spenn.

For å måle intern konsistens i indeksen har jeg målt Cronbachs alfa. Den uavhengige variabelen ansattes ytringer ga $\alpha = 0,87$ ved måletidspunkt 1, og $\alpha = 0,86$ ved måletidspunkt 2. En sammenlikning av ytrings-utsagnene på del 1 og 2, ga en r mellom 0,42 og 0,69, og alle var signifikante på 0,01-nivå. Disse målene indikerer en god indre konsistens i indeksen, samt at svarene var konsistente fra tidspunkt 1 til 2. Det vil si at dataene har høy reliabilitet og det er greit å ta utgangspunkt i dataene fra måletidspunkt 1 i den videre analysen.

3.3.3 Avhengig variabel: Leders selvsikkerhet i beslutninger

Hvorvidt lederen fremstår som sikker i sine beslutninger, eller ikke, overfor sine medarbeidere påvirker ansattes følelse av trygghet. I studien til See mfl. (2011, 275) ble respondenten selv bedt om å rangere egen selvsikkerhet i beslutninger ved tre skala-utsagn. Indeksen fikk $\alpha = 0,82$ for de tre utsagnene. Jeg har tatt i bruk de tre spørsmålene fra artikkelen til See og kolleger (See mfl. 2011) om sikkerhet i beslutninger. Både for den engelske og norske versjonen valgte jeg å endre jeg-formen til «min leder ...». I ett av utsagnene om selvsikkerhet var ordet «others» brukt; «... level of confidence in the answers they propose before receiving the input of others». Dette var for upresist fordi det i denne sammenhengen ikke er interessant om en leder innhenter råd og innspill fra andre ledere eller andre personer, generelt. Jeg valgte derfor å erstatte «others» med «medarbeidere» på norsk og «employees» på engelsk. Denne variabelen ble målt

kun på måletidspunkt 2. I mitt datamateriale ble $a = 0,72$. Grensen for en akseptabel a ligger som nevnt på 0,70 slik at indeksen min har god nok reliabilitet.

3.3.4 Medierende variabel: Leders åpenhet for råd og innspill

Når en variabel antas å mediere noe av effekten av en variabel på en annen, kalles den en medierende variabel. Dette er da en mekanisme som kan forklare en viss prosent av effekten. (Thrane 2017, 136) I modellen har jeg har variabelen leders åpenhet for råd og innspill, som antas å ha en medierende effekt på leders sikkerhet. Det er igjen den ansattes oppfattelse av leders åpenhet og sikkerhet som blir målt.

Leders åpenhet for råd og innspill fra andre er tatt i bruk som mål på lederatferd i flere studier og innebærer at ansatte oppfatter at lederen lytter, er interessert i deres ideer og tar dem i betraktning, noen ganger agerer på innspillene og at det innebærer liten kostnad å si i fra (Detert og Burris 2007; See mfl. 2011). Detert og Burris (2007) foretok to studier. I den første ble det gjort bruk av tre utsagn om toppledelsens åpenhet, i den andre ble det lagt til et ekstra utsagn. Jeg hadde ikke tilgang på alle utsagnene, men de handlet om hvorvidt toppledelsen ga innspillene de fikk fra sine underordnede en seriøs vurdering, og om toppledelsen handlet på bakgrunn av innspill som medarbeidere kom med. Mens i den første studien til See mfl. (2011, 275) ble kolleger bedt om å rangere følgende to utsagn om i hvilken grad deres kollega var åpen for råd og innspill;

- (1) «is open to reconsidering his/her decisions based on input of coworkers» og
- (2) «factors in the opinions of coworkers into his/her decision-making process».

Disse utsagnene ble gjennomsnittsberegnet for å lage et mål på kollegarapportert åpenhet for råd, og hadde en $a = 0,73$. Jeg hadde tilgang på utsagnene fra See mfl. (2011) og oversatte disse fra engelsk. I utsagnene var ordet «coworker» benyttet i den engelske versjonen. Dette ordet betyr «kollega» på norsk og jeg valgte å bytte det ut med «medarbeider» på norsk og «employee» på engelsk for å få frem at spørsmålene gjelder i relasjonen mellom leder og medarbeider.

Jeg fikk $a = 0,89$ på min åpenhets-indeks og har dermed god konsistens i indeksen, selv om den bare består av to utsagn. I begge studiene var det brukt en fem-punkts Likerts skala (Detert og

Burris 2007; See mfl. 2011) og jeg valgte å benytte den samme. Disse spørsmålene ble kun stilt i del 2 av undersøkelsen.

3.3.5 Modererende variabler: SLMX og ELMX

Mange statistiske modeller tar med en eller flere faktorer som modererer relasjonen mellom uavhengig variabel og avhengig variabel. Effekten av x på y er da betinget av en eller flere moderator variabler og kalles for moderatoreffekten. (Thrane 2017, 127) I min modell er sosial-bytterelasjon og økonomisk-bytterelasjon moderator variabler og skal gi svar på hva de ulike typene leder-medarbeider-relasjon har å si for ansattes oppfattelse av leders åpenhet og oppfattelse av leders selvsikkerhet.

Leder-medarbeider-relasjonen (LMX)

Kuvaas et al var de første som utviklet separate måleskalaer for sosial-bytterelasjon og økonomisk-bytterelasjon og disse har vært utviklet og forfinet i flere artikler (Kuvaas mfl. 2012; Dysvik, Buch, og Kuvaas 2015; Kuvaas og Buch 2018). Kuvaas mfl. har brukt to separate indekser for å kunne måle den økonomisk-bytterelasjonen og den sosiale-bytterelasjonen, de har variert noe i omfang fra full skala med åtte utsagn for hver kategori til fire utsagn for hver kategori i ulike studier. Jeg har også valgt å bruke de to separate indeksene for å måle sosial- og økonomisk-bytte-relasjonen hver for seg ved å bruke en full indeks med åtte spørsmål i hvert av de to spørsmålspanelene (se vedlegg for spørsmålene). I studiene av SLMX og ELMX er det anvendt Likert skala med fem alternativer og et nøytralt midtpunkt (Kuvaas mfl. 2012; Kuvaas og Buch 2018), dette har jeg videreført i min spørreundersøkelse. Det vil bli testet om leder-medarbeider relasjonen modererer den ansattes opplevelse av leders åpenhet.

SLMX-indeksen

Indeksen for sosial-bytterelasjonen var i artikkelen på engelsk, men jeg har via veileder fått tak i en norsk versjon som jeg har foretatt noen justeringer på. Spørsmål to i SMLX-indeksen var opprinnelig: «Jeg er bekymret for at den innsatsen jeg gjør for min nærmeste leder aldri vil bli belønnet.» Dette var det eneste negative utsagnet og det var ikke et tilsvarende negativt utsagn på ELMX-indeksen. Jeg valgte derfor å omformulere spørsmålet slik at spørsmålsretningen ble lik for alle spørsmålene i indeksen: «Jeg er **ikke** bekymret for at den innsatsen jeg gjør for min nærmeste leder **ikke** vil bli belønnet.»

SLMX-indeksen fikk en $\alpha = 0,87$ på begge måletidspunkt. SLMX-utsagnene var signifikante på 0,01-nivå og ga en r på mellom 0,45 og 0,86. Disse reliabilitetsmålene betyr at indeksen hadde god intern konsistens, samt at svarene var konsistente fra tidspunkt 1 til 2. Oppsummert vil det si at variabelen har en sterk statistisk sammenheng mellom alle utsagnene i indeksen som skal måle det samme begrepet.

ELMX-indeksen

Indeksen for økonomisk-bytterelasjon er også hentet fra Kuvaas et al. Etter at svarene på del 1 kom inn oppdaget jeg at min bearbeidelse av det første utsagnet ELMX-indeksen var upresist formulert og at svarene avvek fra de andre utsagnene i spørsmålspanelet. I del 2 av spørreundersøkelsen byttet jeg derfor ut første utsagn til den originale versjonen. I del 1 brukte jeg: «Jeg gjør det jeg får beskjed om fra min leder» / «I do what I'm told to do by my immediate supervisor». Endret fra det originale formuleringen: «Den beste beskrivelsen av relasjonen til min nærmeste leder er at jeg gjør det jeg får beskjed om å gjøre» / «The most accurate way to describe my relationship with my immediate supervisor is that I do what I am told to do».

Det at jeg ble oppmerksom på at det første spørsmålet i indeksen var blitt upresist formulert ved første måletidspunkt, kom også til uttrykk da jeg målte Cronbachs alfa. For ELMX-indeksen ble det hhv $\alpha = 0,78$ og $\alpha = 0,86$ på første og andre måletidspunkt. Cronbachs alfa skilte seg tilstrekkelig mye fra hverandre til at jeg kikket på muligheten for å fjerne det første utsagnet. Jeg valgte å ta ut første utsagn fra måletidspunkt 1, for å kunne beholde en så høy Cronbachs alfa som mulig og fikk $\alpha = 0,82$. ELMX utsagnene var signifikante på 0,01-nivå og hadde r mellom 0,48 og 0,75. For ELMX-utsagnene var det, som ventet, et unntak. Utsagn 1 hadde $r = 0,21$. Dette var å forvente etter at jeg hadde endret spørsmålsstillingen mellom tidspunkt 1 og 2. For alle andre utsagn kan jeg konkludere med at dataene har høy reliabilitet. Ved å ta ut ett utsagn er derfor greit å ta utgangspunkt i dataene fra måletidspunkt 1 i den videre analysen.

3.3.6 Kontrollvariabler

Det kunne vært mang relevante kontrollvariabler å ta med i modellen for å kontrollere for mulige bakenforliggende faktorer (Skog 2004). I spørreundersøkelsen var det blant annet spurt om kjønn, alder, utdanning, ansiennitet, ansettelsesforhold og hvorvidt informanten har personalansvar eller ikke. Bakgrunnen for dette var LePine og Van Dynes (1998, 864) empiriske funn av sammenheng mellom demografiske variabler og ansattes ytringer. De fant at

menn, hvite, de med høyere utdanning, samt de med høyere stilling var mer engasjert i å ytre seg. I problemstillingsmodellen som ble gjenstand for en Path Analysis valgte jeg å ikke innlemme utdanning, ansiennitet, ansettelsesforhold og personalansvar for å ikke få en for «stor» modell å teste. Men kjønn og alder ble tatt med, samt kommunikasjon med leder i koronatiden og ytringskanaler.

Undersøkelsen ble foretatt mens det pågikk en koronapandemi. I denne tiden har langt flere ansatte arbeidet hjemmefra og de vanlige kommunikasjonskanalene og møtestedene er endret. Dette kan ha noe å si for kommunikasjonen og hyppigheten på den, mellom leder og medarbeider. Jeg la derfor til spørsmål om kommunikasjonshyppighet på hjemmekontor versus kommunikasjon på arbeidssted. Spørsmålene var; «Hvor mange ganger per dag kommuniserer du med din nærmeste leder når du er på hjemmekontor?» og «hvor mange ganger per dag kommuniserer du med din nærmeste leder når dere er til stede på arbeidsplassen samtidig?» Respondentene svarte på en 5-punkts skala fra «nesten aldri» til «veldig ofte». Det var også mulig å krysse av dersom man ikke var på hjemmekontor eller dersom man aldri var på arbeidsplassen samtidig, disse er ikke tatt med i analysen.

De siste kontrollvariablene var ytringskanaler; hhv formelle og uformelle. Jeg tatt utgangspunkt i artikkelen til Mowbray, Wilkinson, og Tse (2015, 389) der det skilles mellom formelle og uformelle kanaler. For å få et helhetlig bilde av ytringer i organisasjonen, mener de at det er behov for begge typer kanaler og at de må ses på som en symbiose. Mange empiriske studier har vist at ansatte bruker både formelle og uformelle ytringskanaler og at formelle ytringskanaler bidrar til oppdrettet kommunikasjon, mens fraværet bidrar til taushet (Mowbray, Wilkinson, og Tse 2015, 389) De kanalene jeg valgte å ta med i undersøkelsen er primært de som benyttes individuelt og er mest relevante når fokuset er på leder-medarbeider-relasjonen og ikke på organisasjonen som helhet. Det er ikke skilt på hyppigheten i bruken av kanalene. I indeksen jeg satte sammen, om hvilke kanaler respondenten nyttiggjorde seg av for å ytre sine forslag og meninger overfor leder, var det ramset opp 11 kanaler. Det var også presisert at formålet med å si sin mening var å bidra til organisasjonens utvikling og resultat. Jeg har brukt rangeringsskala. I en rangeringsskala får respondentene flervalgsalternativ med ordnede svar, fra f.eks. ofte til sjeldent, som representerer et kontinuum (Ruel, Wagner, og Gillespie 2016, 58). På min rangeringsskala valgte jeg i tillegg til rangeringen (aldri, sjeldent, av og til, ofte, alltid) å ha med en mulighet for å markere at man ikke vet eller ikke ønsket å svare på

spørsmålet. I tillegg hadde jeg lagt til et åpent tekstfelt der respondenten kunne skrive inn andre kanaler vedkommende brukte, om ønskelig. I etterkant laget jeg to indekser, en for formelle kanaler og en for de uformelle kanalene. De formelle kanalene var:

- Medarbeiderundersøkelser
- Medarbeidersamtaler (eller tilsvarende organiserte samtaler)
- Enhetsmøter (med nærmeste leder og nærmeste kolleger)
- Personalmøter / avdelingsmøter (med flere enheter sammen)
- Fagmøter
- Via andre som f.eks. verneombud eller tillitsvalgt

De uformelle kanalene var;

- E-post
- Digitale samarbeidsplattformer (slack, teams, workplace etc)
- Uformelle samtaler kun med nærmeste leder
- Uformelle samtaler med nærmeste leder og andre kolleger/ledere
- Jungeltelegrafene / via andre kolleger

Alle kontrollvariablene antar jeg at vil kunne påvirke sammenhengene i modellen og jeg undersøker derfor sammenhengene mellom ytringer, leders åpenhet og sikkerhet for kontrollvariablene.

4 Resultater

I dette kapittelet skal jeg presentere funnene mine og gjennomgå hypotesene som ble fremlagt i lys av funnene.

4.1 Univariat analyse

4.1.1 Koronasituasjonen

Det som var interessant å se i denne konteksten var om det var noen forskjell i kommunikasjonshyppigheten når medarbeider var på hjemmekontor, og slik det pleier å være når medarbeider er på arbeidsteden. Kommunikasjonshyppighet mellom den ansatte og leder når begge var på arbeidsteden samtidig var i gjennomsnitt på 4,02 med standardavvik på 0,79. Gjennomsnittlig kommunikasjon på hjemmekontor var 3,53 med standardavvik på 0,87. ANOVA-testen (se tabell) viste at det var en signifikant forskjell mellom kommunikasjon på hjemmekontor og kommunikasjon på arbeidsplassen og at 32,5 % av denne forskjellen kan forklares med arbeidssted (eta.squared: 0,32, df = 96 within groups, df = 3 between groups, F = 15,40 og p =,00).

Tabell 6. ANOVA tabell; kommunikasjon på hjemmekontor * kommunikasjon på arbeidsplassen.

ANOVA tabel					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	25,006	3	8,335	15,40	0,00
Within Groups	51,954	96	0,541		
Total	76,960	99			

4.1.2 Ytringskanaler

I indeksen om hvilke ytringskanaler respondenten nyttiggjorde seg av for å ytre sine forslag og meninger overfor leder var det en liste med 11 kanaler, i tabell 6 under fremstilles fordelingen. Kanalene som i svært liten grad ble brukt var «via andre» og «jungeltelegraf». Medarbeidersamtaler var kanalen som ble brukt i størst grad med et gjennomsnitt på 3,75 med en ganske stor variasjon. I det åpne tekstfeltet hadde respondentene muligheten til å skrive hvilke andre kanaler de også benyttet. Svarene var: i ledergruppa, i pauser/kantina eller via leders leder. Som nevnt tidligere ble kanalene i ettertid samlet i to indekser og begge indeksene fikk et gjennomsnitt på 3,05, N = 98 for formelle kanaler og N = 102 for uformelle kanaler.

Tabell 7. Ansattes bruk av ytringskanaler.

Ansattes bruk av ytringskanaler						
	N	Mean	Median	Mode	Std.dev.	Variance
Medarbeidersamtaler	105	3,73	4,00	4	1,012	1,024
Medarbeiderundersøkelser	101	3,42	4,00	4	1,227	1,505
E-post	105	3,30	3,00	4	,889	,791
Andre digitale plattformer	105	3,27	4,00	4	,973	,947
Uformelle møter med leder	105	3,57	4,00	4	,745	,555
Uformelle møter med flere	105	3,42	3,00	4	,806	,650
Enhetsmøter	105	3,54	4,00	4	,844	,712
Avdelingsmøter	104	2,67	3,00	2	1,136	1,290
Fagmøter	98	3,10	3,00	3	,968	,938
Via andre (f.eks. tillitsvalgt, verneombud)	103	1,84	2,00	1	,947	,897
Jungeltelegrafan	102	1,69	2,00	1	,758	,574

4.2 Korrelasjoner

For å måle korrelasjoner er det vanlig å bruke Pearsons korrelasjonskoeffisient (Pearsons r). Pearsons r er et tall mellom 1 og -1, jo nærmere 1 og -1 jo sterkere positiv eller negativ samvariasjon. Denne samvariasjonen mellom variablene kan leses i tabell 7, under. Det fremgår av tabellen at noen få korrelasjoner er ganske sterke og signifikante, mens andre ikke er det.

Tabellen gir en oversikt over deskriptiv statistikk, korrelasjoner og Cronbachs alfa for hele modellen og kontrollvariablene. Ved å se på gjennomsnittet på de ulike indeksene kan det trekkes frem følgende funn:

- Ansatte ytret seg i stor grad, gjennomsnittet for indeksen var på 4,3 av 5.
- Ansatte oppa at relasjonen til leder var preget av et sosialt bytteforhold i ganske stor grad, med et gjennomsnitt på indeksen på 3,78 av 5.
- Ansatte oppa at relasjonen til leder var preget av et økonomisk-bytteforhold i ganske liten grad, gjennomsnittet for indeksen var 2,02 av 5.
- Ansatte opplevde i stor grad at leder var åpen for råd og innspill, gjennomsnittet for indeksen var på 4,23 av 5.
- Ansatte opplever i ganske stor grad at lederen var sikker i beslutninger, med et gjennomsnitt for indeksen på 3,42 av 5.

Tabell 8. Deskriptiv statistikk, korrelasjoner og Cronbachs alfa (diagonalt).

	Variabel	Mean	St.dev.	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Kjønn	0,79	0,43	105											
2	Alder	2,02	1,19	105	,09										
3	Kommunikasjon hj.	3,52	0,87	105	,05	,01									
4	Kommunikasjon arb.	4,02	0,79	100	,17	-,03	,56**								
5	Formelle kanaler	3,05	0,63	98	,12	,26*	,07	,17							
6	Uformelle kanaler	3,05	0,52	102	-,01	-,03	,12	,10	,35**						
7	Ytrings-indeks	4,30	0,56	105	-,01	-,08	,02	,15	,08	-,15	(.87)				
8	SLMX-indeks	3,78	0,64	105	,05	,03	-,03	,15	,02	,04	,13	(.87)			
9	ELMX-indeks	2,02	0,67	105	-,04	-,02	-,14	-,02	-,01	,03	-,17	-,54**	(.82)		
10	Åpenhet-indeks	4,23	0,68	105	-,09	,08	-,03	-,04	-,09	,07	,16	,51**	-,53**	(.89)	
11	Selvsikkerhet-indeks	3,42	0,70	105	-,11	-,11	-,05	,05	,07	,01	,05	,33**	,16	,01	(.72)

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Kjønn: Mann 0, kvinne 1.

Alder: Fem alderskategorier; 20-29 år, 30-39 år, 40-49 år, 50-59 år og 60 år og eldre.

4.3 Testing av hypoteser

For å analysere modellen har jeg først sentrert gjennomsnittet på alle indeksene før hele modellen ble analysert. Det var veileder som foretok en Path Analysis i SPSS Process, et tillegg til SPSS jeg ikke hadde tilgang til. Path Analysis gir mulighet til å teste hele modellen samtidig for å undersøke sammenhengene og styrkeforholdet mellom variablene, det er en interaksjonstest. Analysen ga få signifikante resultater, se tabellen under.

Tabell 9. Interaksjonstest av problemstillingsmodellen.

Moderated mediation model Variabel	Leders åpenhet (mediator variabel)	Leders sikkerhet (avhengig variabel)
Constant	-,01	-,27
Ytringer	,12	,14
SLMX	,31**	
SLMX x Ytringer	-,02	
ELMX	-,39**	
ELMX x Ytringer	-,22	
Leders åpenhet		-,16
Formelle kanaler	,16	-,15
Uformelle kanaler	-,08	-,02
Kommunikasjon hjemmekontor	-,05	,27**
Kommunikasjon arbeidsplassen	,02	-,01
Kjønn	-,26	-,23
Alder	,03	,01
Index of partial moderated mediation SLMX		,00
Index of partial moderated mediation ELMX		,04

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

N = 92

I en hypotesetesting ser man på korrelasjonen mellom uavhengig og avhengig variabel, og eventuelt andre variabler som er med i modellen man har utarbeidet. Mine hypoteser, H1 - H5, skal testes opp mot nullhypotesen (H0). Nullhypotesen hevder at det ikke er noen sammenheng mellom variablene.

Jeg har valgt å operere med et signifikansnivå på 5%, dette er vanlig i samfunnsforskning og betyr at man aksepterer en 5% risiko for å forkaste en korrekt H0 (Thrane 2017). Signifikansnivået avgjør når en nullhypotese skal forkastes eller beholdes og altså når H1 får støtte eller ikke. Nullhypotesen forkastes dersom signifikansnivået er over 0,05.

I den første hypotesen testet jeg om det var en positiv sammenheng mellom «ansattes ytringer» og leders selvsikkerhet i beslutninger. Resultatene støtter ikke H1; $\beta = 0,14$ og $p = 0,35$. Det er ingen signifikant sammenheng mellom «ansattes ytringer» og leders selvsikkerhet i beslutninger (se tabell 8).

I hypotese to testet jeg om leders åpenhet vil mediere den positive sammenhengen mellom «ansattes ytringer» og leders selvsikkerhet i beslutninger. Resultatene støttet ikke H2; $\beta = -0,16$ og $p = 0,17$. Det er ingen signifikant sammenheng for at leders åpenhet medierer sammenhengen mellom ytringer og leders selvsikkerhet.

I hypotese tre ble det testet om SLMX modererte sammenhengen mellom «ansattes ytringer» og leders åpenhet i beslutninger. Denne hypotesen fikk ikke støtte da interaksjonseffekten i hypotese 2 ikke var signifikant. Men den direkte sammenhengen mellom SLMX og leders åpenhet er signifikant, $\beta = 0,31$ og $p = 0,01$. Det vil si at medarbeidere som opplever å ha høy grad av sosialt-bytteforhold til sin leder også opplever at lederen er åpen for deres innspill og råd.

I hypotese fire testet jeg om ELMX modererte sammenhengen mellom «ansattes ytringer» og leders åpenhet. Denne hypotesen fikk ikke støtte da interaksjonseffekten i hypotese 2 ikke var signifikant. Men den direkte sammenhengen mellom ELMX og leders åpenhet er signifikant, $\beta = -0,39$ og $p = 0,00$. Det vil si ansatte som opplever å ha høy grad av økonomisk-bytteforhold til sin leder opplever at lederen er i liten grad er åpen for deres innspill og råd.

I hypotese fem ble det testet om ELMX og SLMX modererte sammenhengen mellom «ansattes ytringer» og leders sikkerhet, mediert av leder åpenhet. I og med at H3 og H4 ikke har fått støtte kan ikke H5 få støtte. Testen viste at SLMX ikke moderer sammenhengen mellom ytring,

åpenhet og leders selvsikkerhet; $\beta = -0,00$, og at ELMX ikke moderer sammenhengen mellom ytring, åpenhet og leders selvsikkerhet; $\beta = -0,04$.

Hypotesetestingen har ikke gitt signifikante resultater for hele modellen. Det vil si at jeg ikke har støtte for at ansattes ytringer har sammenheng med leders åpenhet og leders selvsikkerhet, eller at leders åpenhet medierer sammenhengen mellom ytringer og leders selvsikkerhet. Det eneste som er signifikant er altså en direkte effekt av SLMX og ELMX på leders åpenhet. Men interaksjonseffektene av SLMX og ELMX er ikke signifikante, og det er logisk siden direkte sammenhengen mellom ansattes ytringer til åpenhet ikke er signifikant.

4.3.1 Kontrollvariablene

Jeg fikk ett signifikant funn når det gjaldt kontrollvariablene, det var at kommunikasjon på hjemmekontor hadde en svak positiv sammenheng med leders selvsikkerhet ($\beta = 0,27$ og $p = 0,00$). Det ser ut til at jo mer ansatt og leder kommuniserer på hjemmekontor, jo mer opplever medarbeider at leder er sikker i sine beslutninger. Ut over dette ser det ikke ut til at kommunikasjon på hjemmekontor versus arbeidsplass, alder, kjønn eller bruk av ytringskanaler har noen sammenheng med leders åpenhet og selvsikkerhet. Det indikerer at det er andre forklaringer på hva som gjør at ansatte opplever lederen som åpen og selvsikker.

5 Diskusjon

Hensikten med studien var å øke kunnskapen om ansattes ytringer på arbeidsplassen med nærmeste leder som målperson. Jeg skulle finne ut om det var noen sammenheng mellom ansattes ytringer og opplevelsen av leders åpenhet og leders sikkerhet. Det ble utarbeidet fem hypoteser som ble testet i en interaksjonstest. Jeg skal i denne delen diskutere funnene og drøfte alternative forklaringer. Til slutt vil jeg se på implikasjoner av funnene, begrensninger ved undersøkelsen og videre forskning.

Hovedfunnet var at ansattes ytringer ikke har noen signifikant sammenheng med egenopplevd leders selvsikkerhet, samt at det ikke er noen indirekte relasjon via leders åpenhet. Ifølge mine funn har det altså ikke noe å si om ansatte ytrer seg. Leder-medarbeider-relasjonen er viktigere for opplevelse av leders åpenhet for råd og innspill, enn å ytre seg. Den sosiale utvekslingsprosessen mellom ansatte og leder har en direkte positiv effekt på opplevelsen av lederens åpenhet for medarbeiders innspill og råd. Den økonomisk baserte relasjonen har en negativ effekt på opplevelsen av lederens åpenhet. Ansatte som svarte at de har en økonomisk basert relasjon til leder opplever i mindre grad lederen som åpen for innspillene og rådene den ansatte kommer med.

Det gjenstår en del spørsmål til funnene og tolkning av teoriene. Tyder mine funn på at ansatte lar være å ytre seg? Andre studier peker på at denne ekstra-rolleadferden som ytringer er, kan være både provoserende, ødeleggende og er i sin natur utfordrende (LePine og Van Dyne 1998). Videre at å ytre seg kan innebære en risiko for den ansatte (Detert og Burris 2007). Ved å se på gjennomsnittet for ytringsindeksen (4,3 av 5) er det ikke støtte for å si at respondentene forhold seg tause. De bakenforliggende grunnene for ytringene er ikke undersøkt her. Men det ser ut til at ansatte enten ytret seg på tross av risikoen det innebærer, eller at det er en positiv ytringskultur på arbeidsplassen. Problemet ved modellen er altså ikke at ansatte har lav ytringsvilje eller ikke bruker sine muligheter for å ytre seg.

Tyder mine funn på at ansatte opplever at lederen ikke er åpen for deres innspill og råd? Når det gjelder om ansatte anså sin leder for åpen for råd og innspill, viste også denne indeksen et høyt gjennomsnitt (4,23 av 5). Dette tyder på at ansatte i stor grad opplever at lederen deres er åpne for innspillene og rådene de kommer med. Igjen kan dette henge sammen med et positivt ytringsklima på arbeidsplassen, på at mange ulike ytringskanaler er tilgjengelige og

blir benyttet (se tabell 7). Det kan også tyde på at ansatte som vet at de har muligheter til å ytre seg og at innspillene blir vurdert bidrar til tillitsfulle relasjoner med nærmeste leder og organisasjonen som helhet. Denne tillitsbyggingen skjer uavhengig av om utfallet er gunstig for den ansatte eller ikke (Farndale mfl. 2011, 123).

Tyder dette funnet på at ansatte ikke opplever at lederen er sikker i sine beslutninger? Selvsikkerhet-indeksen hadde et gjennomsnitt på 3,42. Det kan hende at lederen ikke nødvendigvis viser sine ansatte hvor sikker eller usikker vedkommende er. Leder kan like gjerne gi et inntrykk av at vedkommende er svært sikker overfor medarbeidere, mens lederen i realiteten (og på bakrommet) er usikker. Dundon mfl. (2004, 1164) fant ut at to tredjedeler av lederne rapporterte om noe endring i ansatt adferd som et resultat av ansattes ytringer. Særlig ga dette utslag i en større bredde og dybde i hva lederne oppfattet at de ansatte ytret seg om i de ulike kanalene. Dette funnet kan også forklare hvorfor det ikke nødvendigvis vil være sammenheng når ansatte rapporterer fordi det er vanskelig å se sammenhengen mellom egen ytring og resultatet av ytringen. Særlig kan dette være gjeldende når innspillene lederen får må gjennom formelle systemer til et annet beslutningsnivå og lederen fungerer som et mellomledd (Mowbray, Wilkinson, og Tse 2015). Beslutningen foretas på et annet nivå eller så langt unna i tid at den ansatte kanskje ikke kjenner igjen, eller husker, sitt innspill. I min undersøkelse har jeg ikke definert ledernivået, men jeg har bedt respondentene svare om sin nærmeste leder og det vil i stor grad være det laveste ledernivået. Det er stor sannsynlighet for at nærmeste leder ikke har beslutningsmyndighet på alle felter vedkommende mottar råd og innspill om. En leder med en eller flere ledere over seg vil også være påvirket av relasjonen til den eller de lederne og kan være i skvis mellom ansatte under seg og overordnet ledelse.

LePine og Van Dyne (1998) vektlegger at personkarakteristika hos medarbeider (f.eks holdninger, forventinger) og situasjonsfaktorer (f.eks lederstil, ytringskultur) predikerer ansattes ytringer. Kan hende disse predikatørene er så sterke at en eventuell sammenheng den andre veien fra ytring til noe annet ikke kan påvises. Ut fra min analyse med funn som ikke er signifikante, kan det være at de har et vesentlig poeng. Videre er det ut fra den konseptuelle modellen viktig å forske på helheten ytringene befinner seg i.

Test av modellen ga en signifikant direkte effekt av leder-medarbeider-relasjonen på leders åpenhet for råd og innspill. Dette støttes av andre studier der man ser at utvekslingsdynamikken

mellom leder og ansatt kan ha positiv eller negativ effekt. Gjensidighetsforventningen vil kunne resultere i et høyere grad av engasjement og innsats fra den ansatte (Sunagic og Wong 2016). Studien til Farndale mfl. (2011, 124) viste at leder-medarbeider-relasjonen (ansatt til nærmeste leder) forklarte en signifikant del av variansen i følelse av forpliktelse til organisasjonen, men noe lavere enn tillit til overordnet ledelse. Dette avvek fra tidligere funn, der det er funnet en sterk relasjon mellom nærmeste leder og ansatt. I de tilfellene har det vært en positiv adferd så som organisasjonsfremmende adferd og som passer bedre i et sosialt gjengjeldelsesforhold (Farndale mfl. 2011, 124). Detert og Burris (2007) hevder at en annen ekstra-rolleadferd, spesifikt hjelpsomhet, er en adferd som leder vanskeligere kan motstå enn ytring - som gjerne har en indirekte eller direkte kritikk i seg og i sin natur utfordrer det etablerte (Van Dyne og LePine 1998; Detert og Burris 2007).

Det sosiale-bytteforholdet innebærer en psykologisk kontrakt mellom partene som kan skades om forventningene ikke innfris (Farndale mfl. 2011). Når jeg ikke finner støtte for at et sosialt bytteforhold positivt moderer sammenhengen mellom ansattes ytringer og opplevelse av leders åpenhet kan det tenkes at leder-ansatt-relasjonen vil bli skadelidende over tid.

Det signifikante funnet når det gjelder kontrollvariablene var kommunikasjon på hjemmekontor ($\beta = 0,27$ og $p = 0,00$). Dette tyder på at ansatte som kommuniserer mye med sin leder opplever at lederen er noe sikrere i sine beslutninger. Kommunikasjonshyppigheten var lavere på hjemmekontor (gjennomsnitt på 3,53) enn på arbeidsplassen (gjennomsnitt på 4,02). Det er jo interessant å få dette utslaget i og med at kommunikasjonen er på et lavere nivå. Da kan det antakelig være andre faktorer som er medvirkende årsaker til dette, f.eks at beslutningene leder tar kommuniseres på en annen måte når man jobber fra hverandre, kanskje den fysiske avstanden tvinger lederen til å være tydeligere i sine vurderinger og beslutninger? Kanskje er de ansatte mer oppmerksomme på å få med seg hva som er besluttet?

Kontrollvariabelen kjønn hadde en svak negativ sammenheng med leders åpenhet, $\beta = -0,26$, men den var ikke signifikant ($p = 0,08$). Selv om det ikke er et signifikant funn, så er det verd å nevne at i korrelasjonstabellen var det også en svak negativ korrelasjon mellom kjønn og leders åpenhet ($\beta = -0,09$) og leders selvsikkerhet ($\beta = -0,11$). Det viste seg at det var kvinner som rapporterte denne negative sammenheng mellom egne ytringer og leders åpenhet. Det vil si at når kvinner ytrer seg opplever de ikke en økning i åpenhet fra leder, men noe mindre

åpenhet. I en artikkel om ytringsfrihet kommer det frem at menn anser sin ytringsfrihet som bedre enn hva kvinner gjør (Trygstad 2015). Videre tyder det på at kvinner i mindre grad bruker av de vanligste formelle ytringskanalerne og at kjønn kan påvirke hvorvidt ytring blir uttrykt eller lyttet til (Wilkinson mfl. 2018). Denne kjønnsdimensjonen kan være interessant, men samtidig trenger det ikke å ligge så mye i kjønnsvariabelen. Andre studier finner ikke signifikant sammenheng mellom kjønn og ytringer (Detert og Burris 2007; Morrison, Wheeler-Smith, og Kamdar 2011).

Morrison, Wheeler-Smith, og Kamdar (2011) anbefalte å se på både formelle og uformelle ytringskanaler når man forsker på ansattes ytringer. Modellen kontrollerte for begge typer ytringskanaler, men ga ingen signifikante sammenhenger. Jeg kan derfor ikke trekke noen konklusjoner på om det har noe å si for ansatte hvilke kanaler de bruker for å ytre seg. Det kan også være at man kun skulle sett på hvilke kanaler som benyttes i ytringen rettet mot nærmeste leder, siden det kan avvike fra kanaler som tas i bruk for å påvirke overordnet ledelse (Farndale mfl. 2011).

5.1.1 Praktiske implikasjoner

Hvilke utfall ytringene kan ha vil variere med hva målet for ytringen var. Dundon mfl. (2004) trakk ut av sin undersøkelse at det er vanskelig å skille de ulike beveggrunnene for ytring og derfor vil også utfallene til dels overlape. Min definisjon av ytring handlet om å bidra til forbedringer på arbeidsplassen og da at ledelsesprosesser ble påvirket (lederens sikkerhet i sine beslutninger). Videre har min undersøkelse også sentrert seg rundt gjensidighet i samarbeidsrelasjoner. I følge Wilkinson mfl. (2020) og Dundon mfl. (2004) vil disse typene ytringer kunne ha positive utfall som identitetsskaper, forpliktelse til organisasjonen, økt prestasjon og betydelig innflytelse over ledelsesprosesser. Konseptualiseringen av ansattes ytring om at den kan føre til endring er muligens overdrevet når det faktisk skal mye til for at individer endrer sine vurderinger basert på innspill fra andre (See mfl. 2011, 273). Dermed er det nærliggende at de negative utfallene som apati, desillusjon, private ordninger mellom parter og marginalisering, kommer til uttrykk dersom ytringer jevnt over ikke fører til endringer. Dette er skadelig for arbeidsmiljøet.

Ytringseffektivitet handler om hvor effektivt det er å si ifra og kan forstås som enten en individuell egenskap eller ansattes opplevelse av at lederen hører på dem og tar hensyn til deres

ytringer (Sunagic 2020). Hvilke implikasjoner har det for arbeidsmiljøet og arbeidslivet dersom ansatte opplever at deres ytringer ikke har noen påvirkning? Campolieti, Gomez, og Gunderson (2007) fant at det å ha mulighet for å ytre seg fører til høyere jobbtilfredshet hos ansatte. Dersom ansatte opplever at det ikke nytter å ytre seg kan det føre til at ansatte i mindre grad ytrer seg. Denne opplevelsen kan bidra til at ansatte ikke har tillit til ytringskalene som er tilrettelagt av ledelsen og jobbtilfredsheten synker. Ved at ansatte ikke benytter ytringskalene går virksomheter glipp av forslag til nødvendige forbedringer, endringer, eller innovasjoner som er avgjørende for å sikre en fremtidig bærekraftig drift. Virksomheter som har medarbeidere som ikke ytrer seg vil i verste fall ikke henge med i konkurransen og falle akterut. Dette vil ha negativ betydning for produktivitet, rekruttering av nye ansatte, bunnlinjen og opprettholdelse av virksomheten.

5.1.2 Begrensninger ved undersøkelsen

Det kom frem av hypotesetestingen at hypotesene ikke får støtte av dataene. Det kan være flere grunner til dette. Den første grunnen at datagrunnlaget var lite i gjennomføringen av Path Analysis. Datagrunnlagets begrensede omfang kan være en årsak til at det ikke fremkom statistisk signifikante sammenhenger da hypotesene og modellen ble testet. P-verdiene var fra 0,16 og oppover. Med et større datagrunnlag er det mulig at resultatene ville sett annerledes ut i og med at standardfeilen dels er en funksjon av antall observasjoner og at flere observasjoner automatisk gir lavere standardfeil (Skog 2004). Jeg ser i ettertid at jeg burde vært med pågående når det gjelder å få flere informanter, eller fått med flere organisasjoner på undersøkelsen. Undersøkelsene ble sendt ut av kontaktpersonene en gang og så med en påminnelse til hver undersøkelse. I egen organisasjon la jeg ut tre innlegg på Workplace, en for hver undersøkelse og en med en påminnelse til slutt. Her burde jeg antakelig purre ytterligere på å få inn svar. Samtidig viser P-verdiene at resultatene som ikke var signifikante var høye, fra 0,16 og opp til 0,98, og da er det slett ikke sikkert et større utvalg ville bidratt til en lav nok P-verdi.

En annen grunn til at hypotesene ikke fikk støtte kan være at viktige forklaringsvariabler var utelatt i analysen eller at fenomenene ikke var målt korrekt. I min studie kan dette ha skapt problemer. Når det gjelder manglende forklaringsvariabler så er det klart at det i mange studier er leders åpenhet for innspill eller leders sikkerhet som er avhengig variabel og har effekt på om ansatte ytrer seg eller ikke. I følge oversiktsstudien til Mirha Sunagic (2020) er det ledelsesstil og tillitsfulle relasjoner som påvirker ytringsklimaet og derfor har effekt på ansattes

ytringer. Operasjonaliseringen av variablene, spesielt valget av spørsmålsindeksen for leders sikkerhet kan være en svakhet ved modellen. Denne spørsmålsindeksen var brukt i en studie der respondentene svarte på egen selvsikkerhet og på selvsikkerheten til andre målpersoner (See mfl. 2011). Det jeg skulle måle var ansattes subjektive opplevelse av leders selvsikkerhet og respondentene skulle indikere i hvilken grad de kjente igjen leder i følgende påstander:

- Min leder er svært sikker i sine vurderinger før vedkommende får innspill fra medarbeidere.
- Min leder er svært sikker i sine vurderinger når vedkommende tar beslutninger.
- Min leder leder med selvsikkerhet.

Disse påstandene var omformulert fra den opprinnelige indeksen for å passe med hvem som skulle respondere. Kan hende finnes det andre indekser som er konstruert for dette formålet, men som jeg ikke fant.

I denne oppgaven har jeg sett på ytringer på individnivå rettet mot en bestemt person, nærmeste leder. Ansatte jobber ikke i et vakuum eller en symbiose med sin leder. Jeg ser derfor at Morrison, Wheeler-Smith, og Kamdar (2011) har et poeng når de hevder at man bør kombinere gruppenivå og individnivå i analyser av ansattes ytringer. Detert og Burris (2007) hevder også at flere kilder bør undersøkes når man bruker perseptuelle data, det som oppleves er ikke nødvendigvis en objektiv sannhet. Datafangsten min inneholdt kun respons fra en kilde, det var de ansatte. I andre studier av ansattes ytringer, som de f.eks. Van Dyne og LePine (1998) gjennomførte, var både ledere og medarbeidere inkludert i materialet. Det kan hende leder selv opplever å bli påvirket av ansattes ytringer og at vedkommende blir sikrere i sin beslutningsprosess selv om medarbeider ikke oppfatter det slik.

5.1.3 Videre forskning

Undersøkelsen skulle bidra til å få kunnskap om ansattperspektivet når det gjelder å ytre seg på arbeidsplassen og deres opplevelse av påvirkningen det har på nærmeste leder. Min studie har lav ekstern validitet og gir i beste fall et øyeblikksbilde av hvordan ansatte i tre ideelle organisasjoner ytrer seg og opplever seg møtt av lederen. Som jeg var inne på i starten henger ytringer sammen med så mye annet og hva som er effekt og hva som blir påvirket kan sees på som en vekselvirkning. Å se på vekselvirkningen mellom ansattes ytringer og lederadferd eller ledelsesprosesser trengs det mer forskning på. Da kan det være nyttig å utforske ytringsklimaet i arbeidsenheten eller organisasjonen nærmere. Ytringsklima har to bestanddeler; psykologisk

trygghet og ytringseffektivitet. Et positivt ytringsklima er kjennetegnet ved vissheten om psykologisk trygghet og en opplevelse ytringseffektivitet. (Sunagic 2020) Videre forskning på dette feltet bør også baseres på longitudinelle studier slik at tidsperspektivet utvides og det er mulig å måle effekter og sammenhenger over tid.

Mitt signifikante funn var at sosialt-bytteforhold og økonomisk-bytteforhold hadde direkte sammenheng med opplevelse av leders åpenhet for råd og innspill. Dette korrelerer godt til andre studier av leder-medarbeider-relasjonen (Kuvaas mfl. 2012; Kuvaas og Buch 2018). Jeg tok i bruk validerte indekser for SLMX- og ELMX- variablene som nettopp er brukt i disse studiene. Men jeg mener at noen av utsagnene var preget av for mange ord og en noe tungvint setningsoppbygging. Dette kan bidra til å forvirre respondenten og jeg fikk tilbakemelding fra noen kolleger om at enkelte spørsmål var vanskelige å forstå. En videreutvikling av SLMX og ELMX indeksene for å få utsagnene kortere og mer presise tenker jeg er viktig i videre forskning.

Mitt undersøkelsesobjekt var ansatte i ideelle organisasjoner. Jeg har i denne studien ikke inkludert organisasjonskultur i problemstillingsmodellen. Men i videre forskning kan det være spesifikke kvaliteter ved ideelle organisasjoner som gjør at de kan skille seg fra andre typer organisasjoner. Detert og Burris (2007) gjør seg også refleksjoner om at bransje kan ha noe å si for ansattes ytringer, men de undersøkte ikke dette i sine studier. I tillegg finnes det få studier om ansattes ytringer på norske arbeidsplasser der det særpregede skandinaviske arbeidslivet setter en annerledes ramme (Sunagic og Wong 2016, 136) enn i amerikansk, asiatisk eller europeisk arbeidsliv. I lys av den skandinaviske organisasjonskulturen med godt ansettelsesvern, flatere hierarki og større tillit enn andre steder, stiller Sunagic og Wong (2016) et interessant spørsmål; har den norske lederen særlig stor innflytelse på ansattes ytringsvilje? Det kan i denne studien virke som om heller ikke den ansattes ytring har særlig stor innflytelse på lederen. Det ligger derfor et utforsket område her i Norge klart for ytterligere undersøkelser som kan gi oss økt innsikt om ansattes ytringer.

6 Konklusjon

Problemstillingen var; «i hvilken grad påvirker ansattes ytringer lederens grad av åpenhet for innspill og lederens sikkerhet i beslutninger?» Jeg har undersøkt den ved å innhente svar via to elektroniske spørreskjema. Formålet med studien var å utforske sammenhengen mellom ansattes ytringer og ansattes opplevelse av leders åpenhet for råd og innspill og lederens selvsikkerhet i beslutninger. I tillegg ønsket jeg å undersøke om og på hvilken måte leder-medarbeider-relasjonen ville påvirke effekten av leders åpenhet på leders sikkerhet.

Ved å gjennomføre en Path Analysis fant jeg ut at ansattes ytringer ikke hadde noen signifikant sammenheng med ansattes opplevelse av leders selvsikkerhet. Videre fant jeg at det heller ikke var noen signifikant indirekte relasjon, via opplevelse av leders åpenhet for innspill og råd, på leders selvsikkerhet i beslutninger. Mitt signifikante funn var at leder-medarbeider-relasjonen var viktigere for opplevelse av leders åpenhet enn det å ytre seg. Ansatte med høy grad av sosialt-bytteforhold med leder opplevde lederen som mer åpen for råd og innspill. Ansatte som opplevde å ha høy grad av økonomisk-bytteforhold til sin leder svarte at lederen er i liten grad var åpen for deres innspill og råd.

I følge Wilkinson mfl. (2018) bør det forskes mer på individnivå når det gjelder hva som motiverer til ytring, hva som hemmer ytring og om medarbeideres holdninger, oppfatninger og følelser. Mitt bidrag skulle være å få mer kunnskap om ansattes oppfatninger, det har denne oppgaven dessverre ikke bidratt med. Derimot har oppgaven bekreftet hullet i forskningen på ytringer som Wilkinson m.fl. beskriver og som fremkommer av den konseptuelle modellen hos Mowbray m.fl. Det er gjort svært lite forskning med ansattes perspektiv på hvordan ytringer oppleves mottatt. Dette kan gjøres ved å forskes mer på ytringseffektivitet og på vekselvirkingen i utviklingsdynamikken mellom leder og ansatt (Sunagic og Wong 2016; Sunagic 2020). Det er i ytringsforskningen gjort mange kvantitative studier, kanskje er tiden inne for å gjøre flere kvalitative studier fremover.

7 Litteraturliste

- Bang, Henning. 2011. *Organisasjonskultur*. 4. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Berg, Elin. 2020. «Forelesning kvalitative forskningsmetoder.» OsloMet.
- Blau, Peter. 2017. *Exchange and Power in Social Life*. Routledge.
- Buch, Robert. 2015. «Leader–Member Exchange as a Moderator of the Relationship between Employee–Organization Exchange and Affective Commitment». *The International Journal of Human Resource Management* 26 (1): 59–79. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.934897>.
- Campolieti, Michele, Rafael Gomez, og Morley Gunderson. 2007. «Say What? Employee Voice in Canada». I *What Workers Say*, redigert av Richard B. Freeman, Peter Boxall, og Peter Haynes, 49–71. Employee Voice in the Anglo-American Workplace. Cornell University Press. <http://www.jstor.org/stable/10.7591/j.ctv5rf58s.6>.
- Detert, James R., og Ethan R. Burris. 2007. «Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?» *Academy of Management Journal* 50 (4): 869–84. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279183>.
- Dundon, Tony, Adrian Wilkinson, Mick Marchington, og Peter Ackers. 2004. «The Meanings and Purpose of Employee Voice». <https://doi.org/10.1080/095851904100016773359>.
- Elstad, Jon. 2010. «Spørreskjemaundersøkelsens fallgruber». I *Metodene våre. Eksempler fra samfunnsvitenskapelig forskning.*, 2. utgave. Universitetsforlaget.
- Farndale, Elaine, Joppe Van Ruiten, Clare Kelliher, og Veronica Hope-Hailey. 2011. «The Influence of Perceived Employee Voice on Organizational Commitment: An Exchange Perspective». *Human Resource Management* 50 (1): 113–29. <https://doi.org/10.1002/hrm.20404>.
- «Google Oversetter». 2020. 2020. <https://translate.google.com/?ui=tob&sl=en&tl=no&text=voice%0A&op=translate>.
- Helsenorge.no. 2020. «Arbeid, arbeidsreiser og hjemmekontor - korona». 3. november 2020. <https://www.helsenorge.no/koronavirus/arbeid-arbeidsreiser-og-hjemmekontor/>.
- Hirschman, Albert O. 1970. *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Karlsen, Jan Terje, og Morten Emil Berg. 2018. «Selvledelse og superledelse». *Magma Econas Tidsskrift for økonomi og ledelse* 2018 (2): 66–76.
- Kuvaas, Bård, og Robert Buch. 2018. «Leader-Member Exchange Relationships and Follower Outcomes: The Mediating Role of Perceiving Goals as Invariable». *Human Resource Management* 57 (1): 235–48. <https://doi.org/10.1002/hrm.21826>.
- 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): 756–65. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.12.013>.

- LePine, Jeffrey A., og Linn Van Dyne. 1998. «Predicting Voice Behavior in Work Groups». *Journal of Applied Psychology* 83 (6): 853–68. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.6.853>.
- «Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven) - Lovdata». 2006. Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven) - Lovdata. 2006. https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62#KAPITTEL_1.
- Morrison, Elizabeth Wolfe, Sara L. Wheeler-Smith, og Dishan Kamdar. 2011. «Speaking up in groups: A cross-level study of group voice climate and voice». *Journal of Applied Psychology* 96 (1): 183–91. <https://doi.org/10.1037/a0020744>.
- Mowbray, Paula K., Adrian Wilkinson, og Herman H. M. Tse. 2015. «An Integrative Review of Employee Voice: Identifying a Common Conceptualization and Research Agenda: Employee Voice: Review and Research Agenda». *International Journal of Management Reviews : IJMR* 17 (3): 382–400. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12045>.
- Oslo kommune. 2021. «Hjemmekontor». Oslo kommune. 2021. <https://www.oslo.kommune.no/koronavirus/rad-og-regler-i-oslo/hjemmekontor/>.
- Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Jeong-Yeon Lee, og Nathan P. Podsakoff. 2003. «Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies». *Journal of Applied Psychology* 88 (5): 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>.
- Ruel, Erin, William Edward Wagner, og Brian Joseph Gillespie. 2016. *The Practice of Survey Research: Theory and Applications*. 2455 Teller Road, Thousand Oaks California 91320: SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781483391700>.
- See, Kelly E., Elizabeth W. Morrison, Naomi B. Rothman, og Jack B. Soll. 2011. «The Detrimental Effects of Power on Confidence, Advice Taking, and Accuracy». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 116 (2): 272–85. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.07.006>.
- Skog, Ole-Jørgen. 2004. *Å forklare sosiale fenomener: en regresjonsbasert tilnærming*. 2. utg. [revidert og Utvidet]. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Sunagic, Mirha. 2020. «Hvordan kan ledere bidra til å skape et positivt ytringsklima?» *Magma Econas Tidsskrift for økonomi og ledelse* 2020 (4): 62–72.
- Sunagic, Mirha, og Sut I. Wong. 2016. «Ansattes frie ytringer: Ledernes rolle». I *Kommunikasjon og ytringsfrihet i organisasjoner*, 1. utg., 123–46. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Thrane, Christer. 2017. *Regresjonsanalyse: en praktisk tilnærming*. Oslo: Cappelen Damm akademisk. [https://www.nb.no/search?q=oaiid:"oai:nb.bibsys.no:999919866393902202"&mediatype=bøker](https://www.nb.no/search?q=oaiid:).
- Tjora, Aksel Hagen. 2017. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.

- Trygstad, Sissel C. 2015. «Ytringsfrihet i arbeidslivet». *sosiologisk tidsskrift*, 31.
- Tufte, Per Arne. 2020. «SPSS-skolen: MSL4200-1 20V Forskningsmetoder og vitenskapsteori». SPSS-skolen. 2020.
https://oslomet.instructure.com/courses/16778/pages/spss-skolen?module_item_id=269929.
- Van Dyne, L., og J. A. LePine. 1998. «Helping and Voice Extra-Role Behaviours: Evidence of Construct and Predictive Validity». *Academy of Management Journal* 41 (1): 108–19.
<https://doi.org/10.2307/256902>.
- Wilkinson, Adrian, Jimmy Donaghey, Tony Dundon, og Richard B. Freeman. 2020. *Handbook of Research on Employee Voice*. 2nd edition. England: Edward Elgar Publishing.
<https://www.e-elgar.com/shop/gbp/handbook-of-research-on-employee-voice-9781788971171.html>.
- Wilkinson, Adrian, Paul J. Gollan, Senia Kalfa, og Ying Xu. 2018. «Voices unheard: employee voice in the new century». *The International Journal of Human Resource Management* 29 (5): 711–24. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1427347>.
- Yukl, Gary A. 2013. *Leadership in Organizations*. 8th ed., Global ed. Essex: Pearson.
- Yukl, Gary, og Cecilia M. Falbe. 1990. «Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts.» *Journal of Applied Psychology* 75 (2): 132–40.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.2.132>.

Vedlegg 1 Spørreundersøkelse del 1

Norsk

Denne undersøkelsen er en del av et forskningsprosjekt som tar for seg hvordan medarbeider ytrer sine meninger og kommer med forslag til nærmeste leder med formål om å bidra til organisasjonens utvikling og/eller resultater. Din deltakelse i prosjektet er viktig for oss og vil hjelpe oss å oppnå en bedre forståelse av hvordan medarbeidere ytrer seg på arbeidsplassen, hvordan dette gjøres i praksis og medarbeideres relasjon til leder.

Undersøkelsen er anonym, og vi rapporterer ikke individuell informasjon til verken din eller andre organisasjoner. Prosjektet utføres av student på OsloMet, Stine Pernille Hauge Kjos.

Det tar rundt 10 minutter å besvare spørreundersøkelsen. Vær vennlig å lese og følge retningslinjene som gis i løpet av undersøkelsen. Det finnes ingen «riktige» eller «gale» svar, og vi oppmuntrer deg til å svare det som føles naturlig for deg.

Referanse-ID

For å ivareta anonymitet og å kunne koble svarene dine fra del 1 (denne undersøkelsen) med del 2 (som kommer senere) trenger vi en referanse-ID. Sett sammen **ditt husnummer** (kun tallet) + **din mors fødselsdag** (DDMM, ikke år). Eksempel: Du bor i nummer **14** og din mor er født **13.11**, du skriver inn: **141311**

Referanse-ID:

1. Hva er ditt kjønn?

- Mann
- Kvinne

2. Hva er din alder?

- 20-29 år
- 30-39 år
- 40-49 år
- 50-59 år
- 60 år eller mer

3. Hva er din høyeste fullførte utdanning?

- Grunnskole
- Videregående skole
- Høyere utdanning

4. Hvor lenge har du jobbet i organisasjonen?

- 1 år eller mindre
- 2-4 år
- 5-7 år
- 8-10 år

- 11-15 år
- 16-20 år
- Over 21 år

5. Hva slags ansettelsesforhold har du i organisasjonen?

- Engasjement/vikariat
- Fast ansatt

6. Er du leder med personalansvar?

- Ja
- Nei

I denne delen av undersøkelsen er vi interessert i hvordan du løfter og fremmer dine forslag og meninger i din enhet og til din nærmeste leder. Med enhet menes den organisasjonsenheten som utgjør ansvarsområdet til din nærmeste leder. Det finnes ingen «riktige» eller «gale» svar, og vi oppmuntrer deg til å svare det som føles naturlig for deg.

7. Hvordan løfter du frem dine forslag og meninger i din enhet for å skape forbedringer eller endringer? *Vennligst svar på utsagnene på en skala fra 1 (svært uenig) til 5 (svært enig).*

- Jeg kommer med råd og forslag til arbeidsrelaterte saker som påvirker min enhet.
- Jeg oppmuntrer andre i min enhet til å involvere seg i arbeidsrelaterte saker som påvirker min enhet.
- Jeg sier min mening om arbeidsrelaterte saker til de jeg jobber med, selv om min mening skiller seg fra de andres eller at de andre i enheten er uenig med meg.
- Jeg holder meg velinformert om arbeidsrelaterte saker jeg tenker kan være aktuelle at jeg sier min mening om i min enhet.
- Jeg involverer meg i arbeidsrelaterte saker som påvirker kvaliteten på arbeidslivet i min enhet.
- Jeg bringer inn ideer og innspill om nye prosjekter eller endringer i arbeidsprosedyrer eller -prosesser i min enhet.

8. På hvilken måte uttrykker du deg for å søke innflytelse hos leder? *På en skala fra 1 (aldri) til 5 (alltid), vennligst angi i hvor stor grad du gjør følgende: (det var også en mulighet for å svare: vet ikke/ønsker ikke å svare)*

- Jeg bruker logiske argumenter og fakta for å vise at et forslag eller forespørsel er gjennomførbart og relevant for å oppnå viktige oppgavemål.
- Jeg appellerer til lederens verdier og/eller følelser for å forplikte lederen til forslaget eller forespørselen min.
- Jeg oppfordrer lederen til å foreslå endringer, forbedringer i et forslag eller til å hjelpe til med planlegging av en aktivitet for å få den ønskede støtte og hjelp.
- Jeg tilbyr meg å bidra med relevante ressurser og hjelp hvis lederen skal utføre en forespørsel eller godkjenne en foreslått endring.
- Jeg forklarer hvordan det å utføre en forespørsel eller støtte et forslag fra meg vil gagne lederen personlig (f.eks. karrierefremmede).

- Jeg tilbyr en «gulrot», foreslår en utveksling av tjenester eller en gjenytelse på et senere tidspunkt dersom lederen er villig til å gjøre det jeg ber om.
- Jeg roser eller smigrer lederen for å få innflytelse – eller uttrykker tillit til lederens evne til å utføre en vanskelig forespørsel.
- Jeg forklarer for lederen at forslaget henger sammen med regler, avtaler og praksis på arbeidsplassen.
- Jeg spør om lederen kan gjøre meg en vennskapstjeneste eller personlig tjeneste før jeg forteller om forslaget mitt.
- Jeg bruker krav, trusler, hyppig kontroll eller gjentakende påminnelser for å påvirke lederen til å få forslaget mitt igjennom.
- Jeg henter støtte fra andre for å overtale lederen og forklarer lederen at andre støtter forslaget.

9. Hvilke kanaler benytter du for å ytre dine forslag og meninger overfor din leder (dvs. sier din mening med det formål å bidra til organisasjonens utvikling og resultat)? *Vennligst angi dette på en skala fra 1 (aldri) til 5 (alltid).* (Det var også en mulighet for å svare: *vet ikke/ønsker ikke å svare*)

- Medarbeidersamtaler (eller tilsvarende organiserte samtaler)
- Medarbeiderundersøkelser
- E-post
- Digitale samarbeidsplattformer (slack, teams, workplace etc)
- Uformelle samtaler kun med nærmeste leder
- Uformelle samtaler med nærmeste leder og andre kolleger/ledere
- Enhetsmøter (med nærmeste leder og dine nærmeste kolleger)
- Personalmøter / avdelingsmøter (med flere enheter sammen)
- Fagmøter
- Via andre som f.eks. verneombud eller tillitsvalgt
- Jungeltelegrafene / via andre kolleger

10. Er det andre kanaler du benytter for å ytre dine meninger og forslag overfor leder kan du skrive dem her:

I denne delen av undersøkelsen be vi deg om å beskrive relasjonen mellom deg og din nærmeste leder. Det finnes ingen «riktige» eller «gale» svar, og vi oppmuntrer deg til å svare det som føles naturlig for deg.

11. Hvordan vil du beskrive relasjonen mellom deg og lederen din? *Vennligst svar på en skala fra 1 (sterkt uenig) til 5 (veldig enig).*

- Dersom jeg står på ekstra i dag er jeg temmelig sikker på at min nærmeste leder vil stille opp for meg hvis jeg har behov for det.
- Jeg er ikke bekymret for at den innsatsen jeg gjør for min nærmeste leder ikke vil bli belønnet.
- Relasjon til min nærmeste leder handler mye om gjensidig imøtekommenhet, noen ganger gir jeg mer enn jeg får og andre ganger får jeg mer enn jeg gir.
- Siden jeg stoler på at min nærmeste leder vil ta godt vare på meg som medarbeider, velger jeg å se stort på det om han eller hun ikke alltid gir meg den anerkjennelsen jeg mener jeg fortjener.

- Mitt forhold til min nærmeste leder er basert på gjensidig tillit.
- Jeg opplever at min nærmeste leder har investert mye i meg.
- Jeg forsøker å bidra til å ivareta min nærmeste leders interesser fordi jeg stoler på at han eller hun vil ta godt vare på meg.
- Jeg tror at den innsatsen jeg legger ned i jobben i dag vil være fordelaktig for relasjonen til min nærmeste leder, også på noe lengre sikt.

12. Hvordan vil du beskrive relasjonen mellom deg og lederen din? *Vennligst svar på en skala fra 1 (sterkt uenig) til 5 (veldig enig).*

- Jeg utfører det jeg får beskjed om å gjøre av min nærmeste leder.
- Skal jeg bidra med noe ekstra for min nærmeste leder skal jeg på forhånd vite hva jeg får tilbake.
- Min relasjon til min nærmeste leder er upersonlig – vi har ikke en personlig relasjon
- Jeg gjør det min nærmeste leder krever av meg, hovedsakelig fordi han/hun er min formelle leder
- Det eneste jeg egentlig forventer av min nærmeste leder er at han/hun oppfyller sin formelle rolle som overordnet.
- Mitt forhold til min nærmeste leder er hovedsakelig basert på autoritet, han/hun har myndighet til å bestemme
- Jeg er nøye med at jeg får noe konkret tilbake når jeg gjør noe ekstra for min nærmeste leder.
- Når jeg «gir noe tilbake» til min nærmeste leder er det ikke nødvendigvis fordi jeg føler meg takknemlig eller fordi jeg føler jeg må, men fordi det kan ha negative konsekvenser for meg i fremtiden hvis jeg ikke gjør det

I denne siste delen av undersøkelsen lurer vi på hvordan din arbeidssituasjon og kommunikasjon med leder er i pandemisituasjonen.

13. Hvor jobber du mest fra for tiden?

- Hjemme
- Fysisk oppmøte på mitt vanlige arbeidssted
- Fysisk oppmøte på en annen lokasjon

14. Hvis du primært jobber hjemmefra, hvor mange dager i uken har du i gjennomsnitt vært på hjemmekontor de siste tre månedene?

- 1 dag
- 2 dager
- 3 dager
- 4 dager
- 5 dager

15. Hvis du primært har hatt fysisk oppmøte, hvor mange dager i uken er du fysisk på arbeidsplassen din / en annen lokasjon for tiden?

- 1 dag
- 2 dager
- 3 dager

- 4 dager
- 5 dager

16. Hvor mange ganger per dag kommuniserer du med din nærmeste leder når du er på hjemmekontor?

- Nesten aldri
- Sjeldent
- Av og til
- Ofte
- Veldig ofte
- Jeg er aldri på hjemmekontor

17. Hvor mange ganger per dag kommuniserer du med din nærmeste leder når dere er til stede på arbeidsplassen samtidig?

- Nesten aldri
- Sjeldent
- Av og til
- Ofte
- Veldig ofte
- Vi er aldri på arbeidsplassen samtidig

18. Andre kommentarer til hjemmekontor og kontakt med leder kan du skrive her:

Engelsk

This is an inquiry about participation in a research project where the main purpose is to examine how employees use their voice to their immediate leader. Your participation in the project is of importance to us and will help us to better understand how employees use voice at their workplace, how this is done and the relationship between the subordinate and his/her immediate leader.

This survey is anonymous, and your organization will not get any individual information about you. Stine Pernille Kjos is responsible for the project, she is a student at OsloMet.

You'll probably use about 10 minutes to answer this survey. Please read the instructions carefully. There is no "right" or "wrong" answers, and we encourage you to answer what is natural for you.

Reference-ID

To ensure your anonymity and to be able to connect your answers from part 1 (this survey) with part 2 (the survey you'll receive later) we need a reference-ID. Connect your **house number** (only the number) + your **mothers' birthday** (DDMM, not year). Example: you live in house number **14** and your mother is born **13.11.40**, you write: **141311**

Reference-ID:

1. What is your gender?
 - Male
 - Female
2. What is your age?
 - 20-29 years
 - 30-39 years
 - 40-49 years
 - 50-59 years
 - 60 years or more
3. What is your highest completed education?
 - Primary school
 - High school
 - Higher education
4. For how long have you been working in the organization?
 - 1 year or less
 - 2-4 years
 - 5-7 years
 - 8-10 years
 - 11-15 years
 - 16-20 years
 - 21 years or more
5. What kind of employment relationship do you have in the organization?
 - Temporary position

- Permanent position

6. Do you have a leader position with personnel responsibility?

- Yes
- No

In this part of the survey, we're interested in how you communicate your suggestions and opinions in your work group and to your immediate leader. By "work group" is meant the organizational unit that constitutes the area of responsibility of your immediate leader. There is no "right" or "wrong" answers, and we encourage you to answer what is natural for you.

7. How do you highlight your suggestions and opinions in your work group to create improvements or changes? *Please answer the statements on a scale from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree).*

- I make recommendations concerning issues that affect my work group.
- I speak up and encourages others in my work group to get involved in issues that affect the group.
- I communicate my opinions about work issues to others in my work group even if others in the group disagrees with me.
- I keep well informed about issues where my opinion might be useful to my work group.
- I get involved in issues that affect the quality of work life in my work group.
- I speak up in my work group with ideas for new projects or changes in procedures.

8. How do you express yourself to seek influence with your leader? *Please indicate this on a scale from 1 (never) to 5 (always).* Additional option: I don't know/don't want to answer.

- I use logical arguments and factual evidence to show a proposal or request is feasible and relevant for attaining important task objectives.
- I make an appeal to values and ideals or seeks to arouse the emotions of my leader to gain commitment for a request or proposal.
- I encourage my leader to suggest improvements in a proposal or to help plan an activity or change for which my leader's support and assistance are desired.
- I offer to provide relevant resources and assistance if my leader will carry out a request or approve a proposed change.
- I explain how carrying out a request or supporting a proposal will benefit my leader personally or help advance his/her career.
- I offer an incentive, suggests an exchange of favours, or indicates willingness to reciprocate at a later time if my leader will do what I request.
- I use praise and flattery before or during an influence attempt or expresses confidence in my leader's ability to carry out a difficult request.
- I seek to establish the legitimacy of a request or to verify authority to make it by referring to rules, policies, contracts, or precedent.
- I ask my leader to carry out a request or support a proposal out of friendship or ask for a personal favour before saying what it is.
- I use demands, threats, frequent checking, or persistent reminders to influence my leader to carry out a request.
- I seek the aid of others to persuade my leader to do something or uses the support of others as a reason for my leader to agree.

9. Which mechanisms do you use to express your suggestions and opinions to your leader in order to contribute to the organization's development and results? *Please indicate this on a scale from 1 (never) to 5 (always).* Additional option: I don't know/don't want to answer.

- Formal one-to-one meetings with my leader
- Employee surveys
- E-mail
- Digital collaboration platforms (slack, workplace, Teams etc)
- Informal discussions with my immediate leader
- Informal discussions with my immediate leader and colleagues
- Formal meetings in your workgroup
- Staff meetings / department meetings (joint meetings with work groups in the same unit)
- Professional meetings
- Internal ombudsman (e.g. verneombud or union representative)
- Word-of-mouth / via colleagues

10. If you use other mechanisms to express your opinions and suggestions to your leader, please add them here:

In this part of the survey, we'll ask you about your relationship with your immediate leader. There is no "right" or "wrong" answers, and we encourage you to answer what is natural for you.

11. How would you describe the relationship between you and your immediate leader?
Please answer the statements on a scale from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree).

- I don't mind working hard today – I know I will eventually be rewarded by my leader
- I'm not worried that all my efforts on behalf of my leader will not be rewarded
- My relationship with my leader is about mutual sacrifice, sometimes I give more than I receive and sometimes I receive more than I give
- Even though I may not always receive the recognition from my leader I deserve, I know that he/she will take good care of me in the future
- My relationship with my leader is based on mutual trust
- My leader has made a significant investment in me
- I try to look out for the best interest of my leader because I can rely on my leader to take care of me
- The things I do on the job today will benefit my standing with my leader in the long run

12. How would you describe the relationship between you and your immediate leader?
Please answer the statements on a scale from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree).

- I do what I am told to do by my immediate leader.
- I only want put in extra effort for my leader when I know in advance how he/she will repay me
- My relationship with my leader is impersonal – we don't have a personal relationship
- I do what my leader demands from me, mainly because he/she is my formal boss

- All I really expect from my leader is that he/she fulfils his/her formal role as supervisor
- My relationship with my leader is mainly based on authority, he/she has the right to make decisions
- I watch very carefully what I get from my leader, relative to what I contribute
- When I “give something back” to my leader, it is not necessarily because I feel grateful or because I feel I have to, but because it can have negative consequences for me in the future

13. Where do you mainly work from?

- Home
- Physical attendance at my regular workplace
- Physical attendance at another location

14. If you primarily work from home, how many days a week have you been in the home office on average in the last three months?

- 1 day
- 2 days
- 3 days
- 4 days
- 5 days

15. If you have primarily had physical attendance, how many days a week are you physically at your workplace / another location at the moment?

- 1 day
- 2 days
- 3 days
- 4 days
- 5 days

16. How many times a day do you communicate with your immediate manager when you are in the home office?

- Almost never
- Rarely
- Occasionally
- Often
- Very often
- I don't work from home

17. How many times a day do you communicate with your immediate leader when you are present at work at the same time?

- Almost never
- Rarely
- Occasionally
- Often
- Very often
- We are never in the workplace at the same time

18. Other comments about the home office and contact with your leader can be written here:

Vedlegg 2 Spørreundersøkelse del 2

Norsk

Velkommen til del 2 av undersøkelsen du allerede deltar i. Vi er veldig takknemlige for at du deltar! Din deltakelse i prosjektet er viktig for oss og vil hjelpe oss å oppnå en bedre forståelse av hvordan medarbeidere ytrer sine meninger og kommer med forslag til nærmeste leder med formål om å bidra til organisasjonens utvikling og/eller resultater. Vi vil undersøke hvordan dette gjøres i praksis og medarbeiders relasjon til leder.

Undersøkelsen er anonym, og vi rapporterer ikke individuell informasjon til verken din eller andre organisasjoner. Prosjektet utføres av student på OsloMet, Stine Pernille Hauge Kjos.

Det tar ca. 5 minutter å besvare spørreundersøkelsen. Vær vennlig å lese og følge retningslinjene som gis i løpet av undersøkelsen. Det finnes ingen «riktige» eller «gale» svar. Noen spørsmål vil du kjenne igjen fra del 1, du svarer det som føles naturlig for deg nå, du trenger ikke huske svarene fra sist.

Referanse-ID

For å ivareta anonymitet og å kunne koble svarene dine fra del 1 (forrige undersøkelse) med del 2 (denne) trenger vi samme referanse-ID som sist. Du laget en referanse-ID ved å sette sammen **ditt husnummer** (kun tallet) + **din mors fødselsdag** (DDMM, ikke år). Eksempel: Du bor i nummer **14** og din mor er født **13.11**, du skriver inn: **141311**

Referanse-ID:

I første delen av undersøkelsen er vi interessert i hvordan du løfter og fremmer dine forslag og meninger i din enhet. Med enhet menes den organisasjonsenheten som utgjør ansvarsområdet til din nærmeste leder. Det finnes ingen «riktige» eller «gale» svar, og vi oppmuntrer deg til å svare det som føles naturlig for deg.

1. Hvordan løfter du frem dine forslag og meninger i din enhet for å skape forbedringer eller endringer? *Vennligst svar på utsagnene på en skala fra 1 (svært uenig) til 5 (svært enig).*

- Jeg kommer med råd og forslag til arbeidsrelaterte saker som påvirker min enhet.
- Jeg oppmuntrer andre i min enhet til å involvere seg i arbeidsrelaterte saker som påvirker min enhet.
- Jeg sier min mening om arbeidsrelaterte saker til de jeg jobber med, selv om min mening skiller seg fra de andres eller at de andre i enheten er uenig med meg.
- Jeg holder meg velinformert om arbeidsrelaterte saker jeg tenker kan være aktuelle at jeg sier min mening om i min enhet.
- Jeg involverer meg i arbeidsrelaterte saker som påvirker kvaliteten på arbeidslivet i min enhet.
- Jeg bringer inn ideer og innspill om nye prosjekter eller endringer i arbeidsprosedyrer eller -prosesser i min enhet.

2. På hvilken måte uttrykker du deg for å søke innflytelse hos leder? På en skala fra 1 (aldri) til 5 (alltid), vennligst angi i hvor stor grad du gjør følgende: (det var også en mulighet for å svare: *vet ikke/ønsker ikke å svare*)

- Jeg bruker logiske argumenter og fakta for å vise at et forslag eller forespørsel er gjennomførbart og relevant for å oppnå viktige oppgavemål.
- Jeg appellerer til lederens verdier og/eller følelser for å forplikte lederen til forslaget eller forespørselen min.
- Jeg oppfordrer lederen til å foreslå endringer, forbedringer i et forslag eller til å hjelpe til med planlegging av en aktivitet for å få den ønskede støtte og hjelp.
- Jeg tilbyr meg å bidra med relevante ressurser og hjelp hvis lederen skal utføre en forespørsel eller godkjenne en foreslått endring.
- Jeg forklarer hvordan det å utføre en forespørsel eller støtte et forslag fra meg vil gagne lederen personlig (f.eks. karrierefremmede).
- Jeg tilbyr en «gulrot», foreslår en utveksling av tjenester eller en gjenytelse på et senere tidspunkt dersom lederen er villig til å gjøre det jeg ber om.
- Jeg roser eller smigrer lederen for å få innflytelse – eller uttrykker tillit til lederens evne til å utføre en vanskelig forespørsel.
- Jeg forklarer for lederen at forslaget henger sammen med regler, avtaler og praksis på arbeidsplassen.
- Jeg spør om lederen kan gjøre meg en vennskapstjeneste eller personlig tjeneste før jeg forteller om forslaget mitt.
- Jeg bruker krav, trusler, hyppig kontroll eller gjentakende påminnelser for å påvirke lederen til å få forslaget mitt igjennom.
- Jeg henter støtte fra andre for å overtale lederen og forklarer lederen at andre støtter forslaget.

I denne delen av undersøkelsen be vi deg om å beskrive relasjonen mellom deg og din nærmeste leder. Det finnes ingen «riktige» eller «gale» svar, og vi oppmuntrer deg til å svare det som føles naturlig for deg.

3. Hvordan vil du beskrive relasjonen mellom deg og lederen din? Vennligst svar på en skala fra 1 (sterkt uenig) til 5 (veldig enig).

- Dersom jeg står på ekstra i dag er jeg temmelig sikker på at min nærmeste leder vil stille opp for meg hvis jeg har behov for det.
- Jeg er ikke bekymret for at den innsatsen jeg gjør for min nærmeste leder ikke vil bli belønnet.
- Relasjon til min nærmeste leder handler mye om gjensidig imøtekommenhet, noen ganger gir jeg mer enn jeg får og andre ganger får jeg mer enn jeg gir.
- Siden jeg stoler på at min nærmeste leder vil ta godt vare på meg som medarbeider, velger jeg å se stort på det om han eller hun ikke alltid gir meg den anerkjennelsen jeg mener jeg fortjener.
- Mitt forhold til min nærmeste leder er basert på gjensidig tillit.
- Jeg opplever at min nærmeste leder har investert mye i meg.
- Jeg forsøker å bidra til å ivareta min nærmeste leders interesser fordi jeg stoler på at han eller hun vil ta godt vare på meg.

- Jeg tror at den innsatsen jeg legger ned i jobben i dag vil være fordelaktig for relasjonen til min nærmeste leder, også på noe lengre sikt.

4. Hvordan vil du beskrive relasjonen mellom deg og lederen din? *Vennligst svar på en skala fra 1 (sterkt uenig) til 5 (veldig enig).*

- Den beste beskrivelsen av relasjonen til min nærmeste leder er at jeg gjør det jeg får beskjed om å gjøre.
- Skal jeg bidra med noe ekstra for min nærmeste leder skal jeg på forhånd vite hva jeg får tilbake.
- Min relasjon til min nærmeste leder er upersonlig – vi har ikke en personlig relasjon
- Jeg gjør det min nærmeste leder krever av meg, hovedsakelig fordi han/hun er min formelle leder
- Det eneste jeg egentlig forventer av min nærmeste leder er at han/hun oppfyller sin formelle rolle som overordnet.
- Mitt forhold til min nærmeste leder er hovedsakelig basert på autoritet, han/hun har myndighet til å bestemme
- Jeg er nøye med at jeg får noe konkret tilbake når jeg gjør noe ekstra for min nærmeste leder.
- Når jeg «gir noe tilbake» til min nærmeste leder er det ikke nødvendigvis fordi jeg føler meg takknemlig eller fordi jeg føler jeg må, men fordi det kan ha negative konsekvenser for meg i fremtiden hvis jeg ikke gjør det.

I siste delen av undersøkelsen er vi interessert i på hvilken måte din nærmeste leder tar beslutninger. Det finnes ingen «riktige» eller «gale» svar, og vi oppmuntrer deg til å svare det som føles naturlig for deg.

5. Vennligst indiker i hvilken grad du kjenner din leder igjen i følgende påstander: *Svar på en skala fra 1 (svært uenig) til 5 (svært enig).*

- Min leder tar hensyn til medarbeideres meninger i sin beslutningsprosess.
- Min leder er åpen for å revurdere sine beslutninger basert på innspill fra medarbeidere
- Min leder er svært sikker i sine vurderinger før vedkommende får innspill fra medarbeidere.
- Min leder er svært sikker i sine vurderinger når vedkommende tar beslutninger.
- Min leder leder med selvsikkerhet.

Engelsk

Welcome to part 2 of the survey "Employee voice". We're very grateful for your participation!

Your participation in the project is of importance to us, and will help us to better understand how employees bring forward work issues and suggestions at their workplace, how this is done in the everyday life at the workplace as well as in the relationship between the subordinate and his/her immediate leader

This survey is anonymous, and your organization will not get any individual information about you. Stine Pernille Kjos is responsible for the project, she is a student at OsloMet.

You'll probably use about 5 minutes to answer this survey. Please read the instructions carefully. There is no "right" or "wrong" answers. You may recognize some of the questions, we encourage you to answer what is natural for you at the moment and you don't have to remember your past answers.

Reference-ID

To ensure your anonymity and to be able to connect your answers from part 1 (last survey) with part 2 (this survey) we need the same reference-ID as last survey. You made a reference-ID by connecting your **house number** (only the number) + your **mothers' birthday** (DDMM, not year). Example: you live in house number **14** and your mother is born **13.11.40**, you write: **141311**

Reference-ID:

In this part of the survey, we're interested in how you communicate your suggestions and opinions in your work group and to your immediate leader. By "work group" is meant the organizational unit that constitutes the area of responsibility of your immediate leader. There is no "right" or "wrong" answers, and we encourage you to answer what is natural for you.

1. How do you highlight your suggestions and opinions in your work group to create improvements or changes? *Please answer the statements on a scale from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree).*

- I make recommendations concerning issues that affect my work group.
- I speak up and encourages others in my work group to get involved in issues that affect the group.
- I communicate my opinions about work issues to others in my work group even if others in the group disagrees with me.
- I keep well informed about issues where my opinion might be useful to my work group.
- I get involved in issues that affect the quality of work life in my work group.
- I speak up in my work group with ideas for new projects or changes in procedures.

2. How do you express yourself to seek influence with your leader? *Please indicate this on a scale from 1 (never) to 5 (always).* Additional option: I don't know/don't want to answer.

- I use logical arguments and factual evidence to show a proposal or request is feasible and relevant for attaining important task objectives.

- I make an appeal to values and ideals or seeks to arouse the emotions of my leader to gain commitment for a request or proposal.
- I encourage my leader to suggest improvements in a proposal or to help plan an activity or change for which my leader's support and assistance are desired.
- I offer to provide relevant resources and assistance if my leader will carry out a request or approve a proposed change.
- I explain how carrying out a request or supporting a proposal will benefit my leader personally or help advance his/her career.
- I offer an incentive, suggests an exchange of favours, or indicates willingness to reciprocate at a later time if my leader will do what I request.
- I use praise and flattery before or during an influence attempt or expresses confidence in my leader's ability to carry out a difficult request.
- I seek to establish the legitimacy of a request or to verify authority to make it by referring to rules, policies, contracts, or precedent.
- I ask my leader to carry out a request or support a proposal out of friendship or ask for a personal favour before saying what it is.
- I use demands, threats, frequent checking, or persistent reminders to influence my leader to carry out a request.
- I seek the aid of others to persuade my leader to do something or uses the support of others as a reason for my leader to agree.

3. How would you describe the relationship between you and your immediate leader?

Please answer the statements on a scale from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree).

- I don't mind working hard today – I know I will eventually be rewarded by my leader
- I'm not worried that all my efforts on behalf of my leader will not be rewarded
- My relationship with my leader is about mutual sacrifice, sometimes I give more than I receive and sometimes I receive more than I give
- Even though I may not always receive the recognition from my leader I deserve, I know that he/she will take good care of me in the future
- My relationship with my leader is based on mutual trust
- My leader has made a significant investment in me
- I try to look out for the best interest of my leader because I can rely on my leader to take care of me
- The things I do on the job today will benefit my standing with my leader in the long run

4. How would you describe the relationship between you and your immediate leader?

Please answer the statements on a scale from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree).

- The most accurate way to describe my relationship with my leader is that I do what I am told to do.
- I only want put in extra effort for my leader when I know in advance how he/she will repay me
- My relationship with my leader is impersonal – we don't have a personal relationship
- I do what my leader demands from me, mainly because he/she is my formal boss
- All I really expect from my leader is that he/she fulfils his/her formal role as supervisor

- My relationship with my leader is mainly based on authority, he/she has the right to make decisions
- I watch very carefully what I get from my leader, relative to what I contribute
- When I “give something back” to my leader, it is not necessarily because I feel grateful or because I feel I have to, but because it can have negative consequences for me in the future

In the last part of the survey, we are interested in how your immediate leader makes decisions. There is no "right" or "wrong" answers, and we encourage you to answer what is natural for you.

5. Please indicate to what extent you recognize your immediate leader in the following statements: *Please answer the statements on a scale from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree).*

- My leader takes employees' opinions into account in his/her decision-making process
- My leader is open to reconsidering his/her decisions based on input of employees
- My leader is confident in the answers he/she propose before receiving input from employees
- My leader is very confident in his/her judgement when making decisions
- My leader leads with confidence

6. Other comments to the question above can be written here:

Vedlegg 3 Informasjonsbrev til informanter

Norsk



Vil du delta i forskningsprosjekt?

"Medarbeideres ytringer"

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan medarbeider ytrer sine meninger og kommer med forslag til nærmeste leder med formål om å bidra til organisasjonens utvikling og/eller resultater.

Formål

Formålet for dette forskningsprosjektet er å se på hvordan medarbeidere ytrer sine meninger og kommer med forslag på arbeidsplassen. Vi vil undersøke hvordan dette gjøres i praksis og medarbeiders relasjon til leder. De innsamlede dataene skal brukes i en Masteroppgave på OsloMet – Storbyuniversitetet i Masterprogrammet styring og ledelse.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

For å gjennomføre en slik undersøkelse og få et analysegrunnlag er vi avhengig av ganske mange svar. Vi har derfor kontaktet din arbeidsplass og spurt om de vil være med på forskningsprosjektet. Ansatte hos flere ideelle organisasjoner er forespurt om å være med. Vi har avtalt med din arbeidsplass om å kunne sende ut spørreskjemaene til ansatte i organisasjonen.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du fyller ut to elektroniske spørreskjema. Du svarer anonymt. Det første skjemaet tar ca. 10 minutter å fylle ut. Uken etter får du det andre spørreskjema som vil ta deg ca. 5 minutter å fylle ut. Spørreskjemaene inneholder spørsmål om alder, kjønn, arbeidssted, ansettelsesforhold og handlinger du foretar deg i jobben din, samt relasjonen til lederen din. Dine svar fra spørreskjemaet blir registrert elektronisk.

Kontaktinformasjon

Student på OsloMet, Stine Pernille Hauge Kjos, er ansvarlig for prosjektet.

Hvis du har spørsmål til studien, ta kontakt med:

- Student ved Oslo Met: Stine Pernille Kjos (s335769@oslomet.no), mob: 90191484.
- Veileder ved OsloMet: Dominique Kost (domkos@oslomet.no).

Vi håper på mange svar og gleder oss til å analysere resultatene!

Med vennlig hilsen

Dominique Kost
Forsker/veileder

Stine Pernille Hauge Kjos
Masterstudent



Are you interested in taking part in a research project?

“Employee Voice”

This is an inquiry about participation in a research project where the main purpose is to examine how employees use their voice to their immediate leader. In this letter we will give you information about the purpose of the project and what your participation will involve.

Purpose of the project

The purpose of the project is to look at how employees bring forward work issues and suggestions at their workplace. We want to examine how this is done in the everyday life at the workplace as well as in the relationship between the subordinate and his/her immediate leader. The data will be used in a master’s thesis at OsloMet – Oslo Metropolitan University.

Why are you being asked to participate?

To be able to realise this project we need multiple answers. We’ve got a permission from your employer to include your organization in this project. Employees in other non-governmental organizations are also included. Your organization has agreed to send out this survey on our behalf.

What does participation involve for you?

If you choose to take part in the project, this will involve that you fill in two online surveys. You will answer the surveys anonymously. This will take approx. 10 minutes and 5 minutes respectively. The surveys include questions about age, gender, employment conditions, work related actions and your relationship to your immediate leader. Your answers will be recorded electronically.

Contact information

Stine Pernille Hauge Kjos, student at Oslo Met is responsible for the project. If you have questions about the project, please contact:

- Student at Oslo Met: Stine Pernille Kjos (s335769@oslomet.no), phone: 90191484.
- Researcher at OsloMet: Dominique Kost (domkos@oslomet.no).

Yours sincerely,

Dominique Kost
Researcher/supervisor

Stine Pernille Hauge Kjos
Master student