

Inspirator og støttespiller?

*“Transformasjonsledelse og LMX-ledelse belyst i en surveystudie med
2 910 norske ledere”*

Thomas Knudsen

John Andreas Susegg



Masterprogram i

Arbeids- og organisasjonspsykologi

ved

UNIVERSITETET I BERGEN

DET PSYKOLOGISKE FAKULTET

VÅR 2012

Veileder Professor Stig Berge Matthiesen, Institutt for samfunnspsykologi

Abstract

This study focuses on Norwegian leaders and their practice of leadership, measured by the leadership theories of Transformational Leadership and Leader-Member Exchange Leadership Theory, and how they promote Organizational Citizenship Behavior (OCB), which contributes in encouraging the interests of the organization on an individual and organizational level. The aim of the study was to explore three relations. The relations between the leaders' behavior (Transformational Leadership), their relations with their employees (LMX) and employee Organizational Citizenship Behavior. Data used for this research is "AFF Lederundersøkelse 2011" – one of the most extensive research investigation among leaders in Norway, with 2 910 Norwegian leaders, a response rate to the survey of 70%. To investigate these hypothesized hierarchical regression analysis has been used, as well as a Sobel's test to investigate mediation. A SEM analysis was sustained to obtain the best fit among three plausible models. The results show that both Transformational Leadership and LMX Leadership have a significant influence on OCB, and LMX Leadership has a stronger direct effect on OCB than Transformational Leadership. LMX Leadership also mediates the relationship between Transformational Leadership and OCB. The study concludes, in accordance with previous research, that the leaders' relations to his/her employees are of high importance among Norwegian leaders and employees, and Norwegian leadership practice and research should draw the attention to this relation to a greater extent. At the same time, this study highlights the relationship between Transformational Leadership and LMX Leadership, and the importance Transformational Leadership might have for development of LMX Leadership.

Key words: Transformational Leadership, LMX Leadership, Organizational Citizenship Behavior (OCB), Norwegian Leadership.

Sammendrag

Denne studien fokuserer på norske ledere og deres utøvelse av ledelse, målt gjennom ledelsesteoriene transformasjonsledelse og LMX-ledelse, og hvordan disse fremmer Organizational Citizenship Behavior (OCB), som bidrar til å fremme organisasjonens interesser både på individ- og organisasjonsnivå. Hensikten med studien var å utforske tre sammenhenger. Sammenhengene mellom ledernes atferd (transformasjonsledelse), deres relasjon med de ansatte (LMX) og ansattes Organizational Citizenship Behavior. Data vi har benyttet er hentet fra “AFF Lederundersøkelse 2011” – en av de mest omfattende lederundersøkelsene i Norge med 2 910 norske ledere, en svarprosent på omtrent 70%. For å undersøke våre hypoteser ble det benyttet hierarkiske multiple regresjonsanalyser, og videre en Sobeltest for å undersøke mediasjon. En SEM stianalyse ble deretter gjennomført for å undersøke grad av tilpasning mellom tre plausible modeller. Resultatene viser at både transformasjonsledelse og LMX-ledelse har en signifikant påvirkning på OCB, og at LMX-ledelse har en større påvirkning enn transformasjonsledelse i forhold til den avhengige variabel. Videre medierer LMX-ledelse delvis effekten mellom transformasjonsledelse og OCB. Det konkluderes, i tråd med annen forskning, at leders relasjon til medarbeidere er særdeles viktig blant norske ledere og medarbeidere, og at norsk ledelse og forskning bør øke oppmerksomheten mot denne relasjonen. Samtidig belyser undersøkelsen forholdet mellom transformasjonsledelse og LMX-ledelse, samt viktigheten transformasjonsledelse kan ha for utvikling av LMX-ledelse.

Nøkkelord: Transformasjonsledelse, LMX-ledelse, Organizational Citizenship Behavior (OCB), norsk ledelse.

Forord

Vi ønsker å rette en spesiell takk til vår gode veileder gjennom oppgaven, professor Stig Berge Matthiesen, for solide tilbakemeldinger og faglig dyktig veiledning. Hans kollegiale tilnærming til sine studenter har for oss vært både motiverende og oppbyggende i prosessen med masteroppgaven, og hans fleksibilitet og villighet til å stille opp har vi satt stor pris på! Seniorrådgiver og forskningsleder ved AFF, Rune Rønning, har stilt sitt datamateriale til disposisjon, og oppgaven hadde ikke vært mulig uten ham. Vi takker for et godt og spennende samarbeid med AFF og Rune Rønning! Videre vil vi takke forskningsgruppen FALK for nyttige innspill og konstruktiv kritikk, i en periode hvor iver og entusiasme for utfallsmål i forhold til ledelsesteoriene tok overhånd.

Data som denne undersøkelsen baserer seg på er hentet fra Administrativt Forskningsfond (AFF) sin nyeste – og meget omfattende – lederundersøkelse, der norske ledere avsatte tid til å svare på et 25 siders spørreskjema. AFFs Lederundersøkelser gjennomføres i regi av AFF ved NHH, og kartlegger norske leders hverdag og praksis. Et panel av norske ledere har vært fulgt fra den første undersøkelsen i 1999, via den andre i 2002 til den seneste undersøkelsen i 2011. I tillegg har et mest mulig representativt utvalg av norske ledere deltatt ved hver av de tre undersøkelsene. En ny undersøkelse er planlagt innen 2016. Kontaktperson for AFFs Lederundersøkelser er Direktør for Forskning og Utvikling i AFF; Rune Rønning (rune.roenning@aff.no). Undersøkelsen “AFF Lederundersøkelse 2011” hadde heller ikke vært mulig uten 2 910 ledere som har vært villige til å avse verdifull tid til å besvare denne undersøkelsen. En takk til dere alle!

Vi har lært svært mye gjennom hele prosessen med å skrive masteroppgave. Vi har vært med på å bygge opp et stort og krevende datasett fra bunnen, helt fra råfilen vi fikk fra Synovate, gjennom Rune Rønning ved AFF. Vi har hatt utfordringer med avanserte statistiske forhold som mediasjon og SEM (Structural Equation Modeling). Ikke minst har vi lært nyttig og verdifull kunnskap om moderne ledelse, slik dette framstår gjennom de to ledelseperspektivene transformasjonsledelse og LMX-ledelse (Leader Member Exchange Theory).

I arbeidet med oppgaven har vi også fått bryne oss på hverandres meninger og synspunkter, og vi vil takke hverandre for et godt samarbeid og gjensidig inspirasjon.

Innholdsfortegnelse

Abstract	i
Sammendrag	ii
Forord	iii
Innholdsfortegnelse	iv
Figurliste.....	v
Tabelloversikt.....	v
Innledning.....	1
Hva er ledelse?	2
Transformasjonsledelse	3
Tre eller fire dimensjoner?	6
Transformasjonsledelse og organisasjonen	7
Leader-Member Exchange Theory	8
En eller flere dimensjoner?	10
LMX-ledelse og organisasjonen.....	11
Forholdet mellom transformasjonsledelse og LMX.....	13
Organizational Citizenship Behavior	17
Ledelse og kulturell kontekst	19
Forskningsspørsmål.....	21
Transformasjonsledelse og OCB.....	23
LMX-ledelse og OCB	23
Transformasjonsledelse og LMX-ledelse.....	24
Konfunderende variabler	25
Metode.....	26
Forskningsdesign og metode	26
AFF Lederundersøkelse 2011	26
Representativitet.....	26
Utvalg	27
Innsamling og analyse av datamaterialet.....	27
Måleinstrumenter	27
Innsamling av data	29
Ivaretagelse av etiske standarder	29
Analyse.....	29
Normalitetsvurdering	30
Mediasjonseffekt	32
Resultater.....	33
De enkelte variablers forhold	33
Korrelasjonsanalyser	34
Regresjonsanalyser.....	35
Direkteeffekter	36
Mediasjonseffekter	38
SEM-analyser	39
Oppsummering	44
Diskusjon.....	45
Forholdet mellom lederteoriene og utfallsmål	45

Forholdet mellom transformasjonsledelse og LMX-ledelse	48
Mediasjonseffekt mellom transformasjonsledelse og LMX-ledelse på OCB	49
Kulturelle påvirkninger	53
Praktiske implikasjoner av vår studie.....	55
Begrensninger.....	56
Videre forskning.....	59
Konklusjon	61
Referanser.....	62
Appendix A	71
Appendixtabell 1	71
Appendix B	72
Appendixfigur 1	72
Appendixfigur 2	73
Appendixfigur 3	74
Appendix C	75
Dokumentasjon AFF Spørreundersøkelse.....	75

Figurliste

Figur 1. Forskningsmodell.....	22
Figur 2. Modell 1 Delvis mediasjon.....	42
Figur 3. Modell 2 Full mediasjon.....	42
Figur 4. Modell 3 Direkteeffekter.....	42

Tabelloversikt

Tabell 1. Korrelasjonsmatrise mellom våre variabler.....	35
Tabell 2. Hierarkisk multippel regresjonsanalyse med Transformasjonsledelse som prediktorvariabel, LMX som prediktor- og mediatorvariabel og OCB som kriterievariabel, kontrollert for demografi.....	36
Tabell 3. Hierarkisk multippel regresjonsanalyse med LMX som prediktorvariabel og OCB som kriterievariabel, kontrollert for demografi.....	37
Tabell 4. Hierarkisk multippel regresjonsanalyse med Transformasjonsledelse som prediktorvariabel og LMX som kriterievariabel, kontrollert for demografi.....	38
Tabell 5. De tre modellene testet gjennom SEM stianalyse.....	43

Innledning

Hva skal til for å skape en bærekraftig og konkurransedyktig virksomhet i dagens samfunn? Svaret går ofte i retning av at det gjelder å legge til rette for et godt og konstruktivt arbeidsmiljø som stimulerer til utvikling av enkeltindivider så vel som organisasjonen som helhet. Ofte vektlegges ledere og deres utøvelse av lederskap som en nøkkelfaktor for å oppnå dette. Som et resultat finnes det et stort konglomerat av ulike ledelsesteorier som forsøker å beskrive og forklare hva god ledelse er. Den store interessen for ledelse vises også tydelig gjennom en rekke mer eller mindre vitenskapelige artikler i tidsskrifter og selvhjelpsbøker for ledere, samt at ledelse også er et hyppig tema i mediene. Populariteten til publikasjoner om emnet vitner om at det er noe som opptar svært mange.

Burns påpekte i 1978 at et av de største problemene i ledelsesforskning er at forskningen er todelt, der man i den ene sporet undersøker ledere, og i det andre sporet undersøker de som følger, altså medarbeiderne. Dette skaper en svakhet, da man ikke tar høyde for at ledelse ikke skjer i et vakuum, men i et forhold mellom to parter. Transformerende ledelse er basert på en slik antakelse om at ledelse er noe mer enn et bytteforhold, og innebærer et forhold mellom leder og medarbeider, et forhold som skaper noe mer (Burns, 1978). To av de største og mest betydningsfulle lederteoriene innen ledelsespsykologi i dag, transformasjonsledelse og LMX-ledelse (Hiller, DeChurch, Murase, & Doty, 2011), kan begge sies å måle transformerende ledelse ifølge Graen (2003). Dette gjør de to lederteoriene svært vesentlige for ledere som ønsker å utøve god ledelse. Vi mener derfor relasjonen mellom disse i større grad burde belyses.

Slik vi forstår Bass og Riggio (2006) så baserer transformasjonsledelse seg i stor grad på at atferd lederen utøver skal skape en transformerende reaksjon med medarbeiderne. Kan den samme atferden tenkes å fremme en god relasjon mellom leder og medarbeider, som er en sentral komponent i LMX-ledelse? Kan dette videre bety at atferden til lederen virker igjennom den relasjonen som skapes med medarbeiderne? Dette er sammenhenger som er undersøkt i studier fra andre land, da av blant annet H. Wang, Law, Hackett, D. Wang og Chen (H. Wang, Law, Hackett, Wang, & Chen, 2005) som bekrefter dem, mens Lee (2008) ikke finner tilstrekkelig støtte for disse sammenhengene. Imidlertid har det ikke blitt foretatt noen studier som belyser denne sammenhengen i en norsk kontekst som vi kjenner til. Selv om det har vært relativt lite relevant forskning på lederteoriene i norsk kultur, så mener vi at den norske kulturen kan sies å være spesielt mottakelig for LMX-ledelse. Dette vil kunne ha betydning for hvorvidt funnene til H. Wang, et al. (2005) kan generaliseres til norske ledere

og deres utøvelse av god ledelse. AFF sin lederundersøkelse gir et innblikk i hvordan norske ledere utøver sitt lederskap, slik lederne selv rapporterer det. Det vil derfor være nyttig å undersøke hvordan lederteoriene er relatert innbyrdes i en norsk organisasjonshverdag, noe som også vil bidra til å øke det empiriske grunnlaget man har for å tolke utenlandske studier. Hovedtyngden av forskning på ledelse er ledelse sett fra et ansattperspektiv. Det er derfor også en interessant vinkling at vårt datamateriale er ledelse sett fra ledernes perspektiv. Vi vil se på det innbyrdes forholdet mellom disse lederteoriene, og relasjonene lederteoriene har med en viktig indikator for positiv medarbeideratferd, OCB (Organizational Citizenship Behavior), som et mulig utfallsmål. Vi vil derfor starte med å redegjøre for ledelse, de to lederteoriene, og deretter hvordan disse kan tenkes å henge sammen.

Hva er ledelse?

Selv om ledelse er et allment begrep som de fleste har et forhold til, finnes det mange ulike oppfatninger om hva ledelse innebærer, noe som gjør det til et utfordrende fenomen å definere. Northouse (2010, s. 3, vår oversettelse) mener at en vid og god definisjon på ledelse vil være:

“... en prosess hvor et individ påvirker en gruppe individer til å oppnå et felles mål.”

Denne definisjonen dekker noen hovedtrekk ved ledelse generelt (Northouse, 2010). Eksempelvis er ledelse en prosess, det påvirker individer og det leder til felles mål. Ledelse er et fenomen som har fått en eksplosiv interesse de siste tiårene. Et resultat er et stort antall ledelsesteorier, som alle forklarer kompleksiteten i ledelse fra forskjellige vinkler og med forskjellige effekter. Forskingen rundt ledelse har i stor grad fokusert på fem typer ledelsesteorier; ledertrekk, lederatferd, Leader Membership Exchange Theory (LMX), transformasjons-/neokarismatisk ledelse og strategisk ledelse (Hiller et al., 2011). To viktige paradigmer innen moderne ledelse, transformasjonsledelse og LMX-ledelse, ble etablert på slutten av 1970- og starten av 1980-tallet (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009). Disse to lederperspektivene har hatt en sterk økning i antall publikasjoner de siste 25 årene, sammenlignet med andre sentrale teorier eller modeller på ledelse (Hiller et al., 2011). Transformasjonsledelse, men også LMX-ledelse, har som utgangspunkt at lederen kan fremme en endring i sin virksomhet og blant sine ansatte (Northouse, 2010). Medarbeiderne blir påvirket eller inspirert til å prestere mer enn det som i utgangspunktet forventes av dem. Den økte prestasjonen har sammenheng med leders væremåte og lederstil, eller den relasjonen som etableres mellom leder og medarbeider (Northouse, 2010). Ledere som forsøker å

motivere ansatte, gi dem økt oppfølging og vise tillit til at medarbeideren klarer det han eller hun er satt til å gjøre, vil være et eksempel på en transformerende lederstil. Med transformerende ledelse mener vi ledelse som søker å forandre og utvikle ansattes holdninger, atferd og innsats, både overfor individet selv og organisasjonen. Burns (1978) påpeker at transformerende ledelse handler om å utvikle og utløse et potensiale hos leder og de som følger lederen. Vi anser både transformasjonsledelse og LMX-ledelse som potensiell transformerende ledelse, og “transformerende atferd” og “transformerende ledelse” vil derfor referere til begge ledelsesteorier, mens “transformasjonsatferd” kun vil referere til transformasjonsledelsesatferd.

De to lederteoriene transformasjonsledelse og LMX-ledelse har, tross likheter, et forskjellig fokus på hva som utgjør god ledelse. Slik vi forstår det legger transformasjonsledelse i stor grad vekt på lederens atferd og hvordan denne atferden oppfattes, mens LMX-ledelse i større grad vektlegger lederens relasjon med medarbeiderne og om hvordan det sosiale bytteforholdet foregår. Ifølge Graen (2003) kan dette skillet representeres gjennom at transformasjonsledelse oppnår sin innflytelse gjennom at medarbeideren identifiserer seg med og etterligner lederen, mens LMX-ledelse oppnår sin innflytelse gjennom at medarbeideren inngår i samarbeid og en sterk relasjon med lederen. Begge lederteoriene sammenfaller imidlertid i at lederen vil ønske å influere medarbeiderne. Det vil nå bli redegjort for hver av de to ledelsesteoriene i detalj, da de er sentrale for vår problemstilling.

Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse som ledelseskonsept ble eksplisitt introdusert av James McGregor Burns i 1978 (Bass & Riggio, 2006). Før Burns beskrev transformasjonsledelse var det riktignok flere som hadde påpekt at ledelse var mer enn bare en transaksjonell relasjon mellom leder og medarbeider, for eksempel Freud, Bernard og House (Bass & Bass, 2008). Slik det fremkommer i forordet til Burns (1978) kommer transformasjonsledelse som en reaksjon på et uheldig skille i studiet av ledelse, der lederteoriene i større grad tar for seg enten ledere eller ansatte. Ifølge Bass (1999, s. 11, vår oversettelse) innebærer transformasjonsledelse at *“lederen beveger medarbeideren utover umiddelbar selvinteresse gjennom idealisert innflytelse, inspirasjon, intellektuell stimulering eller individuelle hensyn. Det hever medarbeiderens nivå av modenhet og idealer, samt interessen for prestasjon, selvaktualisering, samt andre menneskers, organisasjonens og samfunnets vel.”*

Transformasjonsledelse består ifølge Bass og Riggio (2006) av fire typer atferd, ofte referert til som “de fire I’er”. Disse formene for lederatferd er 1) Idealisert innflytelse, 2) Inspirerende motivasjon, 3) Intellektuell stimulering og 4) Individuelle hensyn.

Gjennom *idealisert innflytelse* vil en transformasjonsleder være en rollemodell. Ifølge Bass og Riggio (2006) er idealisert innflytelse todelt. Gjennom lederens utøvde atferd er leder en rollemodell for medarbeiderne ved at han eller hun handler ideelt og får innflytelse gjennom sine handlinger. I tillegg kan lederen bli tillagt holdninger og standpunkt som samsvarer med disse av medarbeiderne. Et av de bedre eksemplene vi har på idealisert innflytelse av norske ledere er Kong Olav V, som på grunn av oljekrisen i 1973 tok Holmenkollbanen til Voksenkollen for å gå på ski. Kongens trikketur ble foreviget i et fotografi som gikk verden rundt, og siden ble stående som selve symbolet på Kong Olav som “Folkekongen”.

Gjennom å utvise *inspirerende motivasjon* vil lederne inspirere og motivere medarbeidere, og skape tilhørighet til felles mål og delte visjoner. Et eksempel på en person som utviser denne atferden er Ole Gunnar Solskjær, som gjennom sin fotballkarriere har vært et stort idol for mange unge fotballgutter i flere år. I tillegg til å ha hatt en fotballkarriere som har gitt ham internasjonal status, fremstår han også som en jordnær og sympatisk person som andre ønsker å identifisere seg med. Han har i tillegg fått en rekke priser og utmerkelser for sitt sterke samfunnsengasjement både nasjonalt og internasjonalt, og for hans betydning som et inspirerende og godt forbilde for unge.

Komponenten *intellektuell stimulering* fremmer kreativitet og innovativ atferd blant medarbeidere, noe som innebærer at medarbeiderne opplever seg inkludert i avgjørelser, intellektuelt utfordret av sin leder og at originale ideer fremmes og kultiveres. Som eksempel fremstår leder i Civita, Kristin Clemet, som en leder som utøver stor grad av intellektuell stimulering. Clemet er sterkt aktiv som samfunnsdebattant på grunn av sin sterke interesse for politisk ideologi og samfunnsspørsmål. Dette gjenspeiles i hennes arbeid som daglig leder i Civita, en tankesmie som ønsker å fremme tankevekkende ideer og kunnskap, samt utvide rommet for den politiske debatt og fremme reformforslag. Både engasjementet og grunnlaget for tankesmien vitner om at Clemet fremstår som en intellektuelt stimulerende leder.

Gjennom *individuelle hensyn* fokuserer lederne på hver enkelt medarbeiders behov for måloppnåelse og vekst, og utvikler medarbeidere og kolleger gjennom støttende, læringsorientert og personlig interaksjon. Oppgaver blir delegert, og oppfølgingen lederen gir har som formål å tilpasse støtte og direksjon hvis nødvendig (Bass & Riggio, 2006). Tidligere statsminister Kjell Magne Bondevik har utmerket seg som en leder med sterkt fokus på

individuelle hensyn. Tidligere arbeids- og administrasjonsminister Victor Norman har uttalt om Bondevik at han var av de beste sjefene han hadde hatt. At han var en god sjef, nettopp fordi "Han viser omsorg og er til stede når en trenger en" (Nettavisen, 08.03.2004). Dette vises også tydelig gjennom satsningen "Jobbing uten mobbing" som ble en av Bondeviks signaturprosjekter som Arbeidstilsynet gjennomførte i perioden 2005-2007.

Transformasjonsledelse kan gjennom disse fire primære atferdene sies å være en form for ledelse som søker personlig utvikling, og har derfor en ytterligere dimensjon enn hva som tradisjonelt oppfattes med ledelse. Lederen stimulerer og inspirerer medarbeidere både til å oppnå ekstraordinære resultater og samtidig utvikle seg selv og sine egne ledelsesferdigheter (Bass & Riggio, 2006). Samtidig utvides og økes arbeidernes interesse, når lederne genererer forståelse og aksept for gruppens mening og misjon, og når de får de ansatte til å se over egne interesser til det beste for gruppen (Bass & Bass, 2008).

Transformasjonsledelse blir i stor grad koblet sammen med andre alternativer i det som kalles "the full range of leadership", der forskjellige lederstiler måles (Bass & Riggio, 2006). De forskjellige lederstilene kan settes opp rangert i en stigende rekkefølge fra ikke-ledelse (laissez-faire ledelse), passiv og aktiv unntaksledelse samt betinget belønning (transaksjonsledelse), opp til transformasjonsledelse. Studier gjort på de forskjellige typene ledelse viser at jo større del av lederatferden som er av de høyere rangerte ledelsestypene, der transformasjonsledelse er høyest plassert, jo bedre leder er lederen. Dette gjelder i forhold til effektivitet, men også i forhold til en rekke andre mål på utfall (Northouse, 2010).

I sin metastudie finner Judge og Piccolo (2004) indikasjoner på at transformasjonsledelse bygger på transaksjonsledelse. Transaksjonsledelse omhandler korrekt bytte av ressurser, eller korrekte transaksjoner mellom lederen og medarbeidere (Judge & Piccolo, 2004). Noen studier har imidlertid også tatt for seg forholdet mellom transaksjonsledelse og transformasjonsledelse, og har funnet at disse to fungerer positivt på hverandre. Dette vil medføre en interaksjonseffekt, der man får en ekstra tilleggseffekt hvis både transaksjonsledelse og transformasjonsledelse er tilstede (Koh, Steers, & Terborg, 1995). Både resultatene Koh, et al. (1995) og Judge og Piccolo (2004) finner impliserer at transformasjonsledelse får mindre effekt dersom lederen ikke utøver transaksjonsledelse. I tilfeller hvor det ikke eksisterer noe utøvd transaksjonsledelse er det heller ingen effekt å utvide fra eller bygge på (Judge & Piccolo, 2004). En konklusjon vil likevel være at transformasjonsledelse bidrar til å heve resultatene i større grad enn det transaksjonsledelse klarer alene.

Transformasjonsledelse innebærer å inspirere, tilrettelegge og motivere for at medarbeiderne yter mer enn det som forventes, strekker seg utover egeninteresser og presterer over de målene som er satt. Dette vil være en transformerende effekt, der det ikke lenger bare er snakk om et quid pro quo transaksjonsforhold der man gjør noe for å oppnå noe annet. Transformasjonsledelse er basert på en antakelse som at det er lederens atferd som er vesentlig i hva som utgjør god ledelse, noe som eksemplifiseres gjennom at det er de fire atferdstypene som kjennetegner transformasjonsledelse (Bass & Riggio, 2006). Ifølge Bass (1999) motiverer lederne medarbeiderne til å jobbe for gruppens beste gjennom å fremme sosial identifisering, og gjennom dette øke medarbeidernes grad av altruistisk atferd og ønske om å dedikere seg selv til jobben og organisasjonen. Etterhvert som medarbeiderne identifiserer seg med de felles målene jobben og organisasjonen har, så vil de også oppleve dette som mer meningsfylt og samsvarende med hvordan de oppfatter seg selv (G. Wang, Oh, Courtright, & Colbert, 2011). Dette underbygges av Kark, Shamir og Chen (2003) som i sin studie finner at transformasjonsledere øker graden av både medarbeidernes sosiale identifisering, men også deres personlige identifisering med lederen. Gjennom sin atferd fremstår transformasjonslederen som en sterk rollefigur som gjennom personlig identifisering skaper positive resultat. Ulempen er at medarbeideren ved personlig identifisering også blir avhengig av lederen i større grad (Kark et al., 2003). Ifølge Graen (2003) bygger transformasjonsledelse på en antakelse som kan medføre at transformasjonsledere bør være relativt sterke personligheter. Dette vil i så fall kunne ha betydning for om transformasjonsledelse er en form for ledelse som vil passe for alle ledere.

Tre eller fire dimensjoner?

Transformasjonsledelse har blitt studert som en helhetlig dimensjon, eller fire dimensjoner som totalt måler transformasjonsledelse. Et alternativ er en tredeling, der man måler inspirerende motivasjon og idealisert innflytelse som karismatisk ledelse, i tillegg til intellektuell stimulering og individuelle hensyn (se Judge & Piccolo, 2004). De fire komponentene Bass og Riggio (2006) mener transformasjonsledelse består av er gjennom flere studier funnet å være de mest stabile komponentene i transformasjonsledelse. At dette er de mest stabile og vedvarende dimensjonene av transformasjonsledelse støttes i tre større metaanalyser gjort på transformasjonsledelse og karismatisk ledelse av Lowe, Kroeck og Sivasubramaniam (1996), Fuller, Patterson, Hester og Stringer (1996) og Judge og Piccolo (2004). I sin metaanalyse sammenligner Judge og Piccolo (2004) de fire subkomponentene i transformasjonsledelse og de tre subkomponentene i karismatisk ledelse opp mot positive

utfallsvariabler ved medarbeidere og i organisasjonen. Judge og Piccolo (2004) hevder at forskjellen mellom karismatisk ledelse der man benytter tre subkomponenter, og transformasjonsledelse der man benytter fire, er relativt liten og egentlig ikke veldig betydningsfull, noe de også finner støtte for.

Transformasjonsledelse og organisasjonen

At transformasjonsledere faktisk oppnår flere av de effektene Bass og Riggio (2006) mener transformasjonsledende atferd kan oppnå, underbygges av flere studier. Forskere har studert transformasjonsledere og konsekvenser deres atferd har på organisasjonen og medarbeiderne til lederne. For eksempel slutter Podsakoff, MacKenzie, Moorman og Fetter (1990) i sin studie av 988 medarbeidere, at ledere som utviser transformasjonsledelse fremmer medarbeidernes opplevelse av tillit og tilfredshet med lederen. Gjennom å forsøke å utvikle medarbeidere vil lederne øke graden av læring og kreativitet både på individnivå (Gong, Huang, & Farh, 2009), og på teamnivå (Shin & Zhou, 2003). Gjennom å stimulere medarbeidere og fremme identifisering med mål og visjoner vil transformasjonsledere også kunne påvirke hvordan medarbeidere opplever sitt arbeid. Kark, et al. (2003) viser at medarbeidere med ledere som utviser transformasjonsledelse i større grad identifiserer seg med både lederen og de sosiale grupperingene lederen er en del av. Dette vil igjen kunne føre til at jobben oppleves som mer meningsfylt, fordi den oppleves som samsvarende med personlige mål. To studier som indikerer at dette kan være tilfellet er studiene av Bono og Judge (2003) og Piccolo og Colquitt (2006). Begge studier finner at transformasjonsledelse har en positiv effekt gjennom at medarbeidere opplever mer positive jobbkarakteristika. Zhu, Avolio og Walumbwa (2009) finner i sin undersøkelse av 140 afrikanske medarbeidere og deres 48 ledere at transformasjonsledere fremmer positive personlige karakteristika hos medarbeidere, som igjen gjør at de opplever sitt arbeid mer positivt. Dette kan sies å underbygge den effekten transformasjonsledere skal ha. Effekten der transformasjonsledelse utvikler medarbeidere og øker deres grad av opplevd mening og ønske om å prestere bedre.

Imidlertid tydeliggjør også flere av studiene at transformasjonsledere har en forskjellig effekt avhengig av hva man måler transformasjonsledelse opp mot og i hvilken kontekst. En nyere metaanalyse gjennomført av G. Wang, et al. (2011) finner støtte for at transformasjonsledelse har positiv sammenheng med medarbeideres prestasjoner på tvers av kriterier. Imidlertid er sammenhengen svakere for oppgaveprestasjonen i seg selv, enn for andre påvirkningsfaktorer som hjelper på oppgaveprestasjonen. Det er heller ikke slik at alle komponentene inkludert i transformasjonsledelse nødvendigvis har likevekt i forhold til hvor

mye de bidrar. Det er flere studier som indikerer at komponentene bidrar i forskjellig grad. Ifølge Lowe, et al. (1996) og Judge og Piccolo (2004) sine metaanalyser er karisma og intellektuell stimulering de to komponentene som i størst grad predikerer lederes effektivitet. Jung (2001) fant i sin undersøkelse at transformasjonsledelse øker grad av innovasjon sett i forhold til transaksjonsledelse, og baserer dette på økt intellektuell stimulering. Jung trekker her paralleller til Sosik, Kahai og Avolio (1998) som fant tilsvarende indikasjoner. Dette samsvarer også med Eid, Johnsen, Brun, Laberg, Nyhus og Larsson (2004), som i sin studie av norske offiserers atferd fant at intellektuell stimulering var den komponenten som i størst grad fremmet situasjonsforståelse og prestasjon blant underordnede. Cho og Dansereau (2010) hevder imidlertid at transformasjonsledelse i flere studier har blitt inndelt i tre komponenter, der karisma (idealisert innflytelse og inspirerende motivasjon) og individuelle hensyn ble funnet å være de tydeligste komponentene, mens intellektuell stimulering var noe svakere. En naturlig antakelse blir dermed at den konteksten man måler transformasjonsledelse i, og de kriterier man har for effekten av lederatferden, vil ha betydning for hvor stor effekt lederens atferd har. Samtidig er det viktig å undersøke de enkelte primæratferdene, “de fire I’ene”, nevnt av Bass og Riggio (2006), slik at man får et nyansert innblikk i hvordan transformasjonsledelse skaper resultater.

Leader-Member Exchange Theory

I motsetning til transformasjonsledelse som først og fremst tar utgangspunkt i lederens atferd, så fokuserer Leader Member Exchange Theory (LMX-ledelse) i større grad på relasjonen mellom lederen og medarbeideren. Essensen i LMX-ledelse er ifølge Graen og Uhl-Bien (1995, s. 225, vår oversettelse) at *“effektive ledelsesprosesser skjer når ledere og medarbeidere har mulighet til å utvikle modne lederskapsrelasjoner (partnerskap) og gjennom disse få tilgang til mange fordeler som disse relasjonene medfører”*.

Disse modne lederskapsrelasjoner forekommer først og fremst i et leder-medarbeider bytteforhold av høy kvalitet (høy LMX). De kjennetegnes av stor grad av tillit, samhandling, støtte og belønning, og det forekommer en gjensidig sosial forpliktelse. I høy LMX er derfor sosiale utvekslinger gjennom at forholdet strekker seg utover det som er formelt spesifisert i jobbeskrivelsen sentralt (Liden & Graen, 1980), i motsetning til et leder-medarbeider bytteforhold av lav kvalitet (lav LMX), som er begrenset til utvekslinger som stemmer med jobbeskrivelsen (Dienesch & Liden, 1986). Med basis i denne tilnærmingen har LMX-ledelse blitt videreutviklet gjennom forskning som har fokusert på mange aspekt ved ledelsesteorien

(Graen & Uhl-Bien, 1995). Resultatet er en mer balansert forståelse av ledelse som i større grad reflekterer bredden og variasjonen av ledelse, gjennom å inkludere andre elementer som medarbeideren og det dyadiske forholdet mellom leder og medarbeider. Ledelse vil dermed ikke handle kun om personlige karakteristikk og lederatferd ved lederen, men også medarbeiderens personlighetstrekk, atferd, holdninger og forventninger, samt grad av tillit, respekt, forpliktelse mellom leder og medarbeider, ifølge Graen og Uhl-Bien.

Et eksempel på en leder som utøver stor grad av LMX-ledelse er Rune Bjerke, administrerende direktør i DNB. Han utmerker seg i stor grad fordi han fokuserer på relasjonene han har med kolleger og medarbeidere på en god måte. Bjerke omtales som en uvanlig dyktig kommunikator og en veldig inkluderende leder, og får gode skussmål som kan knyttes til den relasjonelle siden av ledelse. Dette gjør at han oppnår høyest skåre i Ukeavisen Ledelses evaluering av 55 norske toppsjefer i artikkelserien “toppsjefen” (Hellevik, Ukeavisen Ledelse, 04.09.2009). Med tanke på relasjonsfokuset Bjerke har, fremstår han som et godt eksempel på en LMX-leder.

LMX-ledelse er influert av *social exchange theory* (Blau, 1964) og ble opprinnelig kalt Vertical Dyad Linkage Leadership (VDL). LMX-ledelse i tidlig utgave fokuserte på det dyadiske forholdet mellom leder og underordnet. Fra et ensidig forskningsperspektiv om at underordnede er en relativt homogen gruppe, og at ledelse er noe som utøves på lik linje ovenfor denne gruppen, flyttet teorien fokuset over på det dyadiske forholdet mellom leder og underordnet, og interaksjonen mellom disse (Graen & Uhl-Bien, 1995). Ifølge Graen og Uhl-Bien (1995) har utviklingen av LMX-ledelse foregått i ulike stadier, der de to siste omhandler å bygge leder-medarbeiderrelasjonen, og å overføre dyadene til grupper og team. I dyadene utvikler ledere ulike forhold til sine medarbeidere, basert på gjensidige ønsker og forventninger. I VDL-versjonen av LMX ble ansatte som hadde et høyt bytteforhold med leder, ansett som å være i en “inngruppe”, preget av høy tillit, respekt og forpliktelse som gikk utover egne arbeidsbeskrivelser og opptrådte som assistenter, mens ansatte som hadde et lavt bytteforhold var i en “utgruppe” preget av lav tillit, respekt og forpliktelse og som kun gjorde det som var beskrevet i arbeidskontrakten (Graen & Uhl-Bien, 1995). Med videreutviklingen til LMX-teori, flyttet imidlertid fokuset fra inngruppe og utgruppe over på utviklingen av effektive lederskapsrelasjoner mellom leder og medarbeider. Formålet ble dermed hvordan man best kan arbeide sammen med og utvikle et partnerskap med hver ansatt. Fordelen med dette er ikke bare at ledelsesteorien blir mer rettferdig for ansatte og mer tiltalende med hensyn til rettferdighetsprinsipper, men også at potensialet for partnerskap med

høyt bytteforhold øker. Dette er noe som igjen øker potensialet for effektiv ledelse og utvidet organisasjonsevne (Graen & Uhl-Bien, 1995).

En utfordring som til tider har oppstått er at på grunn av bytteforholdet mellom leder og medarbeider, så har LMX-ledelse blitt sett på som transaksjonsledelse. Forvirringen rundt dette skyldes uklarheter om hva som oppfattes med *transaksjon* eller *utveksling*. Mer riktig er LMX-ledelse både transaksjonsledelse og transformasjonsledelse i den forstand at den starter som transaksjonell sosial utveksling og utvikles til transformerende sosial utveksling (Bass, 1999; Graen & Uhl-Bien, 1995). Når et tilbud om et forbedret og utvidet arbeidsforhold har blitt fremmet av en av partene, og godtatt av den andre, øker innsats og grad av utveksling av informasjon og ressurser. Slik utvikles et LMX-forhold av høy kvalitet. Dette kan eksemplifiseres i praksis ved at en leder som ser et potensial i en medarbeider, vil tilby medarbeideren å påta seg ekstra ansvar. Dersom medarbeideren sier seg villig til dette, vil lederen belønne atferden for å oppmuntre til videre ekstra innsats. Forholdet begrenser seg ikke til det atferdsmessige, men overføres også til et emosjonelt plan og utvekslingen videreutvikles ved at gjensidig respekt, tillit og forpliktelse øker gjennom prosessen. Det ser ut til at effektiv ledelse er nettopp når ledere og medarbeidere utvikler og opprettholder dette forholdet (Graen & Uhl-Bien, 1995). Vi vet imidlertid relativt lite om hvordan LMX-forholdet utvikler seg over tid (Nahrgang, Morgeson, & Ilies, 2009), som eksempelvis hvor lang tid det tar å utvikle en god LMX-relasjon, og om utviklingen kan sies å være jevn. Dette til tross for at det er empiri som viser at leder-medarbeiderforholdet bidrar til å assimilere ansatte inn i en organisasjon (Major, Kozlowski, Chao, & Gardner, 1995).

En eller flere dimensjoner?

Graen og Uhl-Bien (1995) mener det er mest hensiktsmessig å måle LMX som én dimensjon. Dette til tross for at man gjennom flere studier finner indikasjoner på at det kan være flere dimensjoner, og det derfor kan være mer komplekst begrep. Liden og Maslyn (1998) identifiserte i sin studie fire trekk ved LMX-ledelse; affekt, lojalitet, bidrag og profesjonell respekt. Affekt er det gjensidige positive inntrykket og tiltrekningskraften dyadens medlemmer har for hverandre. Lojalitet blir vist gjennom at lederen uttrykker støtte til ansatte offentlig, og at organisasjonsmedlemmene forplikter seg til lederens mål og visjoner. Bidragene avhenger av lederens og medarbeiderens vurderinger av hverandres innsats i dyaden. Profesjonell respekt omhandler hvorvidt dyademedlemmene har et godt omdømme for sitt arbeid (Liden & Maslyn, 1998). Graen og Uhl-Bien (1995) mener selv at det er grunnlag for å si at det er tre dimensjoner i LMX-ledelse, bestående av respekt, tillit og

forpliktelse, og presiserer at dette gjelder på basis av dyktighet og atferd på et profesjonelt yrkesmessig nivå. Selv om både Liden og Maslyn (1998) og Graen og Uhl-Bien (1995) sine trekk innenfor LMX-ledelse er plausible, holder sistnevnte likevel fast på at spørsmålene som måler LMX er så like at de kan inkluderes i én dimensjon. De støttes av Gerstner og Day (1997) som i sin metastudie konkluderer med at LMX7-spørreskjemaet basert på syv spørsmål som måler kun én felles dimensjon av LMX, er uovertruffent og klart det statistisk beste målet på LMX. Graen (2003) konkluderer etter en redegjørelse av foreliggende empiri, med det samme. Vi støtter derfor vår studie på Graen og Uhl-Bien (1995), Gerstner og Day (1997) og Graen (2003) som mener at LMX som én dimensjon er mest hensiktsmessig.

LMX-ledelse og organisasjonen

Blant mange teorier innenfor ledelsespsykologi over de siste tiårene har LMX-ledelse vist seg å være en av de mest holdbare av ledelsesteoriene (Ilies, Nahrgang, & Morgeson, 2007). Forhold på arbeidsplassen, og relasjoner til medarbeidere og overordnede spesielt, kan sies å være viktige i enhver organisasjon (Schyns & Day, 2010). I likhet med transformasjonsledelse er det flere studier som knytter LMX til positive utfall for organisasjonen (se f.eks. Gerstner & Day, 1997; Ilies et al., 2007; Wayne, Liden, Kraimer, & Graf, 1999). I sin metastudie fant Gerstner og Day (1997) at LMX påvirket utfall som oppgaveutførelse, jobbtilfredshet, turnover og organisasjonstilhørighet. Wayne, et al. (1999) fant i sin studie av 245 leder-medarbeider-dyader at LMX hadde en positiv effekt på forfremmelse, karrieretilfredshet og lønnsøkning. Hackett, Farh, Song og Lapierre (2003) undersøker i sin metastudie 18 studier der de ser på sammenhengen mellom LMX og Organizational Citizenship Behavior (OCB). OCB er kort forklart positiv organisasjonsrettet atferd av medarbeidere utover det som kan forventes av arbeidsbeskrivelsen, og vil bli utdypende redegjort for senere, da dette er relevant for vår oppgave. De finner her at det er en sammenheng mellom LMX og OCB, noe de mener kan tyde på at LMX leder til høyere grad av OCB hos ansatte. En større og nyere metastudie gjort av Ilies, et al. (2007), der de gjennom 50 studier undersøker sammenhengen mellom LMX og OCB, finner en noe sterkere positiv sammenheng enn Hackett, et al. (2003). De skiller imidlertid mellom individfokusert OCB og organisasjonsfokusert OCB, og finner at høy LMX i større grad predikerer OCB fokusert på individet enn på organisasjonen.

Tross studier som er gjennomført med positive utfall for forholdet mellom LMX og OCB, så finnes det også studier som er modifiserte til at LMX-ledelse ikke nødvendigvis fører til OCB. I en studie av 233 hotellansatte finner Kim, O'Neill og Cho (2010) riktignok at

høyt LMX-forhold mellom leder og medarbeider øker frivillig atferd og grad av OCB. Men de finner også at et lavt LMX-forhold bidrar til å øke misunnelse blant medarbeiderne overfor de som har et høyt LMX-forhold til leder, og at disse utviser mindre OCB. Bowler, Halbesleben og Paul (2010) som undersøker oppfattelsen av OCB blant kolleger finner lignende resultater i sin studie. De finner at i en relasjon med høy LMX oppfatter både leder og medarbeideren OCB som positivt, mens kolleger med lavt LMX-forhold til leder oftere oppfatter dette som inntrykksmanipulering, eller at medarbeideren har en smiskende atferd. Dette kan ses i sammenheng med en av begrunnelsene Kim, et al. (2010) argumenterer med, at en medarbeider som har lav LMX kan oppleve den positive situasjonen som sin medarbeider med høy LMX er i som urettferdig. Dette kan igjen danne grunnlag for opplevd misunnelse og antakelser om inntrykksmanipulering. Det antas her at ledere som i for stor grad skaper favoritter og dermed tydelige “inn”- og “ut”-grupper kan redusere effekten av sine gode LMX-forhold. Denne måten å se “inn”- og “ut”-grupper i LMX på er også i tråd med det Graen (2003) påpeker om at ingen studier har funnet at ledere sier de opererer med en slik inndeling. Det vil være vanskelig å se på seg selv som en god leder om man bevisst vil velge å danne en neglisjert utgruppe. Dette er heller en effekt som oppstår gjennom at lederen ikke har tiden til å skape og vedlikeholde høye LMX-forhold med alle sine medarbeidere. Det kan derfor være viktig som leder å handle på en måte som skaper flest relasjoner med høy LMX til sine medarbeidere. Samtidig kan den ideelle situasjonen, der lederen har høy LMX med alle sine medarbeidere, virke urealistisk (Kim et al., 2010).

Av andre organisatoriske effekter fant Sanders, Moorkamp, Torcka, Groeneveld og Groeneveld (2010) i en studie på 275 tyske og nederlandske arbeidere at høy LMX har en sammenheng med økt innovasjon blant medarbeidere. Basu og Green (1997) fant også i sin studie av 225 leder-medarbeider-dyader at høy LMX fremmet medarbeideres opplevelse av autonomi, tilknytning til organisasjonen og grad av innovasjon. Imidlertid foreligger det empiri som indikerer motstridende effekter. Lee (2008) finner for eksempel liten sammenheng mellom LMX og innovasjon i sin studie av 201 medarbeidere i en forsknings og utviklingsavdeling i Singapore. Indikasjonene på at LMX har liten sammenheng med innovasjon var motstridende til de hypotesene som Lee startet med.

Det er i tillegg mulig å anta ledere som rapporterer om høy grad av LMX vil ha mange av de samme effektene på organisasjonen som transformasjonsledelse vil ha, på grunn av at en høy LMX vil ha mange likhetstrekk med transformasjonsledelse. Gerstner og Day (1997) påpeker denne linken når de hevder at høy LMX er samsvarende med effekter fra transformasjonsledelse. De hevder også at LMX, konseptuelt, i større grad kan sies å være en

transformerende lederteori heller enn transaksjonell. Graen (2003) kan sies å støtte dette utsagnet, og hevder transformasjonsledelse og LMX-ledelse er relativt like og at begge fokuserer på lignende organisasjonsmessige utfall. Dette indikerer at det kan være en link mellom de to lederteoriene og de effektene de måler.

Forholdet mellom transformasjonsledelse og LMX

Ettersom både transformasjonsledelse og LMX-ledelse baserer seg på at ledere skal ha en transformerende effekt på sine medarbeidere er det en naturlig antakelse at de to teoriene til en viss grad henger sammen. Gjennom atferd vil lederne utvikle og motivere medarbeidere til å yte mer enn det som i utgangspunktet kan forventes, og gjennom gode relasjoner vil den samme transformerende effekten kunne oppnås. Er det slik at de to lederteoriene henger sammen, og kan det i en slik relasjon argumenteres for at transformasjonsatferd virker gjennom LMX-relasjonen? Det er flere studier som har undersøkt om de to teoriene henger sammen, samtidig som flere studier også har forsøkt å forklare hvorfor transformasjonsledelse fungerer, eller hvilke rammer som kan forklare en økt eller redusert effekt transformasjonsledere vil ha på sine ansatte. Studiene som Deluga (1992), Basu og Green (1997), Howell og Hall-Merenda (1999) og H. Wang, et al. (2005) har gjort viser at det er en empirisk link mellom transformasjonsledelse og LMX-ledelse. I tillegg har Yu, Wu og Shan (2011) gjennomført en metastudie der de vurderer den gjennomsnittlige sammenhengen mellom de to lederteoriene over en rekke amerikanske og kinesiske studier. Studiene nevnt ovenfor vil nå bli nærmere forklart.

I sin studie av amerikanske marineoffiserer finner Deluga (1992) resultater som indikerer at når lederen opptrer på en karismatisk måte, samt tar individuelle hensyn, så styrkes båndene mellom leder og medarbeider. Han argumenterer for at transformasjonsledere kan tilrettelegge for sosiale bytterelasjoner gjennom å legge opp til å øke prestasjoner og atferd utover egeninteresse. På denne måten vil transformasjonsledelse kunne fremme LMX-relasjonen mellom leder og medarbeider. I sin studie av 225 dyader med amerikanske fabrikkarbeidere og deres ledere fant Basu og Green (1997) at LMX og de to komponentene intellektuell stimulering og individuelle hensyn var så like, at det var et statistisk grunnlag for å si at de måler det samme. Dette kan ifølge Basu og Green (1997) indikere at de to nevnte komponentene i transformasjonsledelse kan bli ansett som en form for immateriell belønning i et sosialt bytteforhold. Da høy LMX utvikles gjennom sosiale bytteforhold, så kan funnene til

Basu og Green (1997) underbygge en antakelse om at enkelte av atferdskomponentene i transformasjonsledelse direkte kan anses som fremmede for LMX-relasjonen.

Det er også gjennomført forskning som støtter en antakelse om at LMX i større grad er relatert til transformasjonsledelse, heller enn de andre ledelsestypene i “the full range of leadership”, laissez-faire og transaksjonsledelse. Howell og Hall-Merenda (1999) sammenlignet i en longitudinell studie alle ledertypene inkludert i MLQ og LMX med medarbeiderprestasjoner blant 317 medarbeidere. Blant lederstilene i MLQ var transformasjonsledelse den komponenten som korrelerte mest med LMX. Dette kan indikere at høy LMX også empirisk i større grad kan anses som en form for transformasjonsledelse enn transaksjonsledelse. Samtidig indikerer også funnene at transformasjonsledelse har en sammenheng med LMX. At det er en sammenheng mellom de to lederteoriene er også underbygget i en nyere metastudie gjort av Yu, et al (2011). I sin metastudie undersøker de flere studier som ser på sammenhengen mellom transformasjonsledelse og LMX-ledelse. De finner her at det er en gjennomsnittlig sammenheng mellom de to lederteoriene, på tvers av nasjonale kulturer, på $r = .69$. Yu, et al. (2011) finner indikasjoner på at de kulturelle forskjellene har en betydning for sammenhengen mellom de to lederteoriene, men at sammenhengen er relativt sterk i begge kulturene de måler. Dette danner videre grunnlag for å anta at de to lederteoriene har en sterk sammenheng.

Det andre spørsmålet vi ønsket å undersøke, var om det foreligger teori og empiri som belyser hvordan transformasjonsledelse har en effekt, og om dette videre kan knyttes til LMX. For å belyse hvordan transformasjonsledelse har en effekt kan det være interessant å vurdere det vi tidligere har nevnt om at ledelse ikke foregår i et vakuum, men mellom to personer. Burns (1978) påpekte allerede for 34 år siden at ledelse er en form for makt, og innebærer en relasjon mellom leder og medarbeider. Hackett, et al. (2003) støtter dette når de hevder at en leder tradisjonelt sett er noen som har autoritet eller innflytelse over andre. I en situasjon der målet er å få medarbeidere til å yte mer enn det som kan forventes må lederen i stor grad opparbeide seg innflytelse og autoritet med sine medarbeidere. Burns (1978) påpeker at ledelse kan ses på som et maktforhold med begrensninger, nettopp fordi man leder mennesker og ikke ting. Transformerende ledelse handler om å skape noe mer, og da er lederen nødt til å kunne håndtere følelser. Det er i så måte tydelig at det ikke bare er lederen som er styrende i forholdet mellom lederen og medarbeideren, men også medarbeideren, da dennes reaksjoner kan være avgjørende for den transformerende effekten. Piccolo og Colquitt (2006) sin påstand om at det er et sentralt punkt ved transformerende lederstiler at effekter fra slik ledelse overføres gjennom medarbeidernes reaksjoner til lederen, støtter dette.

På grunn av forholdet mellom leder og medarbeider som Burns (1978) og senere Piccolo og Colquitt (2006) påpeker, så har flere studier fokusert på den medierende rollen medarbeideres holdninger til lederen har. Eksempelvis gjelder dette holdningene tillit og tilfredshet (Podsakoff et al., 1990), personlig identifisering (Kark et al., 2003) og tillit og oppfattet rettferdighet (Pillai, Schriesheim, & Williams, 1999). Med at holdningen har en medierende rolle påpekes her at den effekten transformasjonsledere oppnår hos sine medarbeidere til en viss grad kan skyldes at lederne påvirker medarbeidernes holdninger, og at holdningene igjen medfører at medarbeiderne yter mer enn forventet. Holdningsendringene forklarer slik hvordan transformasjonsledere har en påvirkning på medarbeiderne. Dette kan være interessant for vår studie, da det kan underbygge en antakelse om at transformasjonsledelse fungerer i et forhold mellom leder og medarbeider. Dersom holdningene som måles kan relateres til sentrale komponenter i LMX-relasjonen, kan det videre argumenteres for at LMX-relasjonen kan forklare hvordan transformasjonsledelse har en effekt på medarbeiderne.

Podsakoff, et al. (1990) gjorde en studie der de undersøkte effekten av transformasjonsledelse på Organizational Citizenship Behavior (OCB). Resultatene indikerte at tillit og medarbeidertilfredshet medierte effektene transformasjonsledelse hadde på OCB. I tillegg gjorde Hoyt og Blascovich (2003) en laboratoriestudie der de undersøkte 144 psykologistudenters respons på ledelse. De fant indikasjoner på at transformasjonsledere økte kvaliteten på arbeidet som ble gjort, og de konkluderte med at tillit medierer forholdet mellom transformasjonsledelse og kvaliteten på arbeidet. Pillai, et al. (1999) fant i sin studie lignende resultater, der de fant indikasjoner på at tillit og opplevelse av rettferdighet hos leder ble antatt å mediere transformasjonsledernes forhold med medarbeiderne. De fant delvis støtte for at både tillit og opplevelse av rettferdighet medierte transformasjonsledelses effekt på OCB hos medarbeiderne (Pillai et al., 1999). Cho og Dansereau (2010) finner tilsvarende i sin studie at transformasjonsledelseskomponentene intellektuell stimulering og karisma henger sammen med OCB rettet mot henholdsvis leder og medarbeidere. De finner også at opplevd rettferdighet medierer effekten av transformasjonsledelse, fordi de ansatte opplever seg respektert og rettferdig behandlet.

Som vist foreligger det flere studier som danner empirisk grunnlag for å anta at effekten transformasjonsledere har på sine medarbeidere kan forklares gjennom at transformasjonsatferden påvirker for eksempel holdninger, som indirekte skaper positive utfall. Det er en forskjell på hvilke forhold som blir lagt til grunn som forklarende for effekten lederne har på sine ansatte, men studier som Podsakoff, et al. (1990) og Pillai, et al. (1999)

benytter tillit, rettferdighet eller respekt. Respekt og tillit er to av de grunnleggende elementene i LMX, og opplevelse av rettferdighet kan teoretisk sies å være sentralt for at både respekt og tillit skal kunne oppleves. Slik transformasjonsledelse antas å ha en effekt på medarbeidere, gjennom positiv atferd og interaksjon med medarbeidere, så mener vi det er grunnlag for å anta at transformerende atferd fra ledere kan bidra til å styrke den relasjonen som er sentralt i LMX-ledelse. Dette vil også være i tråd med det sentrale teoretikere innen LMX-ledelse sier om hva som skaper høy LMX, der for eksempel Graen og Uhl-Bien (1995) forklarer at positiv gjensidig interaksjon bygger og styrker LMX mellom leder og medarbeider.

Av studiene trukket frem for å belyse sammenhengen mellom de to lederteoriene har også flere av forskerne kommentert sammenhengen videre. Deluga (1992) mener effektene fra transformasjonsledelse kan sies å komme fra relasjonen mellom medarbeideren og lederen, basert på sine funn og sin forståelse av de to lederteoriene. Funnene Basu og Green (1997) gjør, der de påpeker at komponentene intellektuell stimulering og individuelle hensyn var så like at de kan bli ansett som en form for immateriell belønning i et sosialt bytteforhold, kan videre bety at disse komponentene ivaretas gjennom en sterk LMX-relasjon mellom leder og medarbeidere. I tillegg til dette underbygger resultatene i studien til Howell og Hall-Merenda (1999) en antakelse om at det kan være en sti fra transformasjonsledelse til LMX-ledelse, fra transformasjonsledelse til medarbeiderprestasjoner, og fra LMX-ledelse til medarbeiderprestasjoner, slik at transformasjonsledelse kan tenkes å fungere gjennom LMX på jobbprestasjoner.

At LMX kan mediere effekten fra transformasjonsledelse er imidlertid også eksplisitt postulert i en tidligere studie. I sin studie gjør H. Wang, et al. (2005) linken mellom transformasjonsledelse og LMX-ledelse tydeligere gjennom eksplisitt å teste en modell for hvorvidt LMX medierer effekten transformasjonsledelse har på oppgaveprestasjoner og OCB. H. Wang, et al. (2005) konkluderer med at transformasjonsledelse skaper en form for sosial valuta og legger til rette for høy LMX mellom leder og medarbeider, samtidig som LMX gjør transformasjonsledelse personlig meningsfylt. Studien indikerer at LMX medierer mellom transformasjonsledelse og prestasjoner blant medarbeiderne (H. Wang et al., 2005).

Redegjort empiri gir dermed et samlet inntrykk av at transformasjonsatferd bidrar til å skape LMX-relasjoner av høy kvalitet mellom lederne og deres medarbeidere. Transformasjonsledelse kan se ut til å fungere som grobunn for LMX-relasjonene, og vil fremme LMX-relasjonen mellom leder og medarbeider over tid. For eksempel vil en leder som viser individuelle hensyn og inspirerende motivasjon i sine handlinger overfor en

medarbeider lettere skape et tillitsfullt og respektfullt forhold der medarbeideren ønsker å gjengjelde den positive lederatferden. Slik kan det oppstå en positiv sirkel der sosial gjenytelse blir sentralt for en voksende LMX-relasjon. Dette eksempelet tilsvarer den positive utvekslingen mellom leder og medarbeider som Graen og Uhl-Bien (1995) nevner. For å undersøke hvorvidt det foreligger en mediasjonseffekt, der LMX-relasjonen kan forklare hvordan transformasjonsledelse vil ha en transformerende effekt, så må man sette dette opp mot et utfallsmål som begge lederteoriene antas å fremme. Vi mener Organizational Citizenship Behavior (OCB) i så måte er både betydningsfullt for organisasjonen, samt at det foreligger relativt entydig empiri på at våre to lederteorier kan fremme OCB hos medarbeiderne. Det vil derfor bli utdypende redegjort for OCB.

Organizational Citizenship Behavior

I 2000 ble det hevdet at Organizational Citizenship Behavior (OCB) var på vei til å bli en av de mest studerte temaene innen anvendt psykologi og organisasjonsatferd (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000). OCB ble først anerkjent av Katz (1964) som poengterte behovet for innovativ og spontan atferd i organisasjoner. Smith, Organ og Near (1983) omtalte dette senere som OCB. Organ (1988, s. 4, vår oversettelse) definerer OCB som *“skjønnsmessig individuell atferd som ikke direkte eller eksplisitt er anerkjent av det formelle belønningssystemet, og som sammenlagt fremmer organisasjonens operative virksomhet.”*

På bakgrunn av arbeidet til Bateman og Organ (1983), Organ (1988) og Organ og Konovsky (1989) har OCB blitt studert som et globalt fenomen, bestående av hovedsaklig to dimensjoner, *hjelpsomhet*, og *generalisert medgjørighet (compliance)* (Nguni, Slegers, & Denessen, 2006). Det finnes imidlertid også andre positive faktorer for OCB, som *høflighet*, *frem snakking (cheerleading)* og *ferdighet til å megle og skape fred*, faktorer som er viktige i utøvelsen av ledelse, men som betyr enda mer dersom kolleger utviser dem (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006). En faktor Organ et al. (2006) også trekker inn som OCB er *sportsånd*, som bidrar til å fremme OCB ved at de ansatte velger å la være å gjøre enkelte handlinger. Sportsånd vises ved at eksempelvis ansatte unnlater å klage for trivielle årsaker, og velger å ikke uttrykke ergrelse eller oppgitthet over endringer som ledelsen introduserer, men forsøker å gjøre det beste ut av situasjonen og har høy grad av toleranse. OCB handler derfor om hvorvidt medarbeidere legger ned en ekstra innsats for organisasjonen.

Atferden kan deles inn i individmål og organisasjonsmål, men hvor begge målene påvirker organisasjonen som helhet positivt (Ilies et al., 2007). Individmål vil rettes mot

medarbeidere, som eksempelvis sosial støtte, oppmuntring, megling og tiltak for den enkelte som bedrer medarbeiderens arbeidsvilkår eller trivsel. Organisasjonsmål forholder seg til relasjonen mellom arbeidstaker og organisasjon, som å påta seg ekstra ansvarsoppgaver, og å fremme organisasjonens mål utover eget arbeidsområde. Grad av OCB kan også reflektere den underordnedes respekt for lederen (Zhong, Lam, & Chen, 2011), eller opplevd respekt og rettferdighet fra lederen (Cho & Dansereau, 2010). Forskere har identifisert forskjellige faktorer som påvirker OCB, og ledelse er en viktig faktor av disse (Nguni et al., 2006). OCB kan virke å være både et idealisert mål og tjenlig for mennesker i bedriften, men kan også være nyttig for bedriftens effektivitet.

I en studie av OCB finner Podsakoff og MacKenzie (1994) at de forskjellige underdimensjonene i OCB er relatert til medarbeideres prestasjoner i forskjellig grad. Flere forskere hevder at OCB kan "smøre" maskineriet i organisasjonen, og reduserer dermed friksjon, samt øker effektiviteten til organisasjonen (Organ et al., 2006). OCB kan fremme organisasjonens effektivitet ved at medarbeidere som hjelper kolleger vil fremme produktiviteten til disse medarbeiderne ved å vise dem hvordan arbeidet kan gjøres på en bedre måte. Ansatte med høy grad av OCB tar mer ansvar og blir mer autonome, og vil derfor sørge for at driften opprettholdes på et så høyt produktivt nivå som mulig. Flere tilbakemeldinger bidrar også til å skape en lærende organisasjon som utvikler bedriften i en positiv retning. Noe av det viktigste er kanskje likevel at medarbeidere som utviser OCB bidrar til å skape en sosial kapital i organisasjonen, som fremmer informasjonsflyt, organisasjonslæring, tillit og skaper en kultur som preges av åpen meningsutveksling. Dette bidrar til organisasjonsutvikling og øker de ansattes forståelse av organisasjonens formål og kultur (Organ et al., 2006).

I tillegg hevdes det at LMX-ledelse er en forløper til en mer endringsorientert OCB, og har en direkte sammenheng med transformasjonsledelse (Bettencourt, 2004). Av Podsakoff og MacKenzie (1994) sin definisjon på OCB, om at OCB er atferd som går over normale rolleforventninger eller jobbkraav og som i tillegg fremmer organisasjonens effektive fungering, så vil en endringsorientert OCB i høy grad samsvare med innovasjon. Likevel har det i OCB blitt fokusert i hovedsak på mer stabiliserende faktorer som punktlighet, hjelpsomhet og å stille opp frivillig (Bell & Menguc, 2002). Choi (2007) mener også at det har blitt lagt for lite vekt på endring og innovasjon i OCB, på bekostning av hjelpsomhet, høflighet og medgjørighet. Forskere som LePine og Van Dyne (2001) mener at OCB også innebærer at ansatte ønsker å være endringsorienterte i form av at de er villige til å risikere status quo og interpersonlige forhold, i alle fall i et kortsiktig perspektiv. Dette er en

indikasjon på at OCB videre kan være relatert til andre viktige positive forhold i organisasjoner, som innovasjon og endringsvillighet. Dette styrker i så måte relevansen av å øke grad av OCB blant ansatte.

OCB er også positivt korrelert med produktiv kvantitet og kvalitet, salgsteamprestasjoner, kundetilfredsstillelse, salgsinntekter og profitt (Organ et al., 2006). Forskning over de siste to tiårene har vist at OCB har et sterkt potensial for organisasjonen, ikke bare for medarbeidernes egen velferd på arbeidsplassen, men også for organisasjonens effektivitet og lønnsomhet (Organ et al., 2006). OCB blir også viktigere når konteksten organisasjoner og ansatte opererer innenfor blir preget av mer uforutsigbarhet og mer gjensidig avhengighet, fordi dette gjør det vanskeligere å formalisere roller og gjør organisasjonene avhengige av ansatte som tar initiativ og utviser OCB (Griffin, Neal, & Parker, 2007). Det finnes imidlertid utfordringer knyttet til OCB på grunn av ulike oppfatninger mellom arbeidstakere som har høy LMX med leder og arbeidstakere som har lav LMX med leder. Arbeidstakere med lav LMX-relasjon kan se på arbeidstakere som utviser OCB og har en høy LMX-relasjon med leder med misunnelse (Kim et al., 2010), eller at de driver inntrykksmanipulering (Bowler et al., 2010). Dette kan tyde på at OCB ikke nødvendigvis utelukkende medfører positive effekter, men også enkelte negative bieffekter.

Ledelse og kulturell kontekst

Det er gjort mange studier på transformativ ledelse i internasjonal ledelsesforskning, og den internasjonale forskningslitteraturen viser til flere kulturforskjeller i effekten av transformasjonsledelse og LMX-ledelse. Som tidligere nevnt finnes det svært få studier på transformativ ledelse i Norge, og studiene som er utført omhandler transformasjonsledelse. Av studier som konkret tar for seg effekter av transformasjonsledelse mellom ledere og medarbeidere, så er det funnet positive effekter også i Norge. For eksempel finner Hetland, Hetland, Andreassen, Pallesen og Notelaers (2011) i sin studie av 661 norske ansatte at transformasjonsledere fremmer en opplevelse blant medarbeidere av å få dekket basale psykologiske behov i arbeidet som autonomi, kompetanse og tilhørighet. Videre fant Eid, et al. (2004) i sin undersøkelse blant norske offiserer at transformasjonsledelse fremmet situasjonsbevissthet og høyere prestasjon blant underordnede, og at de norske offiserene skåret høyere på transformasjonsledelse fremfor transaksjonsledelse og laissez-faire ledelse. Ifølge Eid, et al. (2004) var skårene i denne undersøkelsen med norske respondenter innenfor det normale nivået av skårer for transformasjonsledelse ellers i verden. Ut fra den forskningen

på transformasjonsledelse som foreligger til nå i Norge, så ser det derfor ut til at transformasjonsledelse har en effekt i en norsk kontekst slik vi finner i internasjonal forskning. Vi finner ingen relevante studier av LMX-ledelse i norsk kontekst, og det er derfor et ytterligere behov for å se på LMX-ledelse i norsk kultur.

Siden utvalget av norske studier er begrenset, ser vi et behov for å undersøke om hvorvidt de antakelser man kan gjøre basert på internasjonal forskning også kan generaliseres til en norsk kontekst. Det psykologiske forskningsfeltet preges i stor grad av amerikanske studier, men innenfor temaet ledelse er også andre land representert i sterkere grad. Ifølge Bass og Riggio (2006) har forskning på transformasjonsledelse blitt foretatt i nesten alle industrialiserte land. En studie av Nguni, et al. (2006) blant lærere i Tanzania gir støtte for at transformasjonsledelse heller ikke nødvendigvis kun er et vestlig fenomen, eller begrenset til industrialiserte land. Teoriene som denne oppgaven vektlegger, transformasjonsledelse og LMX-ledelse, har opplevd en sterk økning i interesse de senere årene (Hiller et al., 2011). Ifølge Boehnke, Bontis, DiStefano og DiStefano (2003) finnes transformasjonsledelse i hele verden, men vektleggingen av transformasjonskomponentene er forskjellig mellom ulike kulturer og verdensdeler. Dette er samsvarende med funn gjort i studien *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE)* (Den Hartog, House, Hanges, & Ruiz-Quintanilla, 1999) som indikerer at verdier som er sentrale i transformasjonsledelse er lederverdier som blir verdsatt i alle land og kulturer. En rekke elementer reflekterer at karismatisk ledelse eller transformasjonsledelse er universelt, som at lederen er motiverende, kommuniserende, forutseende, troverdig, dynamisk, positiv, tillitsbyggende og oppmuntrende (Den Hartog et al., 1999). Det kan derfor tyde på at det finnes en interesse for transformasjonsledelse innen ledelsesfeltet som er verdensomspennende, men hvilke sider som har sterkest effekt ser ut til å variere mellom ulike kulturer. Siden transformasjonsledelse ser ut til å være universelt er det derfor også grunnlag for å anta at man kan forvente å finne en effekt av transformasjonsledelse i Norge, men siden kultur påvirker transformasjonsledelse er det uvisst hvor sterk denne effekten er.

Slik som transformasjonsledelse, så har LMX-ledelse også blitt undersøkt i flere land og kulturer. Siden det er påpekt en rekke likhetstrekk mellom transformasjonsledelse og LMX-ledelse, så kan det også tenkes at elementer som GLOBE-studien fremhever er viktig for transformasjonsledelse, også i høy grad er viktig for LMX-ledelse. Det kan av den grunn også antas at LMX-ledelse er universelt. Det finnes også en rekke publikasjoner på LMX-ledelse fra forskjellige deler av verden. For eksempel viser en tyrkisk undersøkelse at LMX-relasjonen mellom leder og medarbeider har en positiv sammenheng med

organisasjonsatferden hos ansatte (Katrinli, Atabay, Gunay, & Cangarli, 2011). Sanders, et al. (2010) sin undersøkelse, basert på data fra Nederland og Tyskland, viser at LMX korrelerer positivt med innovasjon (Sanders et al., 2010) og Waismel-Manor, Tziner, Berger og Dikstein (2010) sin studie fra Israel gir støtte for at LMX gir en økt utøvelse av OCB, dette uavhengig av etniske forskjeller mellom ansatte, men likevel med en høyere effekt blant etniske like ansatte. Videre indikerer resultatene fra en amerikansk undersøkelse gjennomført av Tierney, Bauer og Potter (2002) at effekten av LMX-ledelse er større i Mexico enn i USA. Dette vises gjennom at flere meksikanske ansatte gjør mer enn det arbeidskontrakten tilsier, når de opplever relasjonen med sin leder som god enn det amerikanske ansatte gjør (Tierney et al., 2002). Funnene til Tierney, et al. (2002) vil indikere at det er en forskjell i hvor stor grad LMX-ledelse har en transformerende effekt, i forskjellige kulturer. Det er derfor antydninger til at også tendensene av LMX-ledelse, så vel som transformasjonsledelse, går på tvers av kulturer og etnisitet, selv om det finnes nyanser i effekten mellom kulturer og etniske grupper. Det kan derfor trekkes samme antagelse for LMX-ledelse som for transformasjonsledelse, at man kan forvente å finne en effekt av LMX-ledelse i Norge, men at det på grunn av kulturelle forskjeller er vanskelig å si i hvilken grad LMX-ledelse har en effekt i norsk arbeidsliv.

I sin metastudie sammenligner Yu, et al. (2011) transformasjonsledelse og LMX-ledelse. De undersøker også de kulturelle forskjellene mellom amerikansk og kinesisk kultur, og konkluderer med at forskjellene i hvor stor sammenheng de to lederteoriene har med hverandre i de respektive kulturene er betydelig. Dette danner et grunnlag for å anta at studier utført i andre land og kulturer på både transformasjonsledelse og LMX-ledelse ikke uten videre kan generaliseres til norsk arbeidsliv, men at vi samtidig kan forvente å finne en effekt også i norsk kontekst. Siden kulturen påvirker disse effektene, er det imidlertid uvisst hvor sterke effektene er i Norge, sammenlignet med internasjonal forskningslitteratur. Det er også grunnlag for å anta at det samme gjelder lederteoriens sammenheng med OCB. Da det foreligger få og ingen relevante norske studier på henholdsvis transformasjonsledelse og LMX-ledelse ser vi et behov for å undersøke dette nærmere i en norsk kontekst.

Forskningsspørsmål

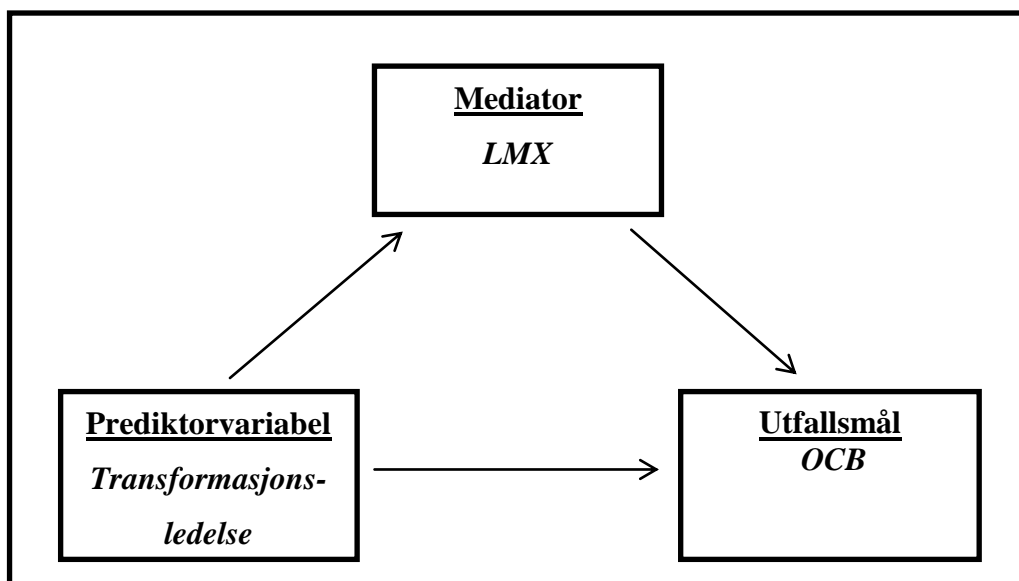
Denne masteroppgaven sitt fokus er hvilken forbindelse man kan avdekke mellom transformasjonsledelse og LMX-ledelse, og utfallsmålet: leders vurdering av grad av Organizational Citizenship Behavior (OCB) i en norsk virksomhet der de har sitt virke som ledere. Dette forskningsfokus har vi fått mulighet til å undersøke gjennom AFF sin

Lederundersøkelse 2011. Denne omfattende lederundersøkelsen på hele 25 sider inneholder blant annet inventorer som kartlegger ledelsesteoriene LMX- og transformasjonsledelse, samt leders oppfattelse av ansattes OCB. Med bakgrunn i internasjonal forskning ønsker vi å undersøke hvorvidt transformasjonsledelse og LMX-ledelse har en sammenheng med OCB blant de ansatte, og om hvordan det innbyrdes forholdet mellom transformasjonsledelse og LMX-ledelse fremstår. Transformasjonsledelse fanger opp leders vurdering av egen lederstil, LMX fanger opp leders vurdering av samhandling med sine ansatte, mens OCB fanger opp av grad av ekstraordinær atferd blant de ansatte, slik lederen opplever dette forholdet. Det overordnede forskningsspørsmålet (se figur 1) er derfor:

Hvilken sammenheng er det mellom leders opplevelse av egen lederatferd (transformasjonsledelse), relasjonen med sine ansatte (LMX) og grad av Organizational Citizenship Behavior blant de ansatte?

Det er tidligere blitt redegjort for de to lederteoriene og empiri som knytter disse to sammen. Deretter er det redegjort for utfallsmålet OCB, og empiri som knytter de to nevnte lederteoriene til OCB. For å fremsette våre hypoteser vil vi nå kort oppsummere hvordan de to lederteoriene henger sammen med OCB. Deretter vil vi av samme grunn også oppsummere teori og empiri som undersøker hvordan de to lederteoriene forholder seg til hverandre og transformasjonsledelses mulige indirekte påvirkning på OCB gjennom LMX-relasjonen. Gjennom en sti-analyse vil vi også undersøke hvorvidt våre sammenhenger danner en modell som er tilstrekkelig godt tilpasset virkeligheten, målt gjennom vårt datasett. Vi vil også undersøke tilpasningen av våre antatte empiriske sammenhenger i en overordnet modell, gjennom bruk av sti-analyse.

Figur 1. Forskningsmodell



Transformasjonsledelse og OCB

Våre antagelser baserer seg på at tidligere studier finner at transformasjonsledelse har en effekt på OCB. Koh, et al. (1995), Whittington, Goodwin og Murray (2004) og Nahum-Shani og Somech (2011) finner i sine studier at ledere som utviser transformasjonsledelse øker OCB blant sine ansatte. I tillegg finner G. Wang, et al. (2011) en sammenheng mellom transformasjonsledelse og kontekstuelle prestasjoner, deriblant OCB i sin metastudie. Flere nyere studier viser at transformasjonsledelse har en sammenheng med OCB, men at disse medieres av andre forhold, som opplevelse av rettferdighet (Cho & Dansereau, 2010), opplevelse av jobbkarakteristika (Purvanova, Bono, & Dziewieczynski, 2006) og indre motivasjon og tilhørighet til mål (Piccolo & Colquitt, 2006). Nyere forskning på transformasjonsledelse og OCB indikerer at ledere som utøver transformasjonsledelse har en positiv påvirkning på medarbeideres OCB. Dette er en sammenheng vi antar også vil gjelde i vår studie. Første hypotese blir dermed som følger:

H1 – Transformasjonsledelse har en positiv sammenheng med OCB. Dette innebærer en tendens i retning av at ledere som utøver transformasjonsledelse vil fremme større grad av OCB blant medarbeiderne.

LMX-ledelse og OCB

Ifølge Bowler, et al. (2010) er LMX-ledelse en viktig variabel som påvirker OCB. Tradisjonelt har det vært det gunstige forholdet mellom høy LMX og OCB som har blitt belyst i LMX- og OCB-relasjoner. Bildet er muligens mer balansert enn dette. Riktignok fremmes OCB av høy LMX fordi medarbeiderne er tilfredse og ønsker organisasjonen vel, men ansatte med lav LMX kan imidlertid ha et negativt inntrykk av OCB på grunn av medarbeidere som har høy LMX med leder, og kan oppleve en forventning om å utvise OCB på linje med disse. Dette blir ytterligere problematisk dersom ansatte med lav LMX ser på medarbeiderne med høy LMX med misunnelse eller at de utøver en smiskende atferd (Bowler et al., 2010; Kim et al., 2010).

Flere studier viser at medarbeidere er villige til å utvise mer OCB ved høy LMX. Blant enkeltstudier kan nevnes Tierney, et al. (2002), Waismel-Manor, et al. (2010), Settoon, Bennett og Liden (1996) og Wayne og Green (1993). I tillegg har Hackett, et al. (2003) gjennomført en metaanalyse der de finner positiv sammenheng mellom LMX-ledelse og OCB hos medarbeidere. Denne metaanalysen støttes av en omfattende metaanalyse gjort av Ilies, et

al. (2007) der de også finner en positiv sammenheng mellom LMX og OCB hos medarbeidere. Med bakgrunn i disse studiene antar vi derfor at det også i vår studie vil være en positiv sammenheng mellom LMX og OCB blant de ansatte. Dette gir følgende andre hypotese:

H2 – LMX-ledelse har en positiv sammenheng med OCB. Dette innebærer en tendens i retning av at ledere som opplever å ha høy LMX, en positiv leder-ansatt utveksling med sine medarbeidere, vil fremme større grad av OCB blant de ansatte.

Transformasjonsledelse og LMX-ledelse

Ettersom både transformasjonsledelse og LMX-ledelse baserer seg på at ledere skal ha en transformerende effekt på sine medarbeidere er det en naturlig antakelse at de to teoriene til en viss grad korresponderer. Studiene som Deluga (1992), Basu og Green (1997), Howell og Hall-Merenda (1999) og H. Wang, et al. (2005) har gjort indikerer at det er en link også empirisk. I tillegg har Yu, et al. (2011) gjennomført en metastudie der de vurderer den gjennomsnittlige sammenhengen mellom de to lederteoriene på tvers av en rekke amerikanske og kinesiske studier. På bakgrunn av disse studiene, og at de to lederteoriene deler flere likhetstrekk, så mener vi at det også i vår studie vil være en positiv sammenheng mellom transformasjonsledelse og LMX-ledelse. Tredje hypotese blir dermed:

H3 – Transformasjonsledelse har en positiv sammenheng med LMX-ledelse. Dette innebærer en tendens i retning av at ledere som utøver transformasjonsledelse vil fremme en sterk leder-medarbeider relasjon.

Da transformasjonsledelse som en ledelsesteori antas å fungere i relasjon med medarbeiderne (Burns, 1978), kan man videre anta at medarbeidernes reaksjoner på lederen og det lederen gjør er vesentlig for at lederens atferd skal ha en transformerende effekt (Piccolo & Colquitt, 2006). Det er derfor flere studier som undersøker hvilke faktorer som kan ligge i mellom transformasjonsledelse og den effekten transformasjonsledelse har på medarbeiderne, for eksempel Hackett, et al. (2003); Podsakoff, et al. (1990); Kark, et al. (2003) og Pillai, et al. (1999). Flere av studiene som undersøker mellomliggende faktorer finner indikasjoner på at trekk som tillit og respekt kan bidra til å forklare hvordan transformasjonsledelse har en effekt. Dette er sentrale komponenter i LMX-ledelse. Dette er også en antakelse H. Wang, et al. (2005) kan sies å støtte, da de i sin studie trekker LMX-

relasjonen frem som medierende for effekten transformasjonsledelse har på oppgaveprestasjoner og OCB. Vi mener på grunnlag av vår tredje hypotese, der vi antar en sammenheng mellom transformasjonsledelse og LMX-ledelse, og på grunnlag i foreliggende teori og empiri, at LMX-relasjonen i vår studie vil mediere effekten transformasjonsledelse har på OCB. Dette leder oss til følgende fjerde hypotese:

H4 - LMX medierer effekten mellom transformasjonsledelse og OCB. Dette innebærer at effekten transformasjonsledelse har på OCB kan forklares gjennom at transformasjonsatferd fremmer LMX og at LMX igjen påvirker OCB.

Konfunderende variabler

Som nevnt har transformasjonsledelse og LMX-ledelse en sammenheng med utfallsvariabelen OCB. Andre variabler som kjønn og alder hos leder kan være konfunderende variabler og vil i så fall påvirke disse sammenhengene. Derfor vil det være ønskelig å sjekke for noen potensielle spuriøse sammenhenger. En spuriøs sammenheng innebærer at forholdet mellom to variabler skyldes en bakenforliggende variabel, som ikke er antatt å være sentral i studien, men som forklarer grad av varians (Hays, 1994). I forhold til vår undersøkelse anser vi alder og kjønn som spuriøse variabler det er mest hensiktsmessig å kontrollere for.

Metode

Forskningsdesign og metode

AFF Lederundersøkelse 2011

Denne oppgaven baserer seg på datamateriale fra “AFF Lederundersøkelse 2011”, og består av respons på spørreskjema fra norske ledere. Datamaterialet er samlet inn av Synovate, i regi av AFF, som også har eierskap til dataene vi baserer vår oppgave og analyser på. Undersøkelsen er nummer tre i rekken siden AFF startet med nasjonale representative lederundersøkelser i 1999. Lederundersøkelsen av 1999 hadde 3 690 respondenter, og resultatene fra denne er beskrevet i boken *Norske ledere i omskiftelige tider* av Colbjørnsen, Drake og Brochs-Haukedal (2001). Totalt deltok 3 172 ledere på spørreundersøkelsen i 2002, der 2 309 av disse også hadde besvart undersøkelsen i 1999. Resultater fra undersøkelsen i 2002 er publisert i artikler og boken *Ledere og lederskap* av Colbjørnsen (2004).

AFF Lederundersøkelse 2011 representerer et unikt bidrag til norske ledelsesstudier med sine 2 910 respondenter. En forbedring siden undersøkelsene i 1999 og 2002 er at spørreundersøkelsen denne gangen er bygget opp gjennom bruk av etablerte inventories eller skalaer, som måler sentrale forhold rundt ledelsesmessige tema og konstrukter. Noen inventories AFF benytter i undersøkelsen er MLQ (Avolio & Bass, 1995), LMX-ledelse (Graen & Uhl-Bien, 1995), Organizational Citizenship Behavior (Podsakoff & MacKenzie, 1994). Oppbyggingen av AFF Lederundersøkelse 2011 vil medføre at analyser og vurdering av resultater fra undersøkelsen lettere kan knyttes opp til eksisterende teori. Dette vil også være viktig med tanke på muligheter til å generalisere funnene fra norske ledere, og se om disse samsvarer med lignende studier i andre land.

Representativitet

Datamaterialet som foreligger i AFF Lederundersøkelse 2011 er representative på tvers av bransje, ledernivå og offentlig og privat sektor. Det er trukket ut gjennom tilfeldig utvalg i den norske arbeidende befolkningen som har jobber med underordnede som rapporterer til seg. Utvalget og utvalgskretsen er store nok til at respondentene i undersøkelsen er landsrepresentative for den norske befolkningen. Det er også gjort forsøk på å få tidligere respondenter til å besvare undersøkelsen på nytt, dette på grunn av mulighetene for longitudinelle data.

Utvalg

Utvalget i AFF Lederundersøkelse 2011 er et landsrepresentativt utvalg av norske ledere med personalansvar (N = 2 910). I utvalget er 1 994 (68.5%) av respondentene menn, og 916 (31.5%) av respondentene er kvinner. Gjennomsnittsalderen er 48.8 år, der yngste spurte er 22 år og eldste spurte er 90 år. 18.7% av respondentene var mellom 22 og 40 år, 72,3% var mellom 41 og 60 år, mens 9.0% var mellom 61 og 90 år. Svarprosenten på undersøkelsen er 70.8%, en svarprosent som er meget god i en slik undersøkelse.

Innsamling og analyse av datamaterialet

Måleinstrumenter

Transformasjonsledelse. De fire dimensjonene i transformasjonsledelse ble målt med måleinstrumentet MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire), Form 5X-Short fra Mind Garden (Avolio & Bass, 1995). De første 36 leddene fra spørreskjema ble benyttet, og indikerer nivået til lederen på ni subskalaer, der de fire første indikerer transformasjonsledelse (Cronbach's $\alpha = 0.83$). Åtte ledd ble brukt til å måle idealisert innflytelse (f.eks. "Jeg snakker om mine viktigste verdier og overbevisninger" og "Jeg utstråler en slags myndighet og selvsikkerhet"). Fire ledd ble brukt for å måle inspirerende motivasjon (f.eks. "Jeg snakker entusiastisk om hva som må oppnås"), intellektuell stimulering (f.eks. "Jeg prøver å få fram forskjellige perspektiver når problemer skal løses"), individuelle hensyn (f.eks. "Jeg bruker tid på opplæring og veiledning"). Svaralternativene fulgte likertskala og hadde 6 alternativ fra 1 "ikke i det hele tatt" til 5 "svært ofte, om ikke alltid", samt et alternativ 6 "kan ikke svare".

Cronbach's Alpha på subskalaene var mye under akseptabel verdi, .70. Ifølge Pallant (2010) kan Cronbach's Alpha verdier $\approx .70$ regnes som akseptable, mens $> .80$ regnes som gode. Dersom det benyttes veletablerte skalaer som også benyttes som empirisk grunnlag i en større del av forskningen, så bør disse ifølge Aarø (2007) helst vise reliabilitetsverdier på .80. Imidlertid vil skalaer med færre enn ti ledd risikere å få en redusert Cronbach's Alpha verdi, på grunn av matematiske forhold (Pallant, 2010). I disse tilfellene kan da inter-item korrelasjon benyttes istedet (Pallant, 2010). Da alle fire subskalaer har fire til åtte ledd ble inter-item korrelasjoner mellom leddene sjekket, der optimal korrelasjon ifølge Briggs og Cheek (1986) er mellom .20 og .40. Våre ledd samsvarte kun delvis med dette kriteriet. På grunn av kun delvis samsvar med kriteriene ble derfor faktoranalyser gjennomført, og resultatene fra disse var ikke i samsvar med de subskalaene som MLQ skulle gi.

Faktoranalysene ble forsøkt kjørt med oblimin og varimax rotasjon uten noe bedre resultat, og

de fire subskalaene ble derfor droppet fra videre analyser. Det ble vurdert om de fire faktorene faktoranalysene ønsket gav en tolkbar og umiddelbar mening, noe de ikke gjorde. Det ble derfor heller ikke gjort noe forsøk på å tyde de alternative faktorene som kom frem, med formål å benytte disse i fremtidige analyser. Cronbach's Alpha på den helhetlige indeksen transformasjonsledelse er meget god, så denne indeksen ble tatt med i videre analyser. Flere forskere velger å gjennomføre analysene med en aggregert skala på transformasjonsledelse heller enn å benytte de fem enkelte subkomponentene (se f. eks. Lee, 2008; G. Wang et al., 2011; H. Wang et al., 2005). Vi anser derfor det å måle transformasjonsledelse som én komponent som uproblematisk, men selvfølgelig som mindre ønskelig, med tanke på tolkningen av resultatene.

LMX-ledelse. LMX-ledelse ble vurdert gjennom bruk av Graen og Uhl-Bien (1995) sin skala LMX7 (Cronbach's $\alpha = 0.77$). Dette er noe under Aarøs (2007) anbefalte Cronbach's Alpha $>.80$, men allikevel over Pallants (2010) $>.70$ og indikerer derfor ikke et større problem. Det er likevel verdt å bemerke at det hadde vært foretrukket om Cronbach's Alpha også her som ved transformasjonsledelse hadde vært noe høyere. Svaralternativene fulgte likertskala og hadde fem nummererte alternativ og ett sjettede "kan ikke svare". Eksempelledd er "Tiltroen til mine medarbeidere er så stor at jeg ville ha forsvart og rettferdiggjort deres beslutninger i deres fravær" (1 "helt enig" til 5 "helt uenig") og "Hvordan vil du beskrive ditt samarbeidsforhold til dine medarbeidere?" (1 "meget dårlig" til 5 "meget godt").

Faktoranalyse viste at alle ledd ladet på 1 faktor.

Organizational Citizenship Behavior. Skalaen for Organizational Citizenship Behavior (OCB) er hentet fra Podsakoff og MacKenzie (1994), og består av syv ledd (Cronbach's $\alpha = 0.87$). Eksempelledd er "Mine medarbeidere gir av sin egen tid for å hjelpe andre som har problemer på jobben" og "Mine medarbeidere informerer berørte godt før de tar initiativ som påvirker andre". Svaralternativene fulgte likertskala og hadde seks alternativ fra 1 "helt uenig" til 5 "helt enig" samt 6 "kan ikke svare". Faktoranalyse viste at alle ledd ladet på 1 faktor.

Kontrollvariabler. Vi kontrollerte i tillegg for et sett spuriøse variabler, som kjønn, alder og antall år leder hadde jobbet i virksomheten. Kjønn ble målt med spørsmålet "Er du mann eller kvinne?" og hadde svaralternativene 1, mann, og 2, kvinne. Alder ble målt med spørsmålet "Hvor gammel er du?".

Innsamling av data

Dataene er samlet inn gjennom surveyfeedback metode, og er samlet inn av tredjepart Synovate. Datainnsamlingen foregikk mellom 30. mars 2011 og 11. november 2011. Utvalget har bestått av panelvirksomheter fra tidligere tilsvarende undersøkelser og nyrekruttering til undersøkelsen for 2011. Av totalt antall respondenter i 2011 på 2 910 deltagere deltok 814 deltagere (28,0%) på undersøkelsen i 2002, og av disse deltok også 586 deltagere i undersøkelsen i 1999. 20,1% av 2011-utvalget har altså deltatt i undersøkelsen både i 1999, 2002 og 2011. Respondentene fikk tilsendt en papirutgave av spørreskjema som de skulle besvare og sende inn til Synovate. For å øke svarprosenten ble det foretatt purring pr e-post og ved vedvarende uteblivelse ble det foretatt purring pr telefon etter ytterligere ti dager. Se appendix C "AFF Dokumentasjon" for mer utførlig beskrivelse av utvelgelse, oppfølging av tidligere deltakere og instruksjon rundt intervju.

Ivaretakelse av etiske standarder

AFF har under prosessen lagt vekt på at det ikke skal være mulig for AFF å spore respondentene, noe Synovate som tredjepart har sikret. Respondenter, demografiske data og ID er anonymisert. Personvern hensynet til den enkelte respondent er slik ivaretatt på en god måte. Videre er respondentene blitt informert om hensikten bak spørreskjemaet og undersøkelsen, og at samtlige deltagere ville få tilsendt en oppsummering av undersøkelsens hovedresultater. I tillegg har det blitt opplyst om at dataene fra undersøkelsen vil bli grundig analysert og rapportert i bokform.

Analyse

Vårt statistiske verktøy

I våre analyser benyttet vi statistikkprogrammet IBM SPSS Statistics 19 og tilleggsprogrammet AMOS. Vi fikk en råfil fra Rune Rønning ved AFF, laget av Synovate, og lastet denne direkte inn i SPSS. Rådataene ble deretter navngitt og systematisert. For å gjennomføre analysene våre benyttet vi korrelasjonsanalyser og hierarkiske multiple regresjonsanalyser, samt SEM. Valg og gjennomføring av analyser i SPSS ble i hovedsak begrunnet gjennom Pallant (2010). For SEM-analysene ble det benyttet litteratur som bedre belyste metoden for bruk av SEM og begrensninger knyttet til SEM og relevante tilpasningsverdier. Vi benyttet også en internetbasert kalkulator, Sobel test (<http://www.quantpsy.org/sobel/sobel.htm>), for å regne ut forskjellene mellom

effektstørrelsene for å finne mediasjon. Signifikansnivået ble i sammenhengsanalysene satt til .05.

Preliminære analyser og deskriptiv statistikk

Datamaterialet ble gjennomgått for feil og mangler etter retningslinjene gitt i Pallant (2010). Det ble her oppdaget at flere av spørsmålene som inngår i indeksene vi skal benytte har mange missing. Spørsmålene ble gjennomlest og det virker ikke unaturlig med flere missing på disse spørsmålene enn andre, da noen av spørsmålene med mye missing kan virke å være noe mer personlig, eller lite tilpasset norske kulturelle forhold. Tabachnick og Fidell (2007) forklarer her at missing >5% av N kan anses som for mye. MEAN substitution ble derfor benyttet under lagingen av sumskårvariablene på transformasjonsledelse, LMX og OCB. Deskriptive analyser av disse viser at missing, etter MEAN substitution for opp til 20% av leddene, havner innenfor 5% og derfor kan anses som akseptabel. Under videre analyser vil ekskludering av case skje i henhold til “exclude cases pairwise”. Denne ekskluderingsmetoden anbefales av Pallant (2010) ettersom den ekskluderer færre cases enn “listwise” og derfor blir mindre problematisk med tanke på utvalgets størrelse. På det meste vil listwise alternativet gi 241 færre case, noe som er en relativt stor reduksjon fra vår N på 2910. Vi velger derfor å benytte exclude cases pairwise konsekvent videre i våre analyser. Alle negative ledd ble snudd, slik at alle variablene ved høy skåre viser høy grad av hyppighet, mengde eller enighet med utsagnet.

Normalitetsvurdering

Skewness- og kurtosisverdier viser at flere enkeltledd er relativt fordelt mot høyre eller spisse, samtidig som de også viser at indeksene jevnt over er relativt normalfordelte. Det er en fordeling mot høyre for alle indeksene, noe som kan tolkes som en indikasjon på begrepenes underliggende natur, og er derfor ifølge Pallant (2010) ikke problematisk. Alternativet der man omformer variabler matematisk for å motvirke manglende normalfordeling er omdiskutert, i tillegg til at mange sosiale fenomen i sin natur som sagt gir skjeve resultater og at skjeve resultater dermed ikke nødvendigvis indikerer et problem (Pallant, 2010).

Utliggere er en av årsakene til skjev normalfordeling som det er lettest å manipulere for å øke normalfordelingen. Ifølge Pallant (2010) vil vi i et normalfordelt datamateriale skulle finne kun 1% responser utenfor residualverdier over 3 eller under -3. Hierarkisk multippel regresjonsanalyse er i stor grad sensitiv overfor utliggere (Pallant, 2010), så det kan

derfor foreligge grunnlag for å fjerne disse. På en annen side så vil ikke skewness og kurtosis utgjøre en vesentlig forskjell i analysen ved forholdsvis store utvalg, $N=200+$, ifølge Tabachnick og Fidell (2007). I en undersøkelse på $N=2910$ vil det derfor ikke nødvendigvis gi en stor effekt å fjerne utliggere. Fjerning av utliggere vil også innebære manipulering av data, noe som kan sies å være delvis negativt, men dette vil som oftest gjøre undersøkelsen mer generaliserbar. Det er slik sett gode argumenter for og imot å fjerne utliggere fra datamaterialet. Et alternativ til residualverdier er å benytte Mahalanobis Distance for å finne respondenter som skiller seg ut fra resten av respondentene, og dermed er en form for utliggere, og Cook's Distance for å vurdere hvor stor effekt disse respondentene har på datamaterialet i sin helhet. Dersom Cook's Distance viser en verdi på <1 under regresjonsanalysen vil dette indikere at utliggerne ikke skaper noe betydelig problem for analysen, og det vil følgelig ikke være behov for å fjerne utliggerne (Pallant, 2010).

Hierarkisk multipel regresjonsanalyse egner seg godt for utforskning av komplekse, feltbaserte forskningsspørsmål (Pallant, 2010). For å analysere betydningen av de to forklaringsvariablene transformasjonsledelse og LMX på OCB vil den parametriske metoden hierarkisk multipel regresjonsanalyse anvendes. Nyten av å kjøre denne analysen er også å kunne vurdere hvor mye de variablene vi ønsker å måle bidragene til, bidrar hver for seg til å forklare varians i utfallsvariablene. Hver variabels unike bidrag endrer seg med hvilke uavhengige variabler som inkluderes i modellen (Pallant, 2010). Dette er en forutsetning for å kunne gjennomføre videre mediasjonsanalyser.

Parametriske analyseteknikker forutsetter imidlertid i stor grad at skårenes spredning er normalfordelte. Normalfordeling blir bekreftet gjennom å se på skewness og kurtosis, i dette utvalget henholdsvis $<.6$ og $<.3$, på histogrammer og normal Q-Q plots. Histogrammene ser omtrent normalfordelte ut, punktene på plottene ligger i en tilnærmet rett linje fra venstre opp til høyre, og i scatterplottet er residualene nokså samlet i buet linje rundt nullpunktet. Det observeres en del utliggere i boxplottet, samt gjennom histogrammet og normal Q-Q plottet, men de har liten påvirkning på gjennomsnittet, noe som vises gjennom 5% trimmed mean upper og lower bound gjennomsnittsverdiene. Sett ut ifra N er antallet utliggere på et akseptabelt nivå. Redigering av materiale og fjerning av utliggere for å få bedre normalfordeling vil derfor kun gjøres dersom Cook's Distance verdier i regresjonsanalysene overstiger 1. Utliggere funnet i analyser på noen av de tre grunnbegrepene vil bli beholdt frem til regresjonsanalysene, og der fjernet, dersom $\text{Cook's Distance} > 1$. Cook's Distance blir av Pallant (2010) forklart som en adekvat måleverdi på hvorvidt den enkelte case utgjør

urettmessig stor påvirkning på analysens resultat, da sett i forhold til den påvirkning den gjennomsnittlige case gir.

Mediasjonseffekt

I de tilfeller der en tredje variabel kan forklare deler av eller hele den eksisterende sammenhengen mellom en uavhengig og en avhengig variabel kan det være snakk om mediasjon (Baron & Kenny, 1986). Det ligger imidlertid flere forutsetninger for at man skal kunne snakke om en mediator. Den tredje variabelen må teoretisk kunne tenkes å forklare deler av sammenhengen, og gjennom regresjonsanalyser må sammenhengen mellom den uavhengige og avhengige variabelen bli redusert eller fjernet ved kontroll for den tredje variabelen (Baron & Kenny, 1986). Å undersøke mulige mediatorer kan være et viktig bidrag i utvikling og forbedring av allerede eksisterende forskning og teori (Frazier, Tix, & Barron, 2004). Når man introduserer en mediator introduserer man et bidrag til å forklare hvordan eller hvorfor en uavhengig variabel påvirker en avhengig variabel. Studier av mediasjon vil dermed bidra med informasjon om underliggende variabler eller situasjoner som kan være kritiske for allerede antatte sammenhenger mellom variabler. Ifølge Baron og Kenny (1986) kan mediatorer undersøkes ved hjelp av en serie analyser, og de setter opp kriterier for når det er snakk om en mediator. 1) Den uavhengige variabelen må ha en signifikant prediksjon på nivået på mediatorvariabelen. 2) Den antatte mediatorvariabelen må ha en signifikant prediksjon på nivået på utfallsvariabelen, samtidig som man kontrollerer for den uavhengige variabelen. 3) Den uavhengige variabelen må ha en signifikant predikasjon på nivået på den avhengige variabelen. 4) Sammenhengen mellom den uavhengige og den avhengige variabelen må reduseres eller bli usignifikant etter at mediatoren er inkludert i regresjonsanalysen.

Full mediasjon forekommer i de tilfeller der man har en mediator og sammenhengen mellom uavhengig og avhengig variabel blir usignifikant som et resultat av at mediatorvariabelen ble inkludert i regresjonsanalysen. Mediatorvariabelen forklarer i dette tilfellet hele sammenhengen mellom de to opprinnelige variablene.

Delvis mediasjon forekommer i de tilfeller der man har en mediator og sammenhengen mellom uavhengig og avhengig variabel reduseres signifikant som et resultat av at mediatorvariabelen ble inkludert i regresjonsanalysen. Mediatorvariabelen forklarer i dette tilfellet en signifikant del av sammenhengen mellom de to opprinnelige variablene, samtidig som den uavhengige variabelen fremdeles forklarer en signifikant del av sammenhengen mellom seg selv og utfallsvariabelen.

Resultater

Resultatet fra analysene vil i hovedsak følge oppsettet av hypotesene i samme rekkefølge. Først vil variablene bli kort omtalt med tanke på normalitetsforhold, gjennomsnitt og prosentvis fordeling. Deretter vil det bli redegjort for korrelasjonsanalysene gjennomført for å besvare de første hypotesene. Til slutt vil regresjonsanalysene og påfølgende mediasjonsanalyser bli redegjort for.

De enkelte variablers forhold

Av Appendixtabell 1 fremgår det at gjennomsnittsskåren for LMX7 er 3,93, på en skala fra 1-5. Tabellen viser at 82,6% av lederne i utvalget karakteriserte sitt forhold til sine medarbeidere som veldig bra (38,5%) eller bra (44,1%). 15,4% har et middels forhold til sine medarbeidere, mens 2,0% har et dårlig (1,9%) eller meget dårlig (0,1%) forhold til sine medarbeidere.

Appendixtabell 1 viser at Organizational Citizenship Behavior har en gjennomsnittsskåre på 3,69, på en skala fra 1-5. Tabellen viser at 64,1% av lederne i utvalget opplevde graden av OCB blant medarbeidere som meget høy (20,6%) eller høy (43,5%). 28,3% opplevde graden av OCB blant medarbeidere som middels, mens 7,6% opplevde graden av OCB blant medarbeidere som lav (6,5%) eller veldig lav (1,1%).

Appendixtabell 1 viser at transformasjonsledelse har en gjennomsnittsskåre på 3,98, på en skala fra 1-5. Tabellen viser at 92,6% av lederne i utvalget opplevde graden av egen transformasjonsledelse som meget høy (33,1%) eller høy (59,5%). 7,3% opplevde graden av egen transformasjonsledelse som middels, mens 0,1% opplevde graden av egen transformasjonsledelse som lav (0,1%) eller veldig lav (0,0%). For en prosentvis svarfordeling av de fem subkomponentene som inngår i transformasjonsledelse henvises leseren til Appendixtabell 1.

Inndelingen som blir benyttet for å dele respondentenes skårer inn i gruppene meget lav/dårlig, lav/dårlig, middels, høy/bra og meget høy/bra er basert på retningslinjer gitt av Northouse (2010) for å vurdere skårer for LMX7. Vi har modifisert tallene gitt av Northouse (2010) for å passe vår skala på transformasjonsledelse, da denne har 20 ledd, men fordelingsnøkkelen er den samme.

Korrelasjonsanalyser

For å undersøke de første hypotesene i studien vil korrelasjonsanalyser bli gjennomført og resultatene satt opp i en matrise. I tillegg vil korrelasjoner mellom variablene være relevante for regresjonsanalysene som vil bli gjennomført for å undersøke potensiell mediasjon senere. Dette vil være relevant da antakelser ved hierarkiske multiple regresjonsanalyser baserer seg på at det ikke foreligger multikolaritet eller singularitet (Pallant, 2010). Ideelt sett bør korrelasjonene mellom variablene som inngår i regresjonsanalysene ligge på mellom $r = .30$ og $r = .70$. Problemene som oppstår ved for sterk korrelasjon vil være at variablene risikerer å måle det samme, og at man i en hierarkisk multippel regresjonsanalyse ikke klarer å avgjøre hvilken av de to korrelerte variablene som faktisk påvirker den avhengige variabelen. Pallant (2010) mener at sammenhenger over $r = .90$ vil indikere multikolaritet. Korrelasjonsmatrisen vil derfor være et ledd i evalueringen av normalitet for regresjonsanalysene og inneholde svar på H1-3. For å undersøke styrken og retningen på sammenhengene mellom variablene vil Pearsons produktmomentkorrelasjon (Pearson's r) bli benyttet. Denne er blant de mest benyttede for å måle bivariate korrelasjonskoeffisienter (Tabachnick & Fidell, 2007).

Tabell 1 viser gjennomsnitt, standardavvik (sd) og korrelasjoner mellom alle variablene som blir undersøkt i denne studien. Sammenhengene som skal benyttes i regresjonsanalysene er alle innenfor $r = .30$ -. 70 , og indikerer dermed ingen større trussel for multikolaritet eller singularitet jfr. de grenseverdiene Pallant (2010) oppgir. VIF og Tolerance verdier ble også sjekket for sikkerhets skyld, og er innenfor verdier Pallant (2010) oppgir som uproblematiske. For å vurdere størrelsen på korrelasjonene blir Cohens (1988) tredeling benyttet, der korrelasjoner på $r = .10$ - $.29$ er små, $r = .30$ -. 49 er moderate og $r = .50$ - 1.0 er store. Av korrelasjonsmatrisen i Tabell 1 fremgår det en indikasjon på hvorvidt de fem første hypotesene er avkreftet eller bekreftet. Som Tabell 1 viser er det kun små sammenhenger mellom våre to spuriøse variabler, kjønn og alder, og transformasjonsledelse, LMX-ledelse og OCB. Dette er ønskelig. Det er videre moderat til stor sammenheng mellom transformasjonsledelse, LMX-ledelse og OCB. Dette er også ønskelig. For å kunne verifisere hypotesene vil imidlertid også multivariate korrelasjoner måtte verifisere hypotesene, for å forsikre om at ikke spuriøse variabler står bak de bivariate korrelasjonene mellom variablene. Det er derfor interessant å se på de bivariate korrelasjonene mellom de fire variablene vi er interessert i å undersøke videre og de spuriøse demografiske variablene.

Tabell 1. Korrelasjonsmatrise for våre variabler

	Mean	Sd	1	2	3	4	5
1 Kjønn	1,31	,47	-				
2 Alder	48,82	8,82	-,15**	-			
3 Transformasjonsledelse	3,98	,38	,18**	,06**	-		
4 LMX	4,00	,54	,07**	,17**	,38**	-	
5 OCB	3,69	,64	,10**	,12**	,38**	,54**	-

Regresjonsanalyser

For å avkrefte eller bekrefte hypotesene vil tre hierarkiske multiple regresjonsanalyser bli benyttet. Våre variabler blir lagt inn etter at spuriøse demografiske variabler er lagt inn i første blokk. Dette gjøres for å kontrollere for effekten av de spuriøse demografiske variablene og slik forhindre at resultatene våre skyldes tilfeldige forhold det ikke er teoretisk og empirisk redegjørelse for. Resultatene fra analysene vises i tallformat i tabellene 2-4. Alle regresjonsanalysene vil bli gjennomført i SPSS REGRESJON, og SPSS EXPLORE vil bli benyttet for å evaluere antakelser og forutsetninger for regresjonsanalysene. Eventuelle utliggeres effekt på analysene vil bli vurdert gjennom Mahalanobis Distance og Cook's Distance, der de kritiske verdiene Tabachnick og Fidell (2007) og Pallant (2010) oppgir vil bli benyttet som kriterier for om det er behov for å gjennomføre tiltak for å redusere effekten av utliggere. For å undersøke hvorvidt det foreligger mediasjon vil anbefalingene til Baron og Kenny (1986) bli fulgt.

Først ble en hierarkisk multippel regresjonsanalyse gjennomført der OCB ble lagt inn som avhengig variabel, de spuriøse demografiske variablene kjønn og alder ble lagt inn som uavhengige variabler i første blokk, mens transformasjonsledelse ble lagt inn som uavhengig variabel i andre blokk og LMX som uavhengig variabel i tredje blokk. Resultatene av evalueringen medførte ingen tiltak. Ved hjelp av Mahalanobis Distance og Cook's Distance verdier ble utliggeres effekt vurdert tilfredsstillende liten.

Deretter ble en hierarkisk multippel regresjonsanalyse gjennomført med OCB som avhengig variabel og LMX som uavhengig variabel. Ved hjelp av Mahalanobis Distance og Cook's Distance verdier ble utliggeres effekt vurdert tilfredsstillende liten.

Til sist ble en hierarkisk multippel regresjonsanalyse gjennomført med LMX som avhengig variabel og transformasjonsledelse som uavhengig variabel. Ved hjelp av

Mahalanobis Distance og Cook's Distance verdier ble utliggeres effekt vurdert tilfredsstillende liten.

Dette resulterte i tabeller som viser følgende: Tabell 2 viser den direkte sammenhengen mellom transformasjonsledelse og utfallsvariabelen OCB, samt den indirekte sammenhengen mellom transformasjonsledelse og OCB. Tabell 3 viser den direkte sammenhengen mellom LMX og OCB. Tabell 4 viser den direkte sammenhengen mellom transformasjonsledelse og LMX. I alle tabeller blir det kontrollert for spuriøse variabler.

For å undersøke selve mediasjonen blir Tabell 2 og 4 benyttet, og en Sobeltest blir gjennomført med betakoeffisientene og standardfeilene fra de to tabellene. Dette gjøres gjennom å undersøke hvorvidt en eventuell reduksjon i de standardiserte betaverdiene for transformasjonsledelse fra modell 4 til 2 er signifikant eller ikke.

Direkteeffekter

Tabell 2. Hierarkisk multippel regresjonsanalyse med Transformasjonsledelse som prediktorvariabel, LMX som prediktor- og mediatorvariabel og OCB som kriterievariabel, kontrollert for kjønn og alder.

Variabler	B	SE B	B	R ²	ΔR ²
Modell 1				,03***	
Kjønn	,17	,03	,13***		
Alder	,01	,00	,14***		
Modell 2				,16***	,13***
Transformasjonsledelse	,62	,03	,37***		
Modell 3				,33***	,17***
Transformasjonsledelse	,34	,03	,20***		
LMX	,54	,02	,46***		

p<0.05 = * p<0.01 = ** p<0.001 = ***

Hypotese 1 – Transformasjonsledelse har en positiv sammenheng med OCB

Hypotese 1 postulerer at transformasjonsledelse korrelerer positivt med OCB. Regresjonsanalysen gjennomført for å besvare denne hypotesen er i Tabell 2. Modell 1 viser at de demografiske variablene, kjønn og alder forklarer 3% av variansen i OCB. Dette er en svak sammenheng, med sterk signifikans. Det er en variasjon mellom de demografiske variablene, men både kjønn ($\beta = .13, p < .001$) og alder ($\beta = .14, p < .001$) bidrar signifikant til

å forklare variansen. Modell 2 viser at forklart varians øker med 13% når transformasjonsledelse inkluderes i regresjonen, til en total variansforklaring på 16% ($R^2 = .16$, $\Delta R^2 = .13$, $p < .001$). Betakoeffisienten viser at det unike bidraget fra transformasjonsledelse på OCB er positivt og signifikant ($\beta = .37$, $p < .001$). Jo høyere lederen skårer på transformasjonsledelse, jo høyere skårer lederen sine ansattes OCB. Sammenhengen mellom de to variablene vurderes som moderat, og sterkt signifikant. Resultatene støtter en verifisering av hypotese 1.

Tabell 3. Hierarkisk multipl regressjonsanalyse med LMX som prediktorvariabel og OCB som kriterievariabel, kontrollert for kjønn og alder.

Variabler	B	SE B	β	R^2	ΔR^2
Modell 1				,03***	
Kjønn	,17	,03	,13***		
Alder	,01	,00	,14***		
Modell 2				,30***	,27***
LMX	,63	,02	,53***		

$p < 0.05 = *$ $p < 0.01 = **$ $p < 0.001 = ***$

Hypotese 2 – LMX har en positiv sammenheng med OCB

Hypotese 2 postulerer at LMX har en positiv sammenheng med OCB. Regresjonsanalysen gjennomført for å besvare denne hypotesen er i Tabell 3. Modell 1 viser at de demografiske variablene, kjønn, alder forklarer 3% av variansen i OCB. Dette er en svak sammenheng, med sterk signifikans. Det er en variasjon mellom de demografiske variablene, men både kjønn ($\beta = .13$, $p < .001$) og alder ($\beta = .14$, $p < .001$) bidrar signifikant til å forklare variansen. Modell 2 viser at forklart varians øker med 27% når LMX inkluderes i regresjonen, til en total variansforklaring på 30% ($R^2 = .30$, $\Delta R^2 = .27$, $p < .001$). Betakoeffisienten viser at det unike bidraget fra LMX på OCB er positivt og signifikant ($\beta = .53$, $p < .001$). Jo høyere lederen skårer på LMX, jo høyere vil lederen skåre ansattes OCB. Sammenhengen mellom de to variablene vurderes som moderat, og sterkt signifikant. Resultatene støtter en verifisering av hypotese 2.

Tabell 4. Hierarkisk multippel regresjonsanalyse med Transformasjonsledelse som prediktorvariabel og LMX som kriterievariabel, kontrollert for kjønn og alder.

Variabler	B	SE B	β	R ²	ΔR^2
Modell 1				,04***	
Kjønn	,12	,02	,10***		
Alder	,01	,00	,19***		
Modell 2				,17***	,13***
Transformasjonsledelse	,52	,03	,37***		

p<0.05 = * p<0.01 = ** p<0.001 = ***

Hypotese 3 – Transformasjonsledelse har en positiv sammenheng med LMX

Hypotese 3 postulerer at transformasjonsledelse har en positiv sammenheng med LMX. Regresjonsanalysen gjennomført for å besvare denne hypotesen er i Tabell 4. Modell 1 viser at de demografiske variablene, kjønn, alder forklarer 4% av variansen i LMX. Dette er en svak sammenheng, med sterk signifikans. Det er en variasjon mellom de demografiske variablene, men både kjønn ($\beta = .10, p < .001$) og alder ($\beta = .19, p < .001$) bidrar signifikant til å forklare variansen. Modell 2 viser at forklart varians øker med 13% når transformasjonsledelse inkluderes i regresjonen, til en total variansforklaring på 17% ($R^2 = .17, \Delta R^2 = .13, p < .001$). Betakoeffisienten viser at det unike bidraget fra transformasjonsledelse på LMX er positivt og signifikant ($\beta = .37, p < .001$). Jo høyere lederen skårer på transformasjonsledelse, jo høyere vil lederen gjennomsnittlig skåre på LMX. Sammenhengen mellom de to variablene vurderes som moderat, og sterkt signifikant. Resultatene støtter en verifisering av hypotese 3.

Mediasjonseffekter

Basert på tidligere empiri og teori postulerer hypotese 4 at LMX vil mediere effekten transformasjonsledelse har på OCB. Ifølge Baron og Kenny (1986) vil dette være tilfellet når en tredje variabel forklarer en signifikant del av den direkte effekten mellom de to opprinnelige variablene. Ved full mediasjon forsvinner all direkte effekt mellom de to opprinnelige variablene og forklares av den tredje variabelen. Det vil forekomme en mediasjon i våre analyser dersom den direkte effekten mellom transformasjonsledelse og

utfallsvariablene reduseres signifikant eller forsvinner helt når det kontrolleres for LMX i regresjonsanalysene.

Hypotese 4 – LMX medierer effekten mellom transformasjonsledelse og OCB

Som det fremgår av Tabell 2 reduseres betakoeffisienten for transformasjonsledelse når det blir kontrollert for LMX. I modell 2 er betakoeffisienten for transformasjonsledelse ($\beta = .37, p < .001$), mens den i modell 3 er ($\beta = .20, p < .001$). Av Tabell 4, modell 2 fremgår det at transformasjonsledelse ($\beta = .37, p < .001$) øker forklart varians i LMX med 13%, og av Tabell 3, modell 2, at LMX ($\beta = .53, p < .001$) øker forklart varians i OCB med 27%. En Sobels test viser at stien som går gjennom LMX til OCB er signifikant større enn null (Sobels test, $t = 16.45, p < .001$), og en signifikant del av den direkte effekten mellom transformasjonsledelse og OCB går derfor gjennom LMX. Direkteeffekten mellom transformasjonsledelse og OCB er fremdeles signifikant ($\beta = .20, p < .001$), så det er snakk om en delvis mediasjon. I prosent tilsvarende reduksjonen 46% av betakoeffisienten. Dette gir støtte til at forholdet mellom transformasjonsledelse og OCB blir delvis mediert av LMX, og gir derfor delvis støtte til hypotese 4.

SEM-analyser

For å undersøke om våre modeller på mediasjon som ble undersøkt ved bruk av hierarkisk multipl regresjonsanalyse er de mest passende for det foreliggende datamaterialet, så valgte vi som en form for tilleggsanalyse å gjennomføre statistisk modellering gjennom bruk av Structural Equation Modeling (SEM). Vi benyttet SPSS AMOS til å utføre analysene, et tilleggsprogram til SPSS som gjør denne type uttesting mulig. I prinsippet er SEM en konfirmasjonsprosedyre, hvor du tester en modell formulert *a priori* (Blunch, 2008). Bakgrunnen for den modell eller de modeller som testes bør være godt teoretisk begrunnet, og revidering av modellen(e) bør baseres på svarene man fikk i SEM-analysene, ifølge Blunch (2008).

Det primære formålet med en SEM-analyse er å gi parameterverdier som viser at det er en minimal forskjell mellom kovariansmatrisen i datamaterialet og i kovariansmatrisen spesifisert i modellen (Byrne, 2012). Det ideelle er at det ikke er forskjeller mellom de to kovariansmatrisene. Jo større sannsynlighetsverdier en SEM-analyse gir, formulert som antall personer og antall parametere, jo større sannsynlighet er det for at undersøkte modell gir god tilpasning. I motsetning til tradisjonell måte å beregne signifikans på, der man ønsker lave sannsynlighetsverdier $p < .05$, ønsker man i SEM p -verdier på $p > .05$, dette innebærer at det er

små (usignifikante) forskjeller mellom målemodell og den strukturelle basismodell. SEM gir i utgangspunktet χ^2 verdier og frihetsgrader (df), men disse har begrensninger, for eksempel ved lav eller høy N (Jöreskog, 1993). Derfor har man kommet frem til flere alternative underordnede mål for god tilpasning (Byrne, 2001). De alternative målene for god tilpasning bør benyttes som tillegg til χ^2 og frihetsgrader, ifølge Byrne (2001). Basert på redegjørelsen og oversikten over alternative mål for god tilpasning gitt av Byrne (2001), samt anbefalinger gjort av Kline (2011), har vi kommet frem til at vi i våre SEM-analyser ønsker å benytte χ^2 , df, χ^2/df . Comparative Fit Index (CFI) (Bentler, 1990), som måler modellen opp mot en fiktiv basismodell, men tar høyde for datasettstørrelse og derfor hindrer underestimering ved lav datasettstørrelse gjennom å ta høyde for frihetsgrader, samt Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (Steiger, 1990), som forteller hvor stor feilmargin som ligger i datasettet. For de forskjellige tilpasningsverdiene kan det trekkes opp en grenseverdi for hva som er akseptabelt eller ikke for adekvat tilpasning. For CFI kan verdier fra .90 og oppover regnes som indikasjoner på en god tilpasning (Bentler, 1992). For RMSEA regnes .05 eller mindre som en god tilpasning, mens RMSEA-verdier opp til .08 kan regnes som middels god tilpasning, mens .10 eller mer ikke anses som godt nok (Browne & Cudeck, 1993; MacCallum, Browne & Sugawara, 1996, referert i Byrne, 2001). Se ellers Byrne (2001) for en gjennomgang av tilpasningsindekser og grenseverdier.

Kritikken rettet av Blunch (2008) og Kline (2011) baserer seg på at tilpasningsverdier er basert på “stråmann”-modeller, altså modeller som ikke er reelle, men et søkt tilfelle. Modellene SEMs tilpasningsverdier måles mot er absolutt ingen tilpasning og absolutt total tilpasning, som gjenspeiler en fullstendig mistilpasset modell eller en perfekt tilpasset en. Det vil derfor gi mest mening å vurdere om egen modell er bedre egnet enn alternative reelle modeller. For å imøtekomme denne kritikken har vi valgt å teste tre modeller mot hverandre i vårt sett med SEM-analyser. Å sammenligne flere enn én teoretisk plausibel modell opp mot hverandre, for å finne best tilpasning, vil i stor grad rette på denne svakheten ved SEM ifølge Blunch (2008) og Kline (2011). Vi vil derfor vurdere tre modeller opp mot hverandre (se figur 2, 3 og 4, Tabell 5 samt appendixfigur 1, 2 og 3 i appendix B). Modell 1, Delvis mediasjon (vår hovedmodell): LMX medierer delvis transformasjonsledelses effekt på OCB. Det antas også at det foreligger en direkte effekt mellom transformasjonsledelse og OCB. Modell 2, Full mediasjon: LMX medierer fullt transformasjonsledelses effekt på OCB. Det antas at det ikke foreligger noen direkteeffekt mellom transformasjonsledelse og OCB. Modell 3, Direkteeffekter: LMX og transformasjonsledelse har begge en direkte effekt på OCB. Det antas at LMX ikke medierer noe av transformasjonsledelses effekt på OCB. Vårt formål her

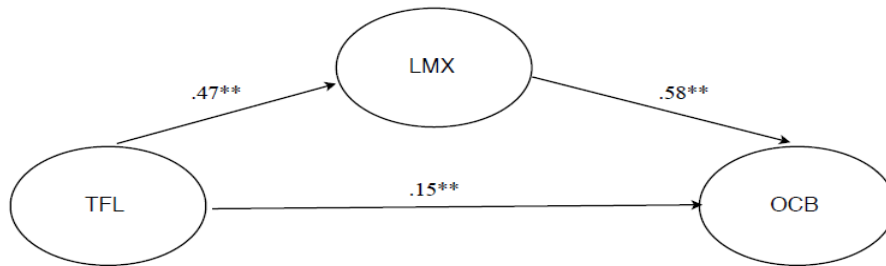
er å bekrefte eller avkrefte hvorvidt vår hovedmodell, som vi har antatt gjennom hypoteser, gir signifikant bedre tilpasning enn de alternative modellene. I tillegg til dette vil vi vurdere de ovennevnte tilpasningsverdier for å bekrefte at disse indikerer at sammenhengene i modellen vår ikke er tilfeldige.

SEM er sensitiv overfor latente variabler som består av mange enkeltledd. Dette kan påvirke tilpasning i negativ retning. For å unngå disse begrensningene, så ble “delpakker” (partial parcels) benyttet for transformasjonsledelse, da de 20 enkeltleddene vil gi en feilaktig lav tilpasningsverdi. Coffman og MacCallum (2005) forklarer i sin artikkel at man ved mange enkeltledd vil redusere tilpasningsverdiene, og at man med fordel kan benytte delpakker som erstatning. Å benytte delpakker vil innebære at man grupperer enkeltledd inn i grupper, som så danner grunnlaget for den latente variabelen. I vårt tilfelle ble de 20 enkeltleddene som utgjør transformasjonsledelse gruppert inn i de fem underkomponentene, som representerte delpakkene. Slik ble 20 enkeltledd redusert til fem delpakker. Man bør samtidig ikke redusere antall ledd, som skaper en latent variabel, til ett, som vil medføre full pakking (parceling), dersom dette er mulig å unngå (Coffman & MacCallum, 2005). Ifølge Little, Cunningham, Shahar og Widaman (2002) er det argumenter både for og imot pakking. Et viktig moment er at pakking bør være begrunnet, og at man bør unngå ubegrunnet pakking. Vår pakking av de 20 enkeltleddene i MLQ kan begrunnes i at 20 ledd er i overkant mange, noe som vil fremkalle urealistisk lave tilpasningsverdier i vår modell. I tillegg danner de delpakkene vi lager de fem subkomponentene som teoretisk antas å ligge i transformasjonsledelse. Vi mener derfor vår pakking er begrunnet og dermed også akseptabel.

Structural Equation Modeling kan, som allerede påpekt, benyttes for å undersøke hvilke av flere modeller som gir best tilpasning med datamaterialet man benytter. I denne oppgaven vil SEM-analysene bli benyttet kun til dette formålet. Av denne grunnen vil det også bli foretatt enkelte grep for å gjøre variablene bedre tilpasset en SEM-analyse. For å behandle missing data vil det i SEM-analysene bli benyttet Maximum Likelihood som erstatningsprosedyre, da denne anbefales av Blunch (2008) grunnet færre begrensninger. Tallene som fremkommer i SEM-analysene vil på grunn av valgte erstatningsprosedyre, samt at SEM tar med feilmarginer i beregningen, være noe annerledes enn de som benyttes i regresjonsanalysene gjennom bruk av SPSS, hvor vi benytter delvis MEAN substitution sammen med exclude pairwise. Maximum likelihood er ikke mulig å gjennomføre i SPSS. Tallene vil imidlertid kunne antas å gi de samme tendensene. Siden formålet vårt med å benytte SEM er å undersøke modelltilpasning og verdier for modelltilpasning, vil kun disse verdiene bli benyttet i oppgaven.

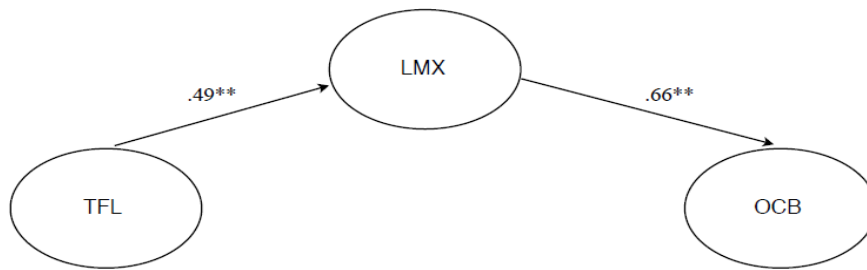
Figur 2. Modell 1 Delvis mediasjon

LMX medierer delvis transformasjonsledelses effekt på OCB. Det antas også at det foreligger en direkte effekt mellom transformasjonsledelse og OCB.



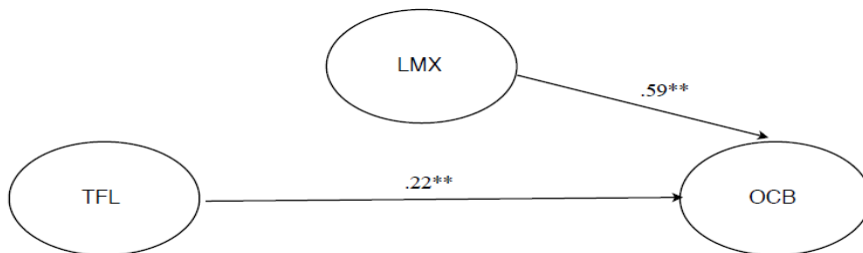
Figur 3. Modell 2 Full mediasjon

LMX medierer fullt transformasjonsledelses effekt på OCB. Det antas at det ikke foreligger noen direkteffekt mellom transformasjonsledelse og OCB.



Figur 4. Modell 3 Direkteffekter

LMX og transformasjonsledelse har begge en direkte effekt på OCB. Det antas at LMX ikke medierer noe av transformasjonsledelses effekt på OCB.



Modellene i Figur 2-4 er reduserte modeller der bare de latente variablene vises. For helhetlige modeller, der også manifeste variabler og feilmarginer vises grafisk presentert, henvises leseren til appendix B og appendixfigur 1-3.

Tabell 5. De tre modellene testet gjennom SEM stianalyse.

Model	χ^2	df	χ^2/df	CFI	RMSEA
1: Delvis mediasjon	2118	149	14.2	.900	.068
2: Full mediasjon	2163	150	14.4	.897	.068
3: Direkteeffekter	2556	150	17.0	.877	.074

p<.001 for alle tre modellene.

Figur 2, 3 og 4, viser de latente variabler som er fremkommet ved SEM og deres innbyrdes forhold i våre 3 oppsatte strukturelle modeller. Resultatene fra SEM-analysene er oppsummert i Tabell 5. Alle modellene vi testet viser at $\chi^2 = p < 0.001$. Som Blunch (2008) påpeker, så vil man med tilstrekkelig stort utvalg alltid avvise H0. Da vårt utvalg er stort, N = 2910, vil vi derfor se bort fra at $p < 0.001$. At målemodell og strukturell modell er signifikant har med andre ord begrenset betydning. Dermed bør fokus være på de andre tilpasningsverdiene, som i vår studie er CFI og RMSEA. Det kan ses av Tabell 5 at CFI-verdiene er på akseptabel verdi på modellen for delvis mediasjon (CFI = .900), mens de er i underkant på Modell 2 og 3 (CFI = .897 og .877). Av Tabell 5 fremgår det også at RMSEA-verdiene på alle tre modellene er under .800, og samtlige modeller gir slik sett middels god tilpasning. Modellene for delvis mediasjon og full mediasjon har en svakt bedre tilpasning (henholdsvis RMSEA = .068 og .068) enn modellen for direkteeffekter (RMSEA = .074). Forskjellen i χ^2 mellom Modell 1: Delvis mediasjon og Modell 2: Full mediasjon er 45 ($\chi^2 = 2163$ for Modell 2, $\chi^2 = 2118$ for Modell 1). Forskjellen i frihetsgrader er 1 (df = 150 for Modell 1 og df = 149 for Modell 2). En tabell over χ^2 forteller at med 1 frihetsgrad kreves det $\chi^2 > 10.828$ for $p < 0.001$. Dermed er forskjellen mellom Modell 1 og 2 i χ^2 kvadrat signifikant på 0.001 nivå.

I SEM-analysen får vi bekreftet at vår modell, altså modellen for delvis mediasjon, er den som passer best til vårt datamateriale og har en akseptabel tilpasning ($\chi^2(149) = 2118$, $\chi^2/df = 14.2$, CFI = 0.900, RMSEA = 0.068). Dette støtter vår teoretiske antakelse, om at en modell som viser mediasjon passer bedre enn en modell som bare tar høyde for direkteeffekter. Den første alternative modellen, der LMX fullt medierer effekten mellom transformasjonsledelse og OCB gav en signifikant lavere tilpasning ($\chi^2(150) = 2163$, $\chi^2/df = 14.4$, CFI = 0.897, RMSEA = 0.068) enn Modell 1. Den andre alternative modellen, der det kun foreligger direkteeffekter mellom lederteoriene og OCB gav en signifikant lavere

tilpasning ($\chi^2(150) = 2556$, $\chi^2/df = 17.0$, CFI = 0.877 RMSEA = 0.074) med begge de to andre modellene.

Oppsummering

Resultatene fra analysene var bekreftende med tanke på sammenhengene mellom våre variabler. Sammenhengene var relativt sterke, noe som tyder på at dette ikke er tilfeldige sammenhenger. Vi forventet også å finne relativt sterke sammenhenger mellom de forskjellige variablene, da tidligere undersøkelser har funnet moderat til sterke sammenhenger mellom samme eller lignende variabler.

Vi fikk også delvis bekreftet våre hypoteser om mediasjon. Transformasjonsledelse har en signifikant direkte effekt på OCB, samt en indirekte effekt gjennom LMX, på OCB. Resultatene indikerer at LMX spiller en vesentlig rolle i å forklare effekten av transformasjonsledelse på utfallsvariablene. Det vil samtidig fremdeles foreligge en direkteeffekt mellom transformasjonsledelse og OCB.

SEM-analysene gav en indikasjon på at vår hovedmodell er den med best tilpasning, der alternativene stod mellom delvis mediasjon, full mediasjon eller kun direkteeffekter fra lederteoriene. At modellene med mediasjon gav best tilpasning, indikerer at det foreligger sammenhenger mellom variablene som må tas høyde for når man vurderer resultatene. Dette er i tråd med teori vi har benyttet for å underbygge våre tidligere hypoteser. At modellen for delvis mediasjon var best tilpasset våre data, indikerer også at det vil foreligge en direkteeffekt mellom transformasjonsledelse og OCB, slik vi redegjør i avsnittet over.

Diskusjon

Vår studie var motivert av flere interessante spørsmål som vi kunne benytte AFF Lederundersøkelse 2011 til å belyse. For det første ønsket vi å undersøke effektene de to internasjonale lederteoriene transformasjonsledelse og LMX-ledelse har på OCB i norsk kontekst, da det er gjort svært lite forskning på transformasjonsledelse og LMX-ledelse med norske utvalg. For det andre ønsket vi å se nærmere på hvordan to av de største og mest anvendte ledelsesteoriene samsvarer med hverandre. Det er ikke gjort noen studier på sammenhengen mellom de to lederteoriene i norsk kontekst som vi er klar over, noe som gjør det interessant å undersøke hvordan lederteoriene samsvarer i en norsk kontekst. For det tredje ønsket vi å undersøke hvorvidt vi fant indikasjoner på at LMX-relasjonen kan mediere deler eller hele effekten av transformasjonsatferd, for å finne ut om LMX-ledelse er betydningsfullt for utøvelse av transformasjonsledelse også i en norsk kontekst. Det vil følgelig bli redegjort for resultatene av våre hypoteser og disse vil bli drøftet.

Forholdet mellom lederteoriene og utfallsmål

På grunnlag av foreliggende studier og empiri fremsatte vi to hypoteser. I hypotese 1 antar vi at leders atferd, målt gjennom transformasjonsledelse, vil ha en positiv sammenheng med positiv medarbeideratferd, målt gjennom OCB. I hypotese 2 antar vi at leders relasjon med medarbeiderne, målt gjennom LMX-ledelse, vil ha en positiv sammenheng med positiv medarbeideratferd, målt gjennom OCB. På bakgrunn av teori har vi antatt en retning på sammenhengene, der vi antar at leders atferd og leders relasjon med medarbeiderne fremmer OCB blant medarbeiderne. Vi fant i vår studie støtte for at leders atferd og leders relasjon med medarbeidere har en positiv sammenheng med OCB hos medarbeidere. Det ser ut til å være relativt godt samsvar mellom vår norske studie og studier gjort i andre populasjoner. Sammenhengen mellom LMX og OCB i vår studie, på $r = .53$, ser ut til å være noe sterkere enn gjennomsnittlig, men ikke unormalt stor. Til sammenligning viser metastudiene til Hackett, et al. (2003) og Ilies, et al. (2007) en gjennomsnittlig sammenheng på henholdsvis $r = .32$ og $r = .37$ mellom LMX og OCB. Sammenhengen mellom transformasjonsledelse og OCB i vår studie, på $r = .37$ ser ut til å være ganske gjennomsnittlig. Til sammenligning finner Piccolo og Colquitt (2006) en sammenheng på $r = .46$, mens H. Wang, et al. (2005) finner en sammenheng på $r = .18$.

Det er tidligere redegjort for hvordan LMX-ledelse og transformasjonsledelse forklarer lederens påvirkning på sine medarbeidere. Der transformasjonsledelse baserer seg på

å skape identifikasjon med lederen baserer LMX-ledelse seg i større grad på å danne et partnerskap mellom leder og medarbeider (Graen, 2003). Mange av resultatene de to lederteoriene skal fremme er imidlertid like (Gerstner & Day, 1997; Graen, 2003). I tråd med tidligere teori og empiri kan det derfor antas at den type ledelse de to aktuelle lederteoriene reflekterer spiller en vesentlig rolle for i hvilken grad OCB utvises i organisasjonen, også i en norsk kontekst.

Samtidig som de to lederteoriene, LMX-ledelse og transformasjonsledelse, kan sies å forklare en del av medarbeidernes OCB, så foreligger det en forskjell mellom de to lederteoriene med hensyn til i hvor stor grad de i vår studie påvirker OCB. LMX-ledelse påvirker OCB i større grad enn transformasjonsledelse gjør. Mens transformasjonsledelse forklarer 14% av variansen i grad av OCB, så forklarer LMX-ledelse 30% av variansen i medarbeidernes grad av OCB. Med andre ord ser lederens relasjon til medarbeiderne ut til å ha en større effekt enn lederens atferd overfor medarbeiderne. Det er flere argumenter som kan belyse hvorfor det er en slik forskjell. For eksempel kan forskjellene mellom leders atferd og leders relasjon med medarbeiderne benyttes for å forklare forskjellen i grad av påvirkning.

Partnerskapet lederen utvikler med medarbeideren i LMX-relasjonen kan tenkes å føre til en sterkere forpliktelse og ansvarliggjøring av medarbeiderne, enn det transformasjonsatferd vil medføre, noe som kan gi seg utslag i høyere utvist OCB. Årsaken til dette kan være at ledere gjennom LMX-relasjoner involverer sine ansatte i sterkere grad. For eksempel er transformasjonsledelse en lederstil hvor "Management by walking around" praktiseres (Avolio & Bass, 1994), og kontakten mellom leder og medarbeider ser ut til å være sentral. En av hovedforskjellene mellom transformasjonsledelse og LMX-ledelse er likevel at tillit ligger til grunn for en LMX-relasjon mellom leder og medarbeider. LMX-ledelse kan derfor karakteriseres som "Management by trust". I sin studie finner Howell og Hall-Merenda (1999) resultater som indikerer nettopp denne forskjellen. De finner at transformasjonsledelse og LMX-ledelse har omtrent like stor positiv effekt på medarbeiderne når den fysiske avstanden mellom leder og medarbeider er lav. Når leder og medarbeider har en større avstand derimot så øker imidlertid effekten av LMX-ledelse, mens effekten av transformasjonsledelse blir negativ. Ut av studien til Howell og Hall-Merenda (1999) kan man trekke slutningen at å oppleve lederens tillit, og et gjensidig utvekslingsforhold med leder har en mer stabil effekt på tvers av avstander, enn at lederen er tilstedeværende og opptrer som en rollemodell. Vi tar ikke høyde for avstand i vår studie. Derfor vet vi ikke hvordan avstandsforholdene mellom ledere og medarbeidere er. Det kan imidlertid antas å

redusere effekten fra transformasjonsatferden lederne i våre data utviser, og slik bidra til å forklare noe av forskjellen i påvirkning på OCB som vi finner mellom de to lederteoriene.

Et annet forhold som kan forklare forskjellen i hvor stor grad de to lederteoriene påvirker OCB hos medarbeiderne baserer seg på at medarbeideren opplever forholdet med lederen som fordelaktig. LMX-ledelse kan gi en forventning hos medarbeideren om at positiv holdning og atferd vil gi positive ringvirkninger i organisasjonen, men også positive utfall tilbake til medarbeideren. Erdogan og Enders (2007) hevder at jo større fordeler og goder medarbeidere opplever å få av sin leder, jo mer er de villige til å gjengjelde i form av holdninger og jobbprestasjoner, to elementer som er sentrale i OCB. Selv om atferden lederen utviser er idealistisk, inspirerende, stimulerende og ivaretagende vil ikke dette nødvendigvis samsvare med at forholdet mellom leder og medarbeider oppleves som fordelaktig og at det gir goder for medarbeideren. Da uteblir også høyere jobbprestasjoner, forbedrede holdninger og annen positiv atferd fra medarbeideren. Gjennom transformasjonsatferd kan lederen gi inspirasjon og være et eksempel til etterfølgelse, men lederens relasjon med medarbeideren kan slik forklares å bidra i større grad til økt OCB blant medarbeiderne.

Samtidig som forskjellene mellom de to lederteoriene kan forklares, så kan det sies å foreligge en forskjell i forklaringsverdi mellom de to lederteoriene. Transformasjonsledelse målt gjennom tilhørende spørreskjema, MLQ (Multiple Leadership Questionnaire) vil intuitivt ha en større forklaringsverdi i atferd utført av leder. Med dette menes at den atferden som blir målt i transformasjonsledelse er mer omfattende og konkretisert enn den atferden som må antas å ligge til grunn for LMX-ledelse, som innebærer en relasjon preget av tillit, respekt, åpenhet og lojalitet. LMX-ledelse kan derfor sies å gi et mindre tilfredsstillende bilde av hva en leder faktisk må gjøre for å være transformerende, og eventuelt hva som gir størst transformerende effekt. Samtidig ser dette ut til å ha mindre betydning for hvorvidt LMX-ledelse fremmer positiv atferd hos medarbeiderne, ettersom LMX-ledelse alene hadde en større prediksjon på OCB enn transformasjonsledelse. Dette innebærer at relasjonen mellom leder og medarbeider hadde en sterkere betydning enn de mer konkrete atferdene som blir målt i MLQ. Vår første konklusjon er derfor at våre resultater bekrefter både hypotese 1 og hypotese 2, og dermed at både transformasjonsledelse og LMX-ledelse har en effekt på OCB. Av de to lederteoriene har LMX-ledelse størst effekt på OCB. Dette betyr at det å utøve lederatferd beskrevet i transformasjonsledelse eller ha en god leder-medarbeider relasjon slik den er beskrevet i LMX-ledelse har en praktisk nytteverdi, da det gir en ønsket atferd fra medarbeiderne, der ekstra innsats og hjelpsomhet både overfor kolleger og organisasjonen i seg selv er sentralt.

Forholdet mellom transformasjonsledelse og LMX-ledelse

Vår tredje hypotese postulerer at det er en positiv sammenheng mellom transformasjonsledelse og LMX-ledelse. På bakgrunn av tidligere empiri og teorien bak lederteoriene har vi antatt at de to lederteoriene vil ha en sammenheng fordi de i stor grad samsvarer og er redskaper for å måle de samme resultatene av ledelse, men også fordi det er plausibelt å anta at transformasjonsledelse gjennom transformasjonsatferd legger til rette for og fremmer en positiv utvikling i LMX-relasjonen mellom leder og medarbeider. Våre resultater bekrefter den tredje hypotesen, og vi finner en sammenheng mellom de to lederteoriene på $r = .40$. Da begge ledelsesteoriene har flere likhetstrekk, så forventet vi at denne sammenhengen skulle være relativt sterk. Sammenhengen mellom transformasjonsledelse og LMX-ledelse på $r = .40$ i vår studie, ser imidlertid ut til å være noe svakere enn i andre studier. For eksempel finner Yu, et al. (2011) at transformasjonsledelse har en gjennomsnittlig sammenheng med LMX-ledelse på $r = .69$ i de studiene de undersøker.

At de to lederteoriene har en sammenheng også i vår studie vil slik vi ser det indikere to forhold. Det første forholdet dette belyser er at de to lederteoriene har flere likhetstrekk og i stor grad ligner hverandre. For eksempel har transformasjonsledelse komponenten Individuelle hensyn som i høy grad kan tenkes å gjenspeile mye av det en LMX-relasjon baserer seg på. Det er derfor naturlig at transformasjonsledelse også omhandler positiv interaksjon og samhandling mellom leder og medarbeider til en viss grad. Vi har tidligere argumentert for at transformasjonsledelse baserer seg på å skape resultater gjennom forholdet med medarbeideren, noe også Burns (1978) trekker frem. Vi har også støttet oss til andre forskere som trekker lignende slutninger basert på sine studier av transformasjonsledelse (Kark et al., 2003; Piccolo & Colquitt, 2006). Det har også blitt påpekt at transformasjonsledelse og LMX-ledelse ligger relativt nær hverandre konseptuelt. Gerstner og Day (1997) og Graen (2003) hevder blant annet at transformasjonsledelse og LMX-ledelse er svært like både med tanke på forløpere, hvilke organisasjonsmessige utfall de retter seg mot, og effekten av teoriene. Tidligere empiri og teori har også postulert at de to teoriene har en sammenheng med mange av de samme utfallsmålene, og at begge er basert på transformerende ledelse (se eks. Gerstner & Day, 1997; Hiller et al., 2011; Lo, Ramayah, Min, & Songan, 2010). Transformasjonsledelse og LMX-ledelse retter imidlertid fokus på forskjellige områder av lederens evne til å transformere og bevege medarbeidere. Dette vises både gjennom at de to lederteoriene var så forskjellige at de metodisk forsvarlig kunne settes opp mot hverandre, og også gjennom at de i forskjellig grad påvirker OCB.

Våre resultater viser at det er en sammenheng mellom de to lederteoriene. Vi mener sammenhengen mellom disse to lederteoriene kan indikere at transformasjonsledelse kan fremme LMX-relasjonen mellom leder og medarbeider. Dette vil medføre en antakelse om kausalitet. Det er grunnlag for å anta at en slik kausal sammenheng mellom de to lederteoriene vil kunne foreligge, fordi transformasjonsatferd kan antas å legge til rette for og styrke en positiv utvikling av en LMX-relasjon mellom leder og medarbeider. Dette er også noe flere forskere påpeker i sine studier av de to lederteoriene. Deluga (1992) kommenterer i sin studie det samme som Howell og Hall-Merenda (1999) gjør, at det kan foreligge et positivt forhold mellom transformasjonsledelse og LMX-ledelse, der transformasjonsledelse kan fremme eller danne grunnlag for en positiv utvikling av LMX-relasjoner mellom leder og medarbeider. En grunn til at dette forholdet vil forekomme er at transformasjonsledelse slik det beskrives gjennom de fire I'ene i transformasjonsledelse (Bass & Riggio, 2006), vil innebære typisk positiv atferd, atferd som samsvarer med det Graen og Uhl-Bien (1995) mener er karakteristisk for å danne, fremme og styrke positive LMX-relasjoner. Det er derfor sannsynlig at transformasjonsledere over tid vil bygge gode LMX-relasjoner med sine medarbeidere. H. Wang, et al. (2005) trekker også denne konklusjonen i sin studie, og vektlegger at transformasjonsledelse kan antas å fremme LMX-relasjoner, når de vurderer de praktiske konsekvensene sin studie har for ledere.

Vår konklusjon er at den positive sammenhengen vi finner mellom lederteoriene transformasjonsledelse og LMX-ledelse vil indikere to forhold. Med grunnlag i teori og foreliggende empiri mener vi sammenhengen indikerer at de to lederteoriene deler flere grunnleggende likhetstrekk, og dermed burde ha en positiv sammenheng med hverandre. Vi mener også at sammenhengen indikerer at det kan foreligge et forhold mellom de to lederteoriene der transformasjonsledere gjennom sin atferd bidrar til å fremme positive LMX-relasjoner mellom ledere og medarbeidere. Det vil derfor være interessant å undersøke hvorvidt det foreligger et mediasjonsforhold mellom de to lederteoriene og utfallsvariabelen OCB.

Mediasjonseffekt mellom transformasjonsledelse og LMX-ledelse på OCB

Det er gjort studier som indikerer at LMX kan forklare mye av effekten som ligger i prosessen rundt transformasjonsledelse, og det kan derfor sies å være et teoretisk grunnlag for å anta at det foreligger et slikt forhold også blant norske ledere. Transformasjonsledelse baserer seg på at atferden til lederen skaper resultater gjennom medarbeiderne utover det som er standard, noe som kan utledes av de fire typene atferd som kjennetegner

transformasjonsledelse (se Bass & Riggio, 2006). Flere studier og forskere har påpekt at denne effekten kan medieres av faktorer som er konkret viktige for de ønskede resultatene (Cho & Dansereau, 2010; Hoyt & Blascovich, 2003; Kark et al., 2003; Pillai et al., 1999; Podsakoff et al., 1990). Et sentralt poeng som disse studiene tar for seg er at for å ha en effekt, så må lederen som utøver atferden klare å formidle denne til sine medarbeidere. Effekter fra transformasjonsledelse må derfor i stor grad overføres gjennom medarbeidernes reaksjoner på lederens atferd (Piccolo & Colquitt, 2006). LMX-ledelse som fokuserer på relasjonen mellom leder og medarbeider (Graen & Uhl-Bien, 1995), danner her en faktor som kan ta for seg denne linken. Siden LMX-ledelse i motsetning til transformasjonsledelse eksplisitt fokuserer på relasjonen mellom leder og medarbeider, så kan det tenkes at LMX direkte måler den effekten transformasjonsledelse antas å skape. LMX kan således teoretisk plasseres mellom transformasjonsledelse og den effekten transformasjonsledere har på medarbeiderne.

Studien til Yu, et al. (2011) undersøker flere studier som ser på sammenhengen mellom transformasjonsledelse og LMX-ledelse, og den gjennomsnittlige sammenhengen mellom de to lederteoriene på $r = .69$ danner et empirisk grunnlag som kan sies å støtte de teoretiske antakelsene om at LMX-relasjonen kan forklare deler av effekten av transformasjonsledelse. Lee (2008) fant imidlertid ingen støtte for denne effekten, på tross av at en slik effekt var forventet. Derimot fant H. Wang, et al. (2005) en mediasjonseffekt mellom LMX-ledelse og transformasjonsledelse i kinesisk kontekst, og etterlyser i sin studie at også andre forskere gjør lignende studier for å finne om resultatene er generaliserbare til andre populasjoner. H. Wang, et al. (2005) konkluderer i sin studie med at transformasjonsatferd fostrer LMX-relasjoner og har en positiv sammenheng med OCB, samt at transformasjonsledelse blir mer personlig meningsfylt i sterke sosiale dyadiske bånd som LMX-relasjoner. Samtidig ligger det imidlertid i sterke sosiale dyadiske bånd også forventninger om gjensidighet og sosial forpliktelse. H. Wang, et al. (2005) hevder derfor at transformasjonsledere som er insensitive overfor forventningene som ligger i en høykvalitetsrelasjon mellom leder og medarbeider mest sannsynlig vil være mindre effektive.

Vår studie synes å replisere resultatene H. Wang, et al. (2005) fant i sin studie. Som vi antok gjennom våre hypoteser, så indikerer vår studie samme relasjon. LMX medierer effekten av transformasjonsledelse. Våre resultater underbygger dermed en foreliggende teoretisk antakelse om at LMX kan tenkes å ligge mellom transformasjonsledelse og de resultater slik lederatferd gir, og dette er resultater i en norsk kontekst, basert på svar fra norske ledere. Våre resultater viser imidlertid at LMX kun delvis medierer effekten av transformasjonsledelse. LMX forklarer omtrent halvparten (46%) av den påvirkningen

transformasjonsledelse har på medarbeidernes OCB. Transformasjonsledelses direkte sammenheng med OCB endrer seg fra $r = .37$ til $r = .20$ når man undersøker hvor stor del av effekten som går indirekte fra transformasjonsledelse og gjennom LMX.

På bakgrunn av våre resultater fra hypotese 3 er det grunnlag for å anta at transformasjonsatferd vil over tid bidra til å styrke relasjonene lederen har til sine medarbeidere, fordi relasjonene baserer seg på positiv interaksjon og samhandling. Det er derfor sannsynlig at transformasjonsledere over tid vil bygge gode LMX-relasjoner med sine medarbeidere. Deluga (1992), Howell og Hall-Merenda (1999) og H. Wang, et al. (2005) mener alle at transformasjonsledelse kan fremme eller danne grunnlag for økt grad av LMX. Det er dette forholdet H. Wang, et al. (2005) legger til grunn når de i sin studie velger å konkludere med at ledere burde ha et hovedfokus på å utøve transformasjonsatferd. Med tanke på resultater om mediasjon er vår studie lik den H. Wang, et al. (2005) gjennomførte, som også finner at LMX medierer transformasjonsledelse. De mener at transformasjonsatferd bør utvises i LMX-forhold, gjennom personlig interaksjon mellom leder og medarbeider, for å få best effekt. I motsetning til H. Wang, et al. (2005) mener vi derimot at fokuset for dagens ledere burde ligge på relasjonen lederen har til medarbeiderne. Dette fordi vi i vår studie finner indikasjoner på at LMX-ledelse har en større forklaringsverdi på OCB blant medarbeidere enn det transformasjonsledelse har.

En annen problemstilling er i hvor stor grad LMX forklarte transformasjonsledelses grad av påvirkning på OCB. I motsetning til H. Wang, et al. (2005) sin studie, har ikke all effekt fra transformasjonsledelse blitt mediert i vår studie. Når våre resultater indikerer at LMX forklarer en stor del av effekten transformasjonsledelse har på OCB, men ikke hele, så kan dette skyldes flere årsaker. To plausible årsaker er at transformasjonsledelse i seg selv har en direkte effekt på OCB, som ikke medieres av andre variabler, eller at det finnes andre variabler utover LMX som medierer effekten av transformasjonsledelse. Som tidligere påpekt er det flere studier som viser at andre forhold enn LMX bidrar til å forklare hvordan transformasjonsledelse har en effekt på medarbeiderne (se f.eks. Kark et al., 2003; Piccolo & Colquitt, 2006; Podsakoff et al., 1990). Den første tolkningen, av den direkte påvirkningen transformasjonsledelse har på OCB i vår studie, er at denne påvirkningen er reell og at det er atferden som direkte påvirker grad av medarbeideres OCB. Slik teorien og konseptet bak transformasjonsledelse forklares av Bass (1999), så kan det være grunnlag for å anta at det foreligger andre faktorer utover LMX, som kan bidra til å forklare effekten fra transformasjonsledelse. Vår tredje konklusjon er, på bakgrunn av våre resultater, at LMX delvis medierer transformasjonsledelses effekt på OCB. Dette betyr at transformasjonsledere

får en del av sin påvirkningskraft igjennom å ha adekvate relasjoner med medarbeiderne. Samtidig er det grunnlag for å undersøke videre hvilke andre faktorer utover LMX-relasjonen som kan bidra til å mediere den effekten transformasjonsledere har på sine medarbeidere, fordi vi kun fant delvis mediasjon og ikke full mediasjon i vår studie.

SEM stianalyse

For å undersøke hvorvidt våre hypoteser dannet en modell for delvis mediasjon som var bedre tilpasset enn de to alternative modellene vi mener kan finne sted, full mediasjon og direkteeffekter, så gjennomførte vi en SEM stianalyse. Resultatene fra denne analysen viser at en modell der LMX delvis forklarer effekten transformasjonsledelse har på OCB passer bedre med dataene våre enn det de to alternative modellene, der full mediasjon, eller bare direkteeffekter ble målt. Dette indikerer at vår modell passer adekvat med dataene våre, og at den er bedre egnet til å forklare sammenhengene mellom leders atferd, leders relasjon med medarbeiderne og OCB hos medarbeiderne, enn det de alternative modellene predikerer av sammenhenger. Dette indikerer at de ledelsesmessige sammenhengene vi har kommet frem til basert på teori og tidligere empiri synes å gjelde også i en norsk kontekst, og den aktuelle modellen underbygger våre hypoteser, men i en samlet modell. Basert på dette kan det videre indikere at det foreligger et mediasjonsforhold, der LMX forklarer deler av den effekten transformasjonsledelse har. Samtidig indikerer det også at det vil foreligge andre medierende faktorer som kan mediere effekten av transformasjonsledelse.

Oppsummert forklarer LMX deler av effekten transformasjonsledelse har på OCB to forhold. Transformasjonsledelse virker gjennom en relasjon mellom leder og medarbeidere, og dette er en av måtene transformasjonsledere har sin effekt. Samtidig kan det dermed antas at transformasjonsatferd bidrar til å styrke LMX-relasjonen mellom leder og medarbeiderne, slik at transformasjonsledelse indirekte virker gjennom en forsterket relasjon mellom leder og medarbeidere. Dette er i tråd med tidligere teori og empiri. Modellen med delvis mediasjon er også bedre tilpasset dataene våre fra norske ledere, enn det de alternative modellene var, noe som indikerer en antakelse om at delvis mediasjon er mer riktig enn full eller ingen mediasjon. Vår studie danner et grunnlag for å anta at det kan foreligge et slikt forhold mellom transformasjonsledelse og LMX-ledelse, noe som bør undersøkes videre i flere studier. Hvis den norske kulturen i tillegg kan antas å ha en betydning for de resultater vi finner i vår studie vil det å undersøke de samme relasjonene som vi finner i vår studie være ekstra betydningsfullt. For videre å belyse forholdet mellom leders atferd og relasjon med medarbeiderne vil vi nå drøfte kultur, og de kulturelle forhold som kan antas å gjelde i Norge.

Kulturelle påvirkninger

Selv om både transformasjonsledelse og LMX-ledelse ser ut til å ha en global gyldighet, så er det indikasjoner på at relasjonen mellom de to lederteoriene endrer seg i forskjellige kulturer (se f.eks. Yu et al., 2011), noe som også kan tenkes å gjelde for lederteorienenes effekt på forskjellige utfallsmål (se f.eks. Tierney et al., 2002). En slik kulturbasert endring vil kunne komme av at forskjellige typer lederatferd eller relasjoner fungerer mer eller mindre effektivt i forskjellige kulturer. Dette var også en av hovedgrunnene til å bruke AFF Lederundersøkelse 2011 til å undersøke hvilke utslag lederteoriene har i norsk kultur. Resultater av studier på internasjonalt plan viser at selv om lederteoriene kan antas å gi resultater i alle deler av verden, så varierer det hvor sterke effektene er. Vi har i vår studie hatt et ønske om å utforske hvorvidt sammenhenger funnet i andre kulturer også kan finnes i en norsk kultur. Det er derfor interessant om den norske kulturen kan belyse hvorfor vi finner de resultatene vi gjør.

Yu, et al. (2011) sammenligner i sin studie landene USA og Kina, og finner at det er en betydelig forskjell i sammenhengene mellom transformasjonsledelse og LMX-ledelse for disse to kulturene. Transformasjonsledelse har større sammenheng med LMX-ledelse i USA enn i Kina. Dette samsvarer med det Boehnke, et al. (2003) finner når de tar for seg transformasjonsledelse i en global kontekst og viser enkelte kulturelle forskjeller ved at USA ser ut til å vektlegge transformasjonsledelse sterkt, mens asiatiske land som Singapore, Malaysia, Japan, Hong Kong og Thailand kommer svakest ut. Norge tilhører i studien Nord-Europa, en region som havner i midten med tanke på hvor sterkt transformasjonsledelse blir vektlagt. Ut fra dette ser derfor ikke norsk kultur ut til å gi særlig store utslag i grad av spesielt høy eller lav effekt av transformasjonsledelse. I motsetning til Boehnke, et al. (2003) som påpeker at innholdet i hva som anses som transformasjonsledelse er relativt likt på tvers av kulturene, så argumenterer Yu, et al. (2011) for at kulturforskjellene de finner i sin studie kan forklares ut ifra at kultur har en betydning for hva som legges i god ledelse. At det er forskjeller på hva som legges i god ledelse samsvarer med de funn GLOBE-studien (Den Hartog et al., 1999) gjør. Selv om det er gjort få relevante studier på transformasjonsledelse og LMX-ledelse i en norsk kontekst kan det derfor være mulig å gjøre enkelte antakelser om de to lederteoriene og våre resultater basert på kulturstudier.

Ifølge Hofstede, Hofstede og Minkov (2010), som har gjort omfattende kulturundersøkelser globalt, er noen trekk fremtredende i den norske kulturen. De mener at den norske kulturen blant annet preges av en stor grad av likhet og lav grad av hierarkisk

avstand, grunnet lav maktdistanse mellom ledere og medarbeidere. En lav maktdistanse vil kunne prege organiseringen i arbeidslivet slik at hierarkier og fordeling av makt er flatere og jevnere. Samtidig er sosiale relasjoner, ivaretagelse og lite selvhevdelse fremtredende i større grad grunnet at Norge i likhet med andre land i Nord-Europa skårer lavt på maskuliniteten. En leder som trekker ansatte med på avgjørelser, er deltakende og diplomatisk, samtidig som lederen utviser mer beskjedenhet og mindre selvsikkerhet, er ifølge Northouse (2010) en av typene ledere GLOBE-studien (Den Hartog et al., 1999) hevder er ønsket i de nordiske landene. Denne lederprofilen ser også ut til å passe med de norske kulturtrekkene Hofstede, et al. (2010) kommer frem til.

Resultatene til Hofstede, et al. (2010) og Den Hartog, et al. (1999) kan indikere at norske ledere er inkluderende og ydmyke overfor sine medarbeidere, samt gir dem stor grad av medbestemmelse. Dette er kulturelle forhold som kan forklare resultatene i vår studie om at LMX-ledelse har en positiv sammenheng med OCB i Norge, og at denne er sterkere enn sammenhengen mellom transformasjonsledelse og OCB. Dette bildet er ganske likt det norske forskere skisserer. Sørensen og Grimsmo (2001) påpeker at det norske arbeidslivet i dag er preget av en større grad av samarbeid, flate hierarki og engasjerte arbeidstakere. Det er ifølge Sandal (2002) rimelig å anta at lederens autoritet og mulighet til å påvirke må ytterligere forankres i kvaliteter som fagkompetanse og mellommenneskelige ferdigheter, når det legges mindre vekt på stillingstitler og formelle posisjoner. Dette kan bety at norske ledere særlig må benytte sin personlighet i det å utøve ledelse.

Kan den norske kulturen hindre norske ledere i å bli oppfattet som sterke personligheter og inspirerende rollemodeller? Graen (2003) påpeker at transformasjonsledelse ofte fordrer at lederne er sterke personligheter. Han mener samtidig at LMX-ledere ikke trenger å være like sterke. Han relaterer dette til at man som transformasjonsleder i større grad knytter seg til medarbeideren gjennom at denne identifiserer seg med lederen, og at dette krever at lederen oppfattes som en karismatisk og inspirerende rollemodell. I motsetning dreier LMX-ledelse seg i større grad om å danne en relasjon gjennom et partnerskap, der tillit, respekt og åpenhet er sentralt (Graen, 2003). Dersom fokuset på egen personlighet og mellommenneskelige ferdigheter i kombinasjon med flatere hierarki og samarbeidsfokus er krav til norske ledere, så passer dette godt til en å utøve LMX-ledelse, og gir dermed en plausibel forklaring på våre resultater i et norsk utvalg. Det kan til en viss grad tenkes at transformasjonslederen er nødt til å fremstå som en god rollemodell på kulturens premisser, premisser som er bedre tilrettelagt for et partnerskap lignende det man finner i LMX-relasjonen. Dette vil i så fall kunne forklare noe av den lavere effekten fra

transformasjonsledelse i vår studie, da spørsmålene man måler transformasjonsledelse med er universelt tilpassede, og dermed i mindre grad måler en treffende norsk transformerende lederstil. LMX7, skalaen for å måle LMX-ledelse, synes imidlertid å være mer treffende for den norske kulturen.

I vårt datagrunnlag mener hele 70% av lederne at god ledelse avhenger av personlige egenskaper. Seniorrådgiver ved AFF Beate Karlsen kommenterer i denne sammenheng at de lederne som mener at personlige egenskaper er avgjørende for effektiv ledelse, også er mer “personlige” i sin lederatferd enn andre (Karlsen, Dagens Næringsliv, 10.04.2012). Hetland og Sandal (2003) finner at varme (*warmth*) og følsomhet (*sensitivity*) er viktige faktorer for å bli oppfattet som en transformasjonsleder i Norge. Dette er positive egenskaper som også kan bygge opp under gode LMX-relasjoner. Etter vår oppfatning så bygger også de norske forskernes erfaringer og synspunkter opp om at LMX-ledelse vil være en god innfallsvinkel til transformerende ledelse i Norge. Selv om det har vært relativt lite forskning på lederteoriene i norsk kultur, så mener vi at de implikasjoner og funn norske og utenlandske forskere har gjort på den norske kulturen kan sies å være i samsvar med forutsetningene for god LMX-ledelse. At våre resultater viser at LMX-ledelse har en sterk sammenheng med utfallsmål som OCB i Norge, og at denne sammenhengen er sterkere mellom LMX-ledelse og OCB i forhold til transformasjonsledelse og OCB, kan derfor sies å være treffende, da det ser ut til å passe med de kulturelle forholdene i Norge. Det er derfor spesielt viktig at det blir forsket på relasjonene mellom ledere og medarbeidere, og hvordan disse påvirker medarbeiderne i Norge. Studier gjennomført på transformerende ledelse i andre kulturer og nasjoner vil kunne generaliseres til norske forhold. Likevel vil studier gjennomført i Norge, og med norske populasjoner sørge for nøyaktig og mer presis kunnskap om hvordan ledelse påvirker medarbeidere i Norge. LMX-ledelse er, som Hiller, et al. (2011) påpeker, en av de to største og mest betydningsfulle lederteoriene innen ledelsespsykologi i dag. Dette burde også reflekteres i norsk forskning.

Praktiske implikasjoner av vår studie

I vår studie ser leders relasjon med medarbeiderne ut til å fremme grad av OCB sterkere enn andre sider av en leders atferd, og man kan anta at LMX-ledelse er mer formålstjenlig enn transformasjonsledelse for OCB. Våre resultater peker mot en klar og tydelig sammenheng mellom LMX og OCB. Det kan imidlertid tenkes at denne sammenhengen kan bli enda sterkere. Grunnlaget for denne påstanden er at det foreligger forskning som fokuserer på samsvar i relasjonen mellom leder og medarbeider. Schyns & Day

(2010) poengterer i sin artikkel viktigheten av at leder og medarbeider ser på forholdet på samme måte. AFFs Lederundersøkelse 2011 er basert på selvrapportering om ledelse fra lederens ståsted. En utfordring ved vår undersøkelse er i så måte at kun ledere ble benyttet i undersøkelsen, vi vet derfor ikke hvorvidt våre ledes meninger er delt av deres medarbeidere. I en tidligere metastudie av Gerstner og Day (1997), og deretter i en nyere metastudie, der Sin, Nahrgang og Morgeson (2009) tar for seg 64 tidligere studier, blir LMX-ledelse kritisert for at det er for lite samsvar mellom medarbeider og ledes oppfatning av LMX-forholdet. Sin, et al. (2009) fant kun en korrelasjon på $r = .37$ mellom perspektivene, noe som viser at det kun er et beskjedent forhold mellom perspektivene hos leder og medarbeider. En medarbeider ser derfor ikke nødvendigvis på forholdet på samme måte som en leder gjør. Som en måte å løse dette problemet på mener Schyns og Day (2010) at ledere må utvise en form for LMX Excellence, som sikrer en konstruktiv LMX-ledelse. Disse består av: 1) At relasjonen mellom leder og medarbeider er av høy kvalitet. 2) Leder og medarbeider er enige om dette forholdet. 3) Konsensus med andre medarbeidere om deres respektive forhold med leder. Schyns og Day (2010) fordrer dermed av lederen tydelig kommunikasjon om gjensidige forventninger i LMX-relasjonen mellom leder og medarbeidere. De ovennevnte argumentene kan implisere at LMX Excellence blant norske ledere vil kunne generere en ytterligere større effekt av LMX-ledelse enn hva vår studie viser til. Å rette et sterkere søkelys mot en LMX Excellence orientering både i ledelsesforskning og ledelsespraksis fremover vil derfor kunne være fordelaktig.

Det kan imidlertid innvendes, som tidligere argumentert, at transformasjonsledere i like stor grad er avhengig av at medarbeidernes reaksjon på lederens atferd samsvarer med den atferden lederen oppgir han eller hun utviser. Dette samsvarer også med det Atwater og Yammarino (1992) fant i sin studie, at ledes og andres vurderinger av transformasjonsledelse varierer. Det kan derfor være grunnlag for å anta at et lignende fokus som LMX Excellence, der ansattes vurderinger samsvarer med lederens, er en forbedring som kan gjelde både transformasjonsledelse og LMX-ledelse. Et mål for transformerende ledere vil derfor være å skape en positiv reaksjon hos medarbeiderne, og forsøke å oppnå en situasjon der både leder og medarbeider er samstemte om lederens atferd og relasjonen dem imellom.

Begrensninger

Det finnes flere begrensninger i vår studie. Vi vil nå redegjøre for disse, og kort drøfte mulige konsekvenser dette kan ha. Blant annet kan perspektiv ha en påvirkning på hvordan

ledere blir evaluert. Når ledere i vårt spørreskjema evaluerer egne lederprestasjoner og egne leder-medarbeider relasjoner, så vil dette kunne virke inn på utfallsvariablene på en uheldig måte. Utfallsvariablene er også skåret av lederne selv. Som vist finnes det eksempler på at det er lite samsvar mellom både lederevaluert og medarbeiderevaluert LMX-ledelse og transformasjonsledelse (Atwater & Yammarino, 1992; Sin et al., 2009). Selv om våre funn er basert på et datamateriale som er representativt for den norske arbeidsstokken på tvers av bransjer og ledernivå, så er det imidlertid en svakhet at vi kun har spurt ledere. Det blir derfor mindre generaliserbart, og vil ikke uten videre kunne antas å være gjeldende for medarbeidere. Dette er imidlertid en svakhet i begrenset grad, da tendensene vi ser er like som forskning ellers har vist. Det er heller ikke noe entydig grunnlag for å tro at norske arbeidere vil skåre sine ledere betydelig dårligere enn lederne vil skåre seg selv. Konsekvensene fra våre funn kan i så måte sies å gjelde hele den norske arbeidende populasjonen.

Selv om det kan være problematisk at det er ledere som har evaluert seg selv, og ikke medarbeiderne, så er samtidig store deler av det surveybaserte studiegrunnlaget der man måler transformasjonsledelse og LMX-ledelse opp mot utfallsvariabler basert på medarbeiderevalueringer (Hiller et al., 2011). Henholdsvis 77% for transformasjonsledelse, 83% for LMX-ledelse, og kun 9% og 13% basert på lederes egne evalueringer. For å få et mer fullstendig bilde av ledelsesteoriene og hvordan de fungerer, så er det viktig å variere perspektivet som evaluerer ledelsen. Hiller, et al. (2011) påpeker i sin gjennomgang av ledelseslitteraturen at lederes vurderinger er brukt langt mindre enn medarbeideres vurderinger av LMX, og at det derfor er et behov for å undersøke lederes vurderinger av LMX. Det kan videre trekkes en konklusjon om at de underliggende kompleksitetene i ledelse bare fullt ut kan utforskes og modelleres hvis vitenskapen baserer seg på flere perspektiver når man bygger og validerer teori (Hiller et al., 2011). En leders evaluering av avdelingens OCB vil også kunne tenkes å være basert på kriterier som er mer i tråd med organisasjonens ønsker, da det kan antas at lederen vil ha nærmere kjennskap til strategier og målstyringsdokumenter enn medarbeiderne. Slik sett er det en svakhet at vi kun har ett av leder/medarbeider perspektivene, men en styrke at det ene perspektivet vi har er ledere, som ellers i litteraturen er underrepresentert.

På bakgrunn av fremlagt teori antar vi en retning på våre variabler, og de effektene vi finner. Da en mediasjonsmodell grunnleggende antar en kausaleffekt, så kan dette sies å være nødvendig for å undersøke mediasjon (se MacKinnon, Krull, & Lockwood, 2000). Det finnes imidlertid forskere som antyder at det kan være en gjensidig påvirkning mellom transformasjonsledelse og LMX-ledelse, og som hevder at det finnes transformasjonsledere

som har LMX-relasjoner av høy kvalitet med sine medarbeidere, og som blir styrket og motivert av medarbeiderne i dette forholdet (Deluga, 1992; Howell & Hall-Merenda, 1999). Den samme utfordringen med hensyn til kausalitet finnes også mellom LMX-ledelse og OCB (Hackett et al., 2003). Det kan derfor finnes teoretisk begrunnede antakelser om motsatt kausalitet, i tillegg til de retninger vi forutsetter. At vi har teoretisk forankrede modeller for vår studie, og at det har vært gjort flere studier med samme eller lignende variabler som prediktorer og utfallsmål, mener vi er av vesentlig betydning for at kausalitetsforholdet er slik vi antar.

En ytterligere begrensning er at LMX ikke nødvendigvis bare medierer effekten av transformasjonsledelse, men også kan tenkes å moderere denne effekten. Piccolo og Colquitt (2006) finner i sin studie at LMX kan fungere som et rammevilkår for effekten av transformasjonsledelse. Som et fremtidig forskningsområde påpeker de at rammevilkårene for relasjoner i transformerende ledelse bør undersøkes, for å se om samme sammenheng mellom LMX-ledelse og transformasjonsledelse også kan finnes i andre studier. I en studie fra Malaysia fant Lo, Ramayah, Min og Songan (2010) delvis støtte for at transformasjonsledelse påvirker jobbtilhørighet. Ved høy LMX viste det seg at effekten transformasjonsledelse hadde på jobbtilhørighet økte betraktelig, i forhold til effekten mellom transformasjonsledelse og jobbtilhørighet ved lav LMX. Dette kan indikere at ledere sliter med å ha en påvirkning dersom de ikke også har en LMX-relasjon av tilstrekkelig god kvalitet med sine medarbeidere. At en variabel kan fungere både som mediator og moderator er ifølge Frazier, et al. (2004) mulig. Det kan derfor tenkes at vår studie ville fått enda bedre nytteverdi dersom vi også hadde undersøkt mulighetene for at LMX kunne fungere som en moderator, slik Piccolo og Colquitt (2006) og Lo, et al. (2010) gjør.

En kritikk til spørreundersøkelsen er at spørsmålene til spørreundersøkelsen strengt tatt belyser kun et høykvalitetsforhold. Spørsmålene går på en skala om man har et høyt LMX-forhold, eller ikke et høyt LMX-forhold. Etter vår mening mangler det derfor en dimensjon i spørreundersøkelsen. For at LMX-ledelse skal ha en transformerende effekt, er riktignok høyt LMX-forhold nødvendig, men man kan likevel drive LMX-ledelse med medarbeidere på et lavkvalitetsnivå, og begge parter kan være fornøyd også med dette. Vi har i vår oppgave valgt å betegne den relasjonen ledere har til sine medarbeidere som lav eller høykvalitets LMX-relasjon. Dette er et bevisst valg. En høy skåre på skalaen for LMX-ledelse vil etter vår mening medføre en LMX-relasjon av høy kvalitet mellom leder og medarbeider. Dette vil i alle tilfeller være positivt og godt, og kunne vært betegnet som en god LMX-relasjon. Vi mener derimot ikke at det motsatte vil gjelde i en situasjon med lav skåre. En lav

skåre på skalaen for LMX-ledelse vil riktignok medføre en LMX-relasjon av lav kvalitet mellom leder og medarbeider, men dette vil ikke alltid være negativt og dårlig. Et eksempel er medarbeideren som alltid gjør kun det han/hun skal gjøre, altså et rent transaksjonsforhold, noe som passer til beskrivelsen Dienesch og Liden (1986) har på lav LMX-ledelse. Dersom det er en medarbeider som fyller et grunnleggende arbeidsbehov så er det ikke negativt, men det kan fremdeles kalles en LMX-relasjon av lav kvalitet. Det sentrale poenget er at godt og dårlig avhenger av hva formålet med leder-medarbeider relasjonen er, mens lav/høy kvalitet i mindre grad er ladet og i større grad baserer seg på en observasjon. Dette er noe man i større grad må reflektere over ved LMX-ledelse enn transformasjonsledelse. I vår undersøkelse har imidlertid de praktiske konsekvensene av dette skillet en mindre betydning, da vi først og fremst har hatt høye LMX-relasjoner som mål for å si noe om transformerende ledelse. Hverken lav, dårlig eller ingen LMX-relasjon vil være transformerende.

Videre forskning

Vår undersøkelse dekker ikke et detaljert bilde av i hvilken grad de ulike atferdstypene i transformasjonsledelse gir en effekt. Flere studier internasjonalt fremhever enkelte av de fire trekkene i transformasjonsledelse som mer fremtredende og betydningsfulle. Noen studier trekker frem karisma, bestående av idealisert innflytelse og inspirerende motivasjon, og intellektuell stimulering som de komponentene som i størst grad predikerer lederes effektivitet (Judge & Piccolo, 2004; Lowe et al., 1996; Nguni et al., 2006), mens andre finner støtte for intellektuell stimulering som mest betydningsfull (Eid et al., 2004; Jung, 2001; Sosik et al., 1998). Tidligere forskning er derfor noe sprikende. Å undersøke de fire I'ene i transformasjonsledelse bør også sees i sammenheng med hvorvidt alle disse komponentene fremmer LMX-relasjonen mellom leder og medarbeider, eller om kun enkelte gjør det. Selv om alle formene for atferd kan tenkes å være avhengig av en god relasjon for å ha en effekt på medarbeiderne, er det ikke gitt at de alle sammen bidrar til å fremme en slik relasjon i like stor grad.

De studiene vi har trukket frem som empirisk belyser mediasjonsforholdet mellom transformasjonsledelse og LMX, har delvis delt opp teoriene i underkomponenter. H. Wang, et al. (2005) deler ikke opp transformasjonsledelse eller LMX-ledelse, men finner i likhet med hypotesene våre at det foreligger en mediasjonseffekt. Lee (2008) deler opp LMX i tre komponenter, men finner kun at lojalitet har medierende effekt for effekten av transformasjonsledelse på innovasjon. Samtidig fant Deluga (1992) i sin undersøkelse at kun to av komponentene i transformasjonsledelse hadde en faktisk sammenheng med LMX. Dette

viser at det finnes nyanser i lederteoriene som bør undersøkes grundigere. I tillegg vil det være av betydning om de enkelte atferdstypene har mer eller mindre effekt avhengig av kulturelle forhold. Studiene nevnt i avsnittet over trekker frem dels forskjellige atferdstrekk som mer eller mindre betydningsfulle, men skyldes dette kulturen studien er foretatt i, populasjonen som undersøkes, eller de kriterier man har satt for å betegne effektive ledere?

For videre forskning er det også viktig å imøtekomme begrensninger som har fremkommet i allerede eksisterende forskning. Mediasjonsforholdet mellom transformasjonsledelse og LMX er et forhold som har betydning for ledelsesutvikling og ledelse i praksis, og har derfor vidtrekkende konsekvenser. Det er viktig å undersøke dette mediasjonsforholdet videre. Da med en mer målrettet studie som imøtekommer begrensninger som vi har møtt på gjennom vår studie. For eksempel respondenter både blant ledere og medarbeidere, en MLQ-skala med flere ledd for å gjøre hver enkelt av underkomponentene mer robuste og brukbare for analyse, samt andre utfallsvariabler for å undersøke om mediasjonspåstanden holder også i bredden og på andre arbeidspsykologiske tema som er viktige og relevante for ledelse og næringsliv.

Det kan være sentralt å undersøke andre alternative variabler for å vurdere om den direkteeffekten som gjenstod av transformasjonsledelse kan skyldes andre faktorer. Forklaringsvariabler vi ikke har sett på, men som det er teoretisk og empirisk grunnlag for å anta kan ha påvirket også i vår studie, er forhold ved arbeidsplassen, muligheter og incentiver for å endre til ny og bedre atferd, og personlige forhold ved medarbeiderne som personlighet, stress og belastning i arbeidet, samt hvorvidt den ansatte er kreativ eller har en passende mestringsstrategi.

Konklusjon

For vår masteroppgave med data fra AFF Lederundersøkelse 2011 hadde vi flere elementer ved ledelse vi ønsket å belyse. For det første ønsket vi å undersøke effektene transformasjonsledelse og LMX-ledelse har på OCB i norsk kontekst. For det andre ønsket vi å se om to av de største og mest anvendte ledelsesteoriene samsvarer med hverandre. For det tredje ønsket vi å undersøke hvorvidt vi fant indikasjoner på at LMX kan mediere deler eller hele effekten av transformasjonsledelse. På bakgrunn av disse motivene har vi kommet til noen konklusjoner. 1) Både transformasjonsledelse og LMX-ledelse har en betydelig effekt på ansattes grad av OCB. 2) Det er en positiv sammenheng mellom transformasjonsledelse og LMX-ledelse. 3) LMX-ledelse forklarer en betydelig del av transformasjonsledelses effekt på utfallsvariabelen OCB. Etter flere år med forskning og fokus på transformasjonsledelse og LMX-ledelse som viktige ledelsesteorier, så ser data fra AFFs lederundersøkelse 2011 ut til å fremheve LMX-ledelse som en mer nyttig og effektiv lederteori i det norske arbeidslivet. Både transformasjonsledelse og LMX-ledelse fører til en økning av OCB i organisasjonen, men LMX-ledelse ser ut til å ha størst effekt. Transformasjonsledelse bør dermed ikke gis en for dominerende plass i norsk ledelse, da dette kan gå på bekostning av et mer produktivt fokus på forholdet mellom leder og medarbeider som har en sterkere direkteeffekt.

Siden transformasjonsledelse i større grad omhandler lederens atferd, bør norske ledere som har en slik lederstil derfor flytte fokuset fra egen person og atferd over til samhandlingen og relasjonen med den enkelte ansatte på dyadenivå. Dette betyr ikke at de fire I'ene i transformasjonsledelse er uvesentlige. Våre resultater indikerer at også transformasjonsledelse har en påvirkning på OCB, og støtter dermed opp om at de fire I'ene ses på som positiv og verdifull lederatferd av medarbeiderne. Da våre resultater i tillegg indikerer at transformasjonsledelse kan bidra til å fremme LMX-relasjonen mellom leder og medarbeider, og slik ha en indirekte påvirkning på OCB, så kan transformasjonsledelse ha gode effekter på organisasjonen. Men dersom det er slik som studien indikerer, at LMX-ledelse har en større sammenheng med OCB enn transformasjonsledelse i Norge, mener vi norske ledere med fordel kan rette et sterkere fokus på relasjonen med sine medarbeidere.

Ledelse har vært gjenstand for ekstensiv forskning de senere årene, og det er lett å gjøre noe som er forholdsvis enkelt ganske komplisert. Ledelse er muligens et godt eksempel på dette. Våre resultater i vårt utvalg på norske ledere mener vi kan oppsummeres i "Ett av de viktigste aspektene ved ledelse er evnen til å fungere i relasjon til andre" (Gardner, s. 24, Ukeavisen Ledelse, 29.04.2011).

Referanser

- Aarø, L. E. (2007). *Fra spørreskjemakonstruksjon til multivariat analyse av data: en innføring i survey-metoden* (Vol. nr 2-2007). Bergen: Nasjonalforeningens HEMIL-senter.
- Atwater, L. E., & Yammarino, F. J. (1992). Does Self-Other Agreement on Leadership Perceptions Moderate the Validity of Leadership and Performance Predictions. [Article]. *Personnel Psychology*, 45(1), 141-164. doi: 10.1111/j.1744-6570.1992.tb00848.x
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Multifactor Leadership Questionnaire. Unpublished Instrument: Mind Garden Inc.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449. doi: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163621
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator variable distinction in social psychological research - conceptual, strategic and statistical considerations. [Article]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. doi: 10.1037/0022-3514.51.6.1173
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. doi: 10.1080/135943299398410
- Bass, B. M., & Bass, R. R. (2008). *The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, N.J.: L. Erlbaum Associates.
- Basu, R., & Green, S. G. (1997). Leader-member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads. [Article]. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(6), 477-499. doi: 10.1111/j.1559-1816.1997.tb00643.x
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job-Satisfaction and the good soldier - The relationship between affect and employee citizenship. [Article]. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595. doi: 10.2307/255908
- Bell, S. J., & Menguc, B. (2002). The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality. [Article]. *Journal of Retailing*, 78(2), 131-146. doi: 10.1016/s0022-4359(02)00069-6

- Bentler, P. M. (1990). Comparative Fit Indexes in structural models [Article]. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238-246. doi: 10.1037/0033-2909.107.2.238
- Bentler, P. M. (1992). On the fit of models to covariances and methodology to the bulletin. [Editorial Material]. *Psychological Bulletin*, 112(3), 400-404. doi: 10.1037//0033-2909.112.3.400
- Bettencourt, L. A. (2004). Change-oriented organizational citizenship behaviors: the direct and moderating influence of goal orientation. [Article]. *Journal of Retailing*, 80(3), 165-180. doi: 10.1016/j.jretai.2003.12.001
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons.
- Blunch, N. J. (2008). *Introduction to structural equation modelling using SPSS and AMOS*. Los Angeles: SAGE.
- Boehnke, K., Bontis, N., DiStefano, J. J., & DiStefano, A. C. (2003). Transformational leadership: an examination of cross national differences and similarities. *Leadership and Organization Development Journal*, 24(1), 5-15. doi: 10.1108/01437730310457285
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. [Article]. *Academy of Management Journal*, 46(5), 554-571.
- Bowler, W. M., Halbesleben, J. R. B., & Paul, J. R. B. (2010). If you're close with the leader, you must be a brownnose: The role of leader-member relationships in follower, leader, and coworker attributions of organizational citizenship behavior motives. [Article]. *Human Resource Management Review*, 20(4), 309-316. doi: 10.1016/j.hrmr.2010.04.001
- Briggs, S. R., & Cheek, J. M. (1986). The role of factor-analysis in the development and evaluation of personality-scales. [Review]. *Journal of Personality*, 54(1), 106-148. doi: 10.1111/j.1467-6494.1986.tb00391.x
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Byrne, B. M. (2001). *Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Byrne, B. M. (2012). *Structural equation modeling with Mplus: basic concepts, applications, and programming*. New York: Routledge.
- Cho, J., & Dansereau, F. (2010). Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions, and organizational citizenship behaviors. [Article]. *Leadership Quarterly*, 21(3), 409-421. doi: 10.1016/j.leaqua.2010.03.006

- Choi, J. N. (2007). Change-oriented organizational citizenship behavior: effects of work environment characteristics and intervening psychological processes. [Article]. *Journal of Organizational Behavior*, 28(4), 467-484. doi: 10.1002/job.433
- Coffman, D. L., & MacCallum, R. C. (2005). Using parcels to convert path analysis models into latent variable models. [Article]. *Multivariate Behavioral Research*, 40(2), 235-259. doi: 10.1207/s15327906mbr4002_4
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, N. J.: Laurence Erlbaum.
- Colbjørnsen, T. (2004). *Ledere og lederskap: AFFs lederundersøkelser*. Bergen: Fagbokforl.
- Colbjørnsen, T., Drake, I., & Brochs-Haukedal, W. (2001). *Norske ledere i omskiftelige tider: AFFs lederundersøkelse*. Bergen: Fagbokforl.
- Deluga, R. J. (1992). The Relationship of Leader-Member Exchanges with Laissez-Faire, Transactional and Transformational Leadership in Naval Environments. In K. E. Clark, M. B. Clark & D. P. Campbell (Eds.), *Impact of leadership* (s. XII, 559 s.). Greensboro, N.C.: Center for Creative Leadership.
- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., & Ruiz-Quintanilla, S. A. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? [Article]. *Leadership Quarterly*, 10(2), 219-256. doi: 10.1016/s1048-9843(99)00018-1
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *The Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Eid, J., Johnsen, B. H., Brun, W., Laberg, J. C., Nyhus, J. K., & Larsson, G. (2004). Situation Awareness and Transformational Leadership in Senior Military Leaders: An Exploratory Study. *Military Psychology*, 16(3), 203-209. doi: 10.1207/s15327876mp1603_4
- Erdogan, B., & Enders, J. (2007). Support from the top: Supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships. [Article; Proceedings Paper]. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 321-330. doi: 10.1037/0021-9010.92.2.321
- Frazier, P. A., Tix, A. P., & Barron, K. E. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. [Article]. *Journal of Counseling Psychology*, 51(1), 115-134. doi: 10.1037/0022-0167.51.1.115
- Fuller, J. B., Patterson, C. E. P., Hester, K., & Stringer, D. Y. (1996). A quantitative review of research on charismatic leadership. [Article]. *Psychological Reports*, 78(1), 271-287.
- Gang, W., Oh, I.-S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of

- Research. [Article]. *Group & Organization Management*, 36(2), 223-270. doi: 10.1177/1059601111401017
- Gardner, C. S. H. (29.04.2011). Den gode mor og leder, *Ukeavisen Ledelse*, s. 32.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. [Review]. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844. doi: 10.1037/0021-9010.82.6.827
- Gong, Y. P., Huang, J. C., & Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. [Article]. *Academy of Management Journal*, 52(4), 765-778.
- Graen, G. B. (2003). Interpersonal Workplace Theory at the Crossroads: LMX and Transformational Theory as Special Cases of Role Making in Work Organizations. In G. B. Graen (Ed.), *Dealing with diversity* (pp. 145-182). Greenwich, Conn.: IAP.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership - development of Leader-Member Exchange (LMX) theory of leadership over 25 years - applying a multilevel multidomain perspective. [Review]. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. doi: 10.1016/1048-9843(95)90036-5
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. [Article]. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.
- Hackett, R. D., Farh, J.-L., Song, L., & Lapiere, L. M. (2003). LMX and Organizational Citizenship Behavior: Examining the Links within and Across Western and Chinese Samples. In G. B. Graen (Ed.), *Dealing with diversity* (pp. XI, 264 s.). Greenwich, Conn.: IAP.
- Hays, W. L. (1994). *Statistics*. Fort Worth: Harcourt Brace.
- Hellevik, D. H. (04.09.2009). "Den overdådige", *Ukeavisen Ledelse*. Hentet fra <http://www.ukeavisenledelse.no/toppsjefen/den-overdadige/>
- Hetland, H., Hetland, J., Andreassen, C. S., Pallesen, S., & Notelaers, G. (2011). Leadership and fulfillment of the three basic psychological needs at work. *Career Development International*, 16(5), 507-523. doi: 10.1108/13620431111168903
- Hetland, H., & Sandal, G. (2003). Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(2), 147-170. doi: 10.1080/13594320344000057
- Hiller, N. J., DeChurch, L. A., Murase, T., & Doty, D. (2011). Searching for Outcomes of Leadership: A 25-Year Review. [Article]. *Journal of Management*, 37(4), 1137-1177. doi: 10.1177/0149206310393520

- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind : intercultural cooperation and its importance for survival*. New York: McGraw-Hill.
- Howell, J. M., & Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. [Article]. *Journal of Applied Psychology*, 84(5), 680-694. doi: 10.1037//0021-9010.84.5.680
- Hoyt, C. L., & Blascovich, J. (2003). Transformational and transactional leadership in virtual and physical environments. [Article]. *Small Group Research*, 34(6), 678-715. doi: 10.1177/1046496403257527
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. [Article]. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269-277. doi: 10.1037/0021-9010.92.1.269
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. [Review]. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. doi: 10.1037/0021-9010.89.5.755
- Jung, D. I. (2001). Transformational and Transactional Leadership and Their Effects on Creativity in Groups. *Creativity Research Journal*, 13(2), 185-195. doi: 10.1207/s15326934crj1302_6
- Jöreskog, K. G. (1993). Testing Structural Equation Models. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (s. 294-316). Newbury Park, Calif.: Sage.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. [Article]. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246-255. doi: 10.1037/0021-9010.88.2.246
- Karlsen, B. (10.04.2012). Ledere om ledelse, *Dagens Næringsliv Morgen*. Hentet fra <https://web.retriever-info.com/services/archive.html?method=displayDocument&documentId=05500820120410B07C645E4F29419356D9314B1F5E40BC&serviceId=2>
- Katrinli, A., Atabay, G., Gunay, G., & Cangarli, B. G. (2011). The moderating role of leader-member exchange in the relationship between psychological contract violation and organizational citizenship behavior. [Article]. *African Journal of Business Management*, 5(1), 1-6.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational-behavior. [Article]. *Behavioral Science*, 9(2), 131-146. doi: 10.1002/bs.3830090206
- Kim, S., O'Neill, J. W., & Cho, H.-M. (2010). When does an employee not help coworkers? The effect of leader-member exchange on employee envy and organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 530-537. doi: 10.1016/j.ijhm.2009.08.003

- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford Press.
- Koh, W. L., Steers, R. M., & Terborg, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. [Article; Proceedings Paper]. *Journal of Organizational Behavior*, 16(4), 319-333. doi: 10.1002/job.4030160404
- Lee, J. (2008). Effects of leadership and leader-member exchange on innovativeness. [Article]. *Journal of Managerial Psychology*, 23(6), 670-687. doi: 10.1108/02683940810894747
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability. [Article; Proceedings Paper]. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 326-336. doi: 10.1037//0021-9010.86.2.326
- Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership. *The Academy of Management Journal*, 23(3), 451-465.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An empirical assessment through scale development. [Review]. *Journal of Management*, 24(1), 43-72. doi: 10.1016/s0149-2063(99)80053-1
- Little, T. D., Cunningham, W. A., Shahar, G., & Widaman, K. F. (2002). To parcel or not to parcel: Exploring the question, weighing the merits. [Article]. *Structural Equation Modeling*, 9(2), 151-173. doi: 10.1207/s15328007sem0902_1
- Lo, M.-C., Ramayah, T., Min, H. W., & Songan, P. (2010). The relationship between leadership styles and organizational commitment in Malaysia: role of leader-member exchange. [Article]. *Asia Pacific Business Review*, 16(1-2), 79-103. doi: 10.1080/13602380903355676
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. [Article]. *Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425. doi: 10.1016/s1048-9843(96)90027-2
- MacKinnon, D. P., Krull, J. L., & Lockwood, C. M. (2000). Equivalence of the Mediation, Confounding and Suppression Effect. *Prevention Science*, 1(4), 173-181. doi: 10.1023/a:1026595011371
- Major, D. A., Kozlowski, S. W. J., Chao, G. T., & Gardner, P. D. (1995). A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and moderating effects of role development factors. [Article; Proceedings Paper]. *Journal of Applied Psychology*, 80(3), 418-431. doi: 10.1037/0021-9010.80.3.418
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Ilies, R. (2009). The development of leader-member exchanges: Exploring how personality and performance influence leader and member

- relationships over time. [Article]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(2), 256-266. doi: 10.1016/j.obhdp.2008.09.002
- Nahum-Shani, I., & Somech, A. (2011). Leadership, OCB and individual differences: Idiocentrism and allocentrism as moderators of the relationship between transformational and transactional leadership and OCB. [Article]. *Leadership Quarterly*, 22(2), 353-366. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.02.010
- Nettavisen. (08.03.2004). "Norman ville gå av i høst". Hentet fra <http://www.nettavisen.no/innenriks/article196593.ece>
- Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. [Article]. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145-177. doi: 10.1080/09243450600565746
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: theory and practice*. Los Angeles: Sage.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*. Lexington, Mass.: Lexington Books.
- Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. [Article]. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157-164. doi: 10.1037//0021-9010.74.1.157
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Pallant, J. (2010). *SPSS survival manual: a step by step guide to data analysis using SPSS*. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. [Article; Proceedings Paper]. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. [Review]. *Journal of Management*, 25(6), 897-933. doi: 10.1177/014920639902500606
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). An examination of the psychometric properties and normological validity of some revised and reduced substitutes for leadership scales. [Article]. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 702-713. doi: 10.1037/0021-9010.79.5.702
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and

- organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142. doi: 10.1016/1048-9843(90)90009-7
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. [Review]. *Journal of Management*, 26(3), 513-563. doi: 10.1016/s0149-2063(00)00047-7
- Purvanova, R. K., Bono, J. E., & Dzieweczynski, J. (2006). Transformational leadership, job characteristics, and organizational citizenship performance. [Article]. *Human Performance*, 19(1), 1-22. doi: 10.1207/s15327043hup1901_1
- Sandal, G. M. (2002). Personlighet som suksessfaktor blant norske ledere. In A. Skogstad & S. Einarsen (Eds.), *Ledelse på godt og vondt: effektivitet og trivsel* (s. 79-98). Bergen: Fagbokforl.
- Sanders, K., Moorkamp, M., Torka, N., Groeneveld, S., & Groeneveld, C. (2010). How to Support Innovative Behaviour?: The Role of LMX and Satisfaction with HR Practices. *Technology and Investment*, 1(1), 59-6868. doi: 10.4236/ti.2010.11007
- Schyns, B., & Day, D. (2010). Critique and review of leader-member exchange theory: Issues of agreement, consensus, and excellence. [Review]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(1), 1-29. doi: 10.1080/13594320903024922
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. [Article]. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227. doi: 10.1037/0021-9010.81.3.219
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence from Korea. *The Academy of Management Journal*, 46(6), 703-714.
- Sin, H.-P., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2009). Understanding Why They Don't See Eye to Eye: An Examination of Leader-Member Exchange (LMX) Agreement. [Article]. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 1048-1057. doi: 10.1037/a0014827
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior - its nature and antecedents. [Article]. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663. doi: 10.1037/0021-9010.68.4.653
- Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Avolio, B. J. (1998). Transformational leadership and dimensions of creativity: Motivating idea generation in computer-mediated groups. [Article]. *Creativity Research Journal*, 11(2), 111-121. doi: 10.1207/s15326934crj1102_3
- Steiger, J. H. (1990). Structural model evaluation and modification - an interval estimation approach. [Article]. *Multivariate Behavioral Research*, 25(2), 173-180. doi: 10.1207/s15327906mbr2502_4
- Sørensen, B. A., & Grimsmo, A. (2001). *Varme og kalde konflikter i det nye arbeidslivet*. Oslo: Tiden.

- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. Boston: Pearson/Allyn and Bacon.
- Tierney, P., Bauer, T. N., & Potter, R. E. (2002). Extra-role behavior among Mexican employees: The impact of LMX, group acceptance, and job attitudes. [Article]. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(4), 292-303. doi: 10.1111/1468-2389.00219
- Waismel-Manor, R., Tziner, A., Berger, E., & Dikstein, E. (2010). Two of a Kind? Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviors: The Moderating Role of Leader-Member Similarity. [Article]. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(1), 167-181.
- Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. [Article]. *Group & Organization Management*, 36(2), 223-270. doi: 10.1177/1059601111401017
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3), 420-432.
- Wayne, S. J., & Green, S. A. (1993). The Effects of Leader-Member Exchange on Employee Citizenship and Impression Management Behavior [Article]. *Human Relations*, 46(12), 1431-1440. doi: 10.1177/001872679304601204
- Wayne, S. J., Liden, R. C., Kraimer, M. L., & Graf, I. K. (1999). The Role of Human Capital, Motivation and Supervisor Sponsorship in Predicting Career Success. *Journal of Organizational Behavior*, 20(5), 577-595. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(199909)20:5<577::AID-JOB958>3.0.CO;2-0
- Whittington, J. L., Goodwin, V. L., & Murray, B. (2004). Transformational leadership, goal difficulty, and job design: Independent and interactive effects on employee outcomes. [Article]. *Leadership Quarterly*, 15(5), 593-606. doi: 10.1016/j.leaqua.2004.07.001
- Yu, X., Wu, Y., & Shan, W. (2011). The Relationship between Transformational Leadership and Leader-member Exchange in Different Culture: A Meta-analysis. [Conference Paper]. *2011 7th International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing (WiCOM)*, 5 pp.-5 pp.5 pp. doi: 10.1109/wicom.2011.6040272
- Zhong, J. A., Lam, W., & Chen, Z. (2011). Relationship between leader-member exchange and organizational citizenship behaviors: Examining the moderating role of empowerment. [Article]. *Asia Pacific Journal of Management*, 28(3), 609-626. doi: 10.1007/s10490-009-9163-2
- Zhu, W. C., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2009). Moderating Role of Follower Characteristics With Transformational Leadership and Follower Work Engagement. [Article]. *Group & Organization Management*, 34(5), 590-619. doi: 10.1177/1059601108331242

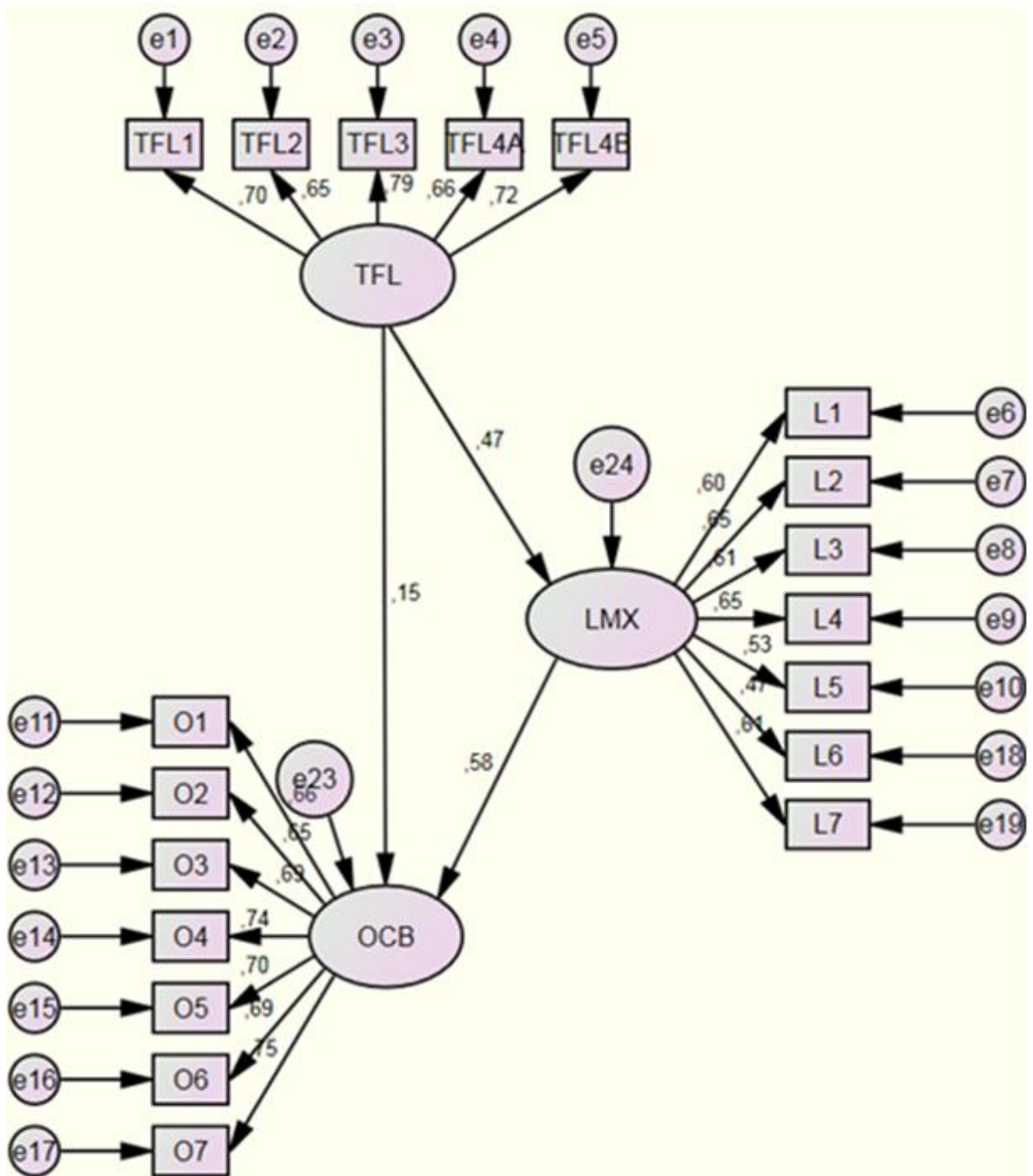
Appendix A

Appendixtabell 1

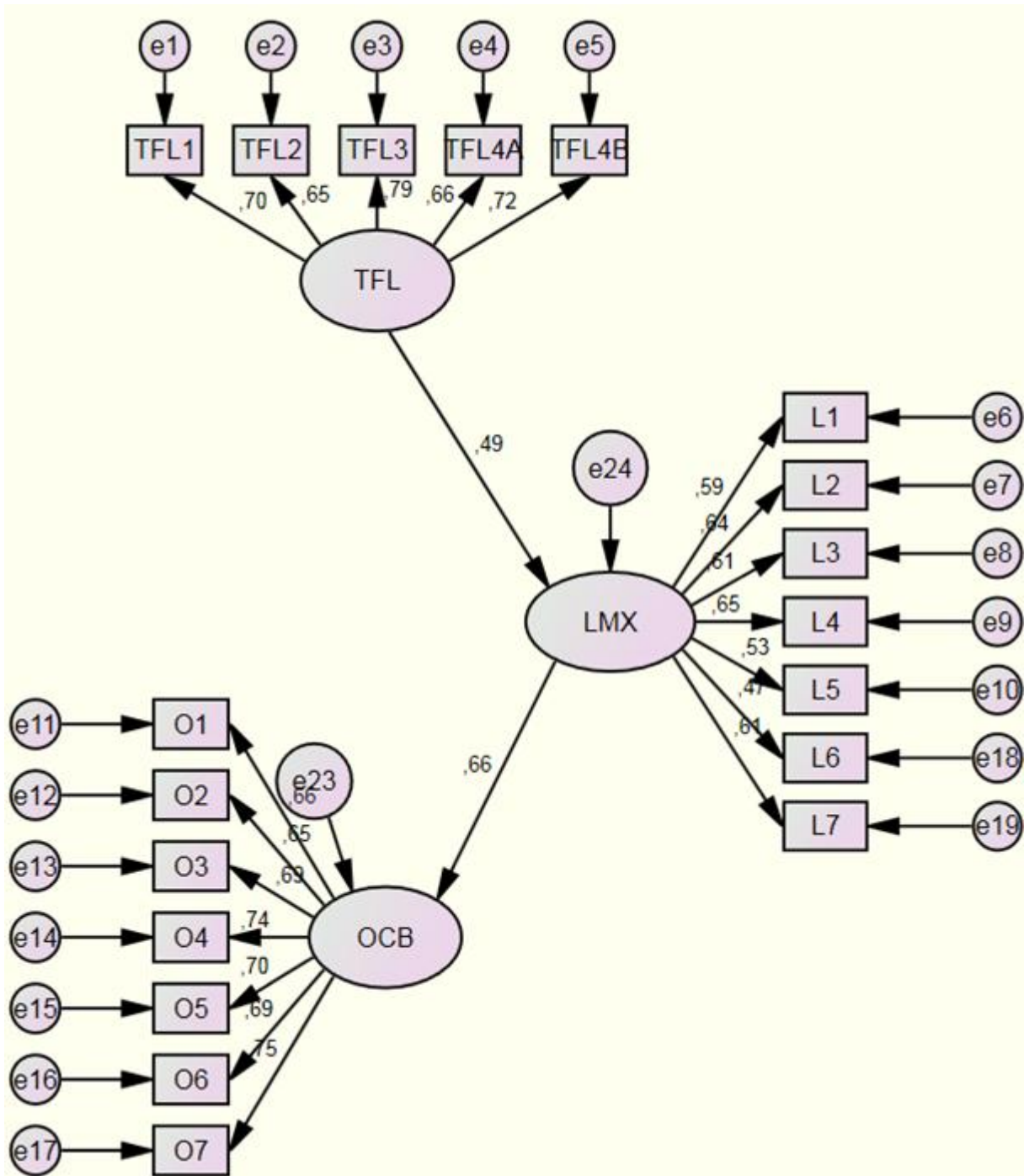
Variabler	Svarkategorier (tall i %)				
	Meget lav/dårlig	Lav/ dårlig	Middels	Høy/ bra	Veldig høy/bra
LMX7	0.1	2.0	17.4	44.1	38.5
OCB	1.1	6.5	28.3	43.5	20.6
Transformasjonsledelse	0.0	0.1	7.3	59.5	33.1
Idealistisk Innflytelse (tilskrevet)	0.2	1.4	13.6	59.3	25.5
Idealistisk Innflytelse (atferd)	0.2	1.8	16.6	49.9	31.5
Inspirerende Motivasjon	0.1	0.4	8.4	45.1	46.0
Intellektuell Stimulering	0.0	0.7	12.8	60.8	25.7
Individuelt Hensyn	0.1	0.1	5.2	44.0	50.6

Appendix B

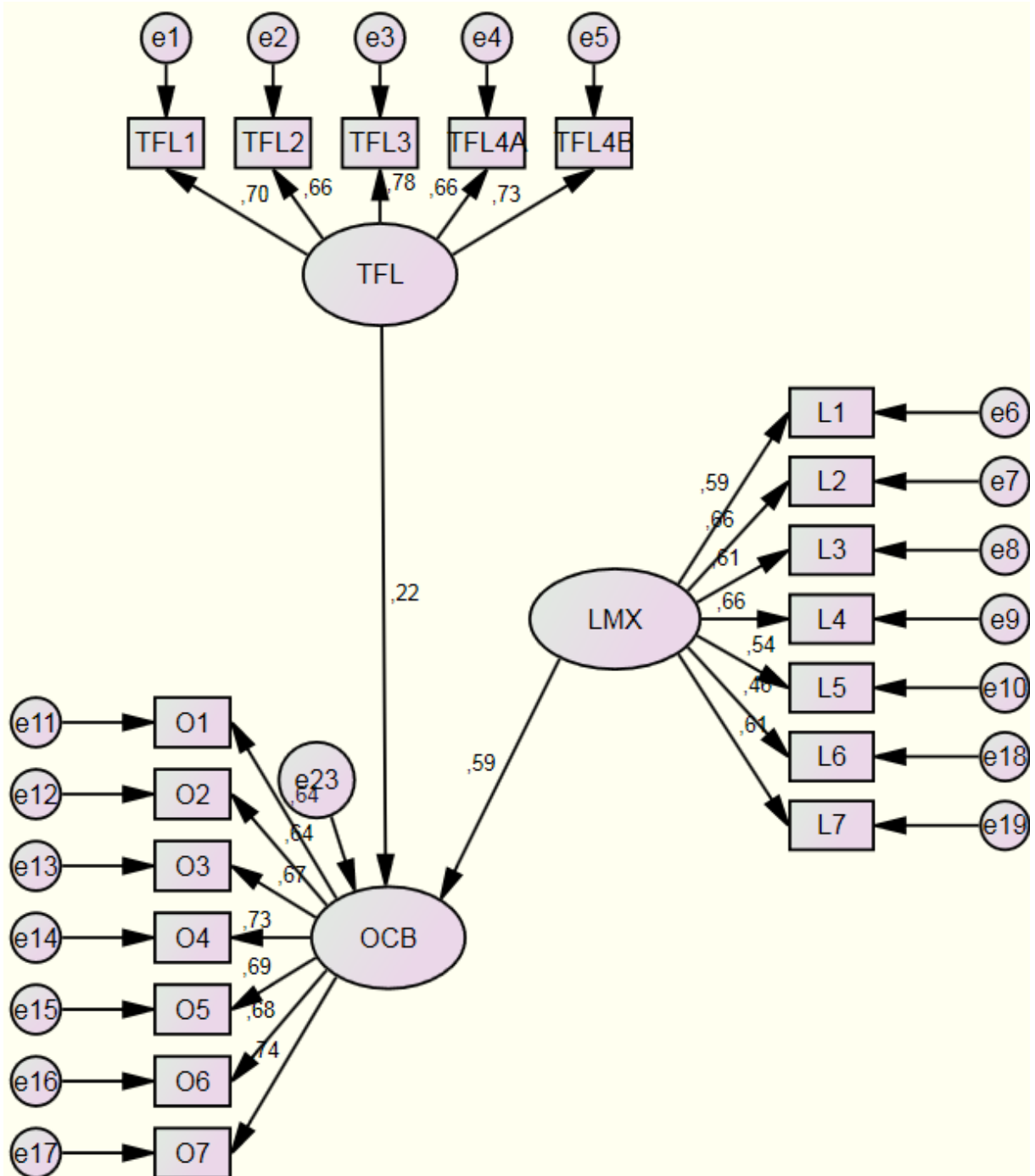
Appendixfigur 1



Appendixfigur 2



Appendixfigur 3



Appendix C

Dokumentasjon AFF Spørreundersøkelse

Rapport

Dokumentasjon

AFFs lederundersøkelse 2011

Utarbeidet for:
AFF - Administrativt
forskningsfond ved
Norges Handelshøyskole

Utarbeidet av:
Erik Dalen og
Ann-Kristin Ansteensen

Oslo, 11.01.2012



1. Innledning

På oppdrag fra Administrativt Forskningsfond ved Norges Handelshøyskole (heretter kalt AFF) har Synovate Norge AS gjennomført feltarbeidet i denne undersøkelsen som skal kartlegge hvilket syn ledere på ulike nivåer i norsk arbeidsliv har på sin lederrolle og arbeidssituasjon. Som faglige gjennomførere av forskningsprosjektet står AFF.

Undersøkelsen er gjennomført i tidsrommet 30. mars – 11. november 2011. Dataene er samlet inn ved selvutfyllingsintervju med et representativt utvalg av toppledere og mellomledere i offentlig og privat sektor. Med *leder* forstår vi i denne undersøkelsen alle som har underordnede som rapporterer til seg. Undersøkelsen ble gjennomført første gang i 1999, og ble gjentatt i 2002, med tredje gangs gjennomføring i 2011. Utvalget av virksomheter i 1999 og supplerende utvalg i 2002 ble trukket fra åpne virksomhetsregistre (DM-huset/ Telenor), og besto av virksomheter med 10 eller flere ansatte i offentlig og privat sektor. Vi etablerte i 1999 et panel på 3.690 ledere, som vi kontaktet igjen i 2002 for i størst mulig grad å kunne følge de samme lederne over tid. Tilsammen 2.309 av disse lederne besvarte undersøkelsen i 2002. Inkludert et tilleggsutvalg av ledere som ble vervet i 2002, mottok vi den gang utfylt spørreskjema fra totalt 3.172 ledere, som dannet grunnlag for det oppdaterte panelet. Disse personene – heretter omtalt som *paneldeltakere fra 2002* – har vi forsøkt å kontakte på nytt i årets undersøkelse.

I avsnittet nedenfor om paneldeltakere fra 2002 har vi beskrevet hvordan dette utvalget er håndtert i årets undersøkelse. Vi har også i år vervet et tilleggsutvalg som er omtalt senere i denne dokumentasjonen. Utvalget av nye virksomheter er i år trukket fra virksomhetsregister fra Lindorff Match.

I årets undersøkelse ble det til sammen vervet 4.108 ledere og vi mottok svar med utfylt spørreskjema fra 2.910, det vil si en responsrate på 71%. I vedlagte oversikt vises fordelingen av intervju etter bransje innen hvert delutvalg. I kolonnen for Base fremgår populasjonsstørrelsen i 2011 i hver bransje. Vi gjør oppmerksom på at antallet virksomheter i populasjonen på 25.254 er hentet fra ovennevnte register. Antall mellomledere i populasjonen er imidlertid et estimat basert på de oppgaver over totalt antall mellomledere som vi fikk oppgitt ved henvendelser til virksomhetene.

Før vi tok telefonisk kontakt med virksomhetene ble verveme gitt en grundig presentasjon av prosjektet og en muntlig gjennomgang av verveprosedyren. Det ble lagt vekt på at verveme skulle kunne presentere prosjektet på en tilfredsstillende måte overfor personer de kom i kontakt med. Det ble videre utarbeidet en skriftlig introduksjon av prosjektet fra AFF (se vedlegg) som verveme skulle tilby å sende til kontaktpersoner og deltagere.

Alle som samtykket i deltagelse, fikk tilsendt et brev med introduksjon av undersøkelsen og oppfordring til å delta. Sammen med brevet fulgte spørreskjemaet som skulle benyttes og svarikonvolutt for innsendelse. Det ble ført nøye, løpende kontroll med inkomsten av skjema. Personer som vi ikke hadde mottatt svart fra etter 10 dager ble sendt et påminnelsesbrev (se vedlegg). Fortsatt uteblivelse av svar ble purret telefonisk etter ytterligere 10 dager.

1. Utvalgets sammensetning

Fordi vi i denne undersøkelsen ønsker å følge ledere over tid, har et overordnet mål med vervingen vært å komme i kontakt med paneldeltakere fra 2002, og forsøke å verve disse – såfremt de fortsatt

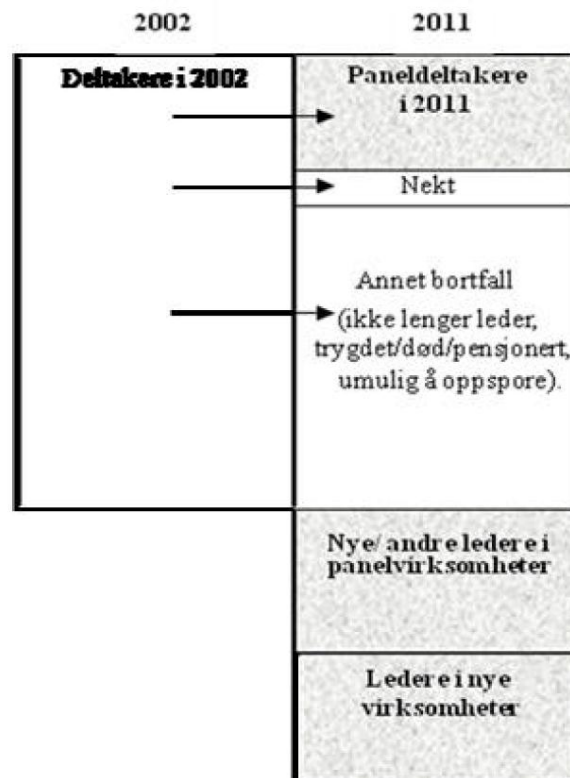
er ledere. Dette innebærer at andre kriterier, som kvotering på bransje og ledertype kommer i annen rekke. Dette er variabler vi ikke har kunnet kvotere på fordi mange av paneldeltakerne fra 2002 har skiftet arbeidssted (og dermed også bransje for noens vedkommende), og fordi en del har gått fra å være toppleder til å bli mellomleder – eller omvendt – i årene etter at undersøkelsen sist ble gjennomført i 2002.

For å få et representativt utvalg blant ledere i norsk arbeidsliv i år 2002, samt ta høyde for frafallet blant paneldeltakere, har vi også vervet et betydelig tilleggsutvalg. Dette består av andre ledere i panelvirksomhetene, samt ledere i virksomheter som er etablert i 2002 eller senere, med 10 eller flere ansatte. Disse utvalgene er nærmere beskrevet i avsnitt 2B og 2C.

En *panelvirksomhet* defineres som en virksomhet som var involvert i undersøkelsen i 2002, i form av at en eller flere ledere i virksomheten deltok i undersøkelsen.

Utvalgsprosedyrer for de ulike utvalgene følger nedenfor. Prosedyrer som ble fulgt ved verving av de ulike utvalgene fremgår også i vedlagte instruks til ververne.

Figuren nedenfor skisserer endringer i utvalget fra 2002–2011. Feltene med skravert bakgrunn viser hvordan utvalget i 2011 er sammensatt. Totalt 1.716 virksomheter har deltatt i årets undersøkelse.



Verving i panelvirksomheter og nye virksomheter har foregått parallelt. I utgangspunktet hadde vi ingen informasjon om hvorvidt paneldeltakere fra 2002 har skiftet arbeidssted, og hvilken virksomhet de eventuelt jobber i nå. I løpet av kartleggingsarbeidet har vi dermed vervet paneldeltakere som har skiftet arbeidssted og blitt leder i en annen panelvirksomhet enn den panelvirksomheten de var ansatt i for ni år siden, og vi har vervet paneldeltakere som har blitt leder i en av de nye virksomhetene som er trukket ut til å inngå i årets utvalg. I slike tilfeller, hvor tilfeldigheter gjør at en vervet leder tilhører to ulike segmenter, har vi så langt det har latt seg gjøre registrert ham/ henne som paneldeltaker.

I enkelte panelvirksomheter hvor vi har vært i kontakt med personal-/HR-ansvarlig, har vedkommende nektet deltakelse fra virksomheten generelt på de ansattes vegne. I slike tilfeller har vi ikke hatt mulighet til å verve nye/ andre ledere, men vi har tatt kontakt med de paneldeltakerne som fortsatt jobber i virksomheten, samt fått avklart hvilke paneldeltakere fra 2002 som ikke lenger jobber der, for deretter å fortsette oppsporingsarbeidet med disse.

2A. Paneldeltakere fra 2002

Vi har – så langt det har vært mulig – oppsporet paneldeltakere fra 2002, og forsøkt å verve dem til å delta i årets undersøkelse. Vi tok først kontakt med den virksomheten hvor de arbeidet i 2002, da forrige undersøkelse ble gjennomført. De som har skiftet arbeidssted siden den gang, har vi kontaktet på deres nåværende arbeidsplass. Vi har også kontaktet alle som i 2002 takket nei til å delta i en ny undersøkelse, og opplevde at disse ikke var mindre villige til å delta enn andre.

Det eneste kriteriet vi satte for at paneldeltakere fra 2002 fortsatt skulle være aktuelle til å delta i årets undersøkelse, var at de **fortsatt er ledere** – definert ved at de har personalansvar. De som har byttet lederstatus og gått fra å være mellomleder til å bli toppleder – eller omvendt – i perioden etter at undersøkelsen ble gjennomført sist gang, er forsøkt vervet, og vi har registrert hvilket ledernivå de tilhører i dag.

Paneldeltakere som nå arbeider i norske virksomheter i utlandet, er også oppsporet og forsøkt vervet. Vi har imidlertid ikke vervet paneldeltakere som nå har stilling som styreformann, og heller ikke dem som nå arbeider i enmannsforetak og ikke lenger har noen som rapporterer til seg. Disse har fått status som ”ikke lenger leder”. Derimot har vi vervet paneldeltakere som nå arbeider i virksomheter med færre enn 10 ansatte, selv om utvalget i utgangspunktet ble trukket blant virksomheter med 10 eller flere ansatte. Den styrende faktor har vært å få tak i flest mulig paneldeltakere fra 2002 – som nevnt ovenfor.

I årets undersøkelse har vi registrert deltakelse fra 814 (25,7%) av deltakerne fra 2002, som utgjør 28% av 2011-utvalget. 586 ledere har deltatt både i 1999, 2002 og i 2011. Til sammenligning deltok 2.309 (62,6%) av paneldeltakerne fra 1999 i 2002-undersøkelsen.

Frafallet blant paneldeltakere fra 2002 skyldes at disse ikke lenger er leder, er pensjonert, trygdet eller død, at vi ikke har lyktes å komme i kontakt med dem selv etter gjentatte telefonoppringninger, eller at de er umulig å oppspore fordi kontaklinformasjon ikke er tilgjengelig (hemmelig telefonnummer, kan ha flyttet utenlands, er ikke søkbar i tilgjengelige registre, og vi har ingen opplysninger fra tidligere kollegaer om hvor vedkommende befinner seg). Vi har også registrert et antall nekt, og en viss andel av de vervede har – selv etter to purringer – unnlatt å sende inn utfylt spørreskjema. Dette frafallet er dokumentert i eget vedlegg.

Som det fremgår av vedlagte frafallsanalyse, er frafallet blant paneldeltakere langt høyere nå enn det var i 2002, da det kun gikk tre år fra første gjennomføring av undersøkelsen til den ble gjentatt. Denne gangen har det gått over ni år siden forrige runde. Spesielt ser vi at mange tidligere deltakere har gått over i pensjonistenes rekker, og det er også et antall personer vi rett og slett ikke har klart å komme i kontakt med, til tross for iherdige forsøk.

Vi har dessuten registrert en relativt stor andel paneldeltakere fra 2002 som oppgir at de ikke lenger er ledere. Disse personene er fortsatt i jobb, men har ikke lenger personalansvar. Tilbakemeldingen fra våre intervjuere er at noen har gått fra å være mellomleder på lavt nivå til en stilling uten lederansvar på høyere nivå, noen arbeider nå som styreformann, mens andre har omstrukturert virksomheten til enmannsforetak. Enkelte har blitt fagansvarlige eller prosjektansvarlige, men uten personalansvar. Vi har også inntrykk av at en del ledere har gått over i annen type stilling på høyt nivå, hvor de har en mer rådgivende funksjon, men altså ikke lenger personalansvar.

I løpet av de siste 9-10 årene ser vi også at det har skjedd til dels store endringer i struktur, størrelse og eierskap i mange av panelvirksomhetene fra 2002. Eksempelvis har det skjedd store endringer innen sykehussektoren, en rekke kommunesammenslåinger har blitt gjennomført, og i 2006 ble tidligere Aetat, trygdeetaten og sosialtjenesten slått sammen til en felles enhet gjennom etableringen av NAV. I tillegg har det funnet sted atskillige fusjoner og andre strukturendringer i flere sentrale virksomheter i norsk næringsliv de siste årene. Dette har blant annet medført at enkelte panelvirksomheter fra 2002 nå er integrert i en større virksomhet.

I de tilfellene hvor det har skjedd slike strukturelle endringer, har vi tilstrebet å beholde en panelvirksomhet som er mest mulig "identisk" med den virksomheten som deltok i 2002. Nærmere beskrivelse av hvilke kriterier som er lagt til grunn ved endringer i panelvirksomheter finnes i intervjuinstruksen samt i vedlegget "Presisering av toppleder- og virksomhetsbegrepet".

I 2002 intervjuet vi et antall ledere som hadde skiftet arbeidssted i perioden mellom gjennomføring i 1999 og 2002. Det er også mange paneldeltakere som har skiftet arbeidsgiver siden 2002. Disse jobber altså ikke lenger i den opprinnelige panelvirksomheten, men siden de fortsatt regnes som paneldeltakere, har vi ettersporet og forsøkt å verve dem etter vanlig prosedyre. Vi har imidlertid *ikke* vervet nye/ øvrige ledere i de virksomhetene hvor disse paneldeltakerne nå jobber.

2B. Nye / øvrige ledere i panelvirksomheter

I de panelvirksomhetene hvor vi i 2002 intervjuet toppledere, har vi i årets undersøkelse vervet ny toppleder, dersom topplederen vi intervjuet i 2002 ikke lenger innehar denne stillingen. Toppleder fra 2002 har vi deretter oppsporet og forsøkt vervet på hans/hennes nye arbeidssted, såfremt han/hun fortsatt er leder.

I de panelvirksomhetene hvor vi i 2002 intervjuet mellomledere, var den opprinnelige prosedyren at vi skulle ta kontakt med hver 3. nye leder. Med *nye ledere i panelvirksomheter* forstår vi personer som har blitt ledere i en panelvirksomhet i 2002 eller senere. Kravet var altså at de har blitt leder i 2002 eller senere i *den panelvirksomheten de arbeider idag*.

Etter at intervjuingen hadde pågått en periode, ble det imidlertid tydelig at ved å benytte prosedyren om å kun kontakte hver 3. nye leder, ville vi miste noen av de opprinnelige panelvirksomhetene i utvalget. Dette var tilfellet dersom alle paneldeltakere fra 2002 hadde sluttet i virksomheten, og det ikke var tilkommet noen nye mellomledere siden 2002. Vi registrerte også at det i gjennomsnitt var få

nye ledere i mange av de mindre panelvirksomhetene. For å beholde flest mulig av panelvirksomhetene og for å komme opp i det antall vervinger vi tilstrebet, besluttet vi den 26. mai å endre prosedyren til å kontakte hver 3. mellomleder *totalt sett* i virksomheten. Det vil si at vi også inkluderte ledere som var ledere før 2002. Panelvirksomheter som var ferdig intervjuet før 26. mai, og hvor vi kun hadde kontaktet hver 3. *nye* leder, ble *ikke* kontaktet på nytt med tanke på å supplere med ledere som var ansatt før 2002.

Den praktiske tillempeingen med å inkludere ledere som har vært ansatt i panelvirksomhetene siden før 2002, kompenserer også til en viss grad for frafallet av paneldeltakere som har skiftet arbeidssted, blitt pensjonert e.l. siden 2002. Dermed vil antall ledere som verves i panelvirksomhetene i større grad gjenspeile virksomhetens størrelse, og totalt sett vil det bidra til å inkludere et stort og representativt utvalg norske ledere i undersøkelsen.

Vi fikk i alle tilfeller oversikt over antall nye/øvrige mellomledere fra personal-/ HR-ansvarlig eller en annen person som hadde oversikt over organisasjonen. Vi tok deretter direkte kontakt med hver 3. blant de nye/øvrige lederne for avtale om deltakelse, etter samme prinsipp som i 2002. Denne prosedyren har vi fulgt for alle panelvirksomheter hvor vi i 2002 intervjuet andre ledere, uavhengig om paneldeltaker(e) fra 2002 fortsatt arbeider der. Vi har vervet nye/ øvrige ledere også i panelvirksomheter som nå har færre enn 10 ansatte. I utgangspunktet hadde alle virksomheter som er trukket ut, 10 eller flere ansatte.

2C. Ledere i nye virksomheter

Verving av deltagere i nye virksomheter har skjedd ved telefonisk henvendelse til de uttrukne virksomheter. Vi har vervet både toppledere og mellomledere i utvalget av nye virksomheter. I utvalget av virksomheter der toppleder skulle intervjues spurte vi direkte etter vedkommende, mens vi i virksomheter der vi skulle intervjuer mellomledere ba om kontakt med personal-/HR-ansvarlig eller en annen person som hadde oversikt over organisasjonen. Det kunne være daglig leder i mindre virksomheter eller personal-/HR-sjef, kontorsjef e.l. i større virksomheter.

Utvalget av nye virksomheter, som alle har 10 eller flere ansatte, er trukket fra virksomhetsregisteret fra Lindorff Match. Dette er, i likhet med tidligere virksomhetsregistre vi har benyttet, basert på opplysninger hentet fra Brønnøysundregistrene, og omfatter privat og offentlig sektor. Det er verdt å merke seg at registrenes kategorisering av virksomheter med tanke på bransjeinndeling har endret seg noe opp gjennom årene, først og fremst som en konsekvens av at det har funnet sted reelle endringer og omstruktureringer innenfor ulike bransjer, sektorer og enkeltvirksomheter. Trekking av tilleggsutvalg blant virksomheter etablert i 2002 eller senere har blitt gjort innenfor de samme hovedkategorier av bransjer som i 1999 og 2002, så langt dette har vært mulig.

De nye virksomhetene er prinsipielt trukket etter de samme kriterier som ble brukt for å trekke 1999-utvalget og tilleggsutvalget i 2002. I årets undersøkelse er nye virksomheter definert som *virksomheter etablert i 2002 eller senere*. Antall *vervede* ledere i virksomheter i dette segmentet utgjør i årets undersøkelse ca. 29% av det totale utvalget *vervede* ledere. Andelen ledere vervet i nye virksomheter er dermed høyere i 2011-undersøkelsen enn hva den var i 2002. Dette er et naturlig resultat av de årene som har gått siden forrige gjennomføring, da målsettingen har vært å dekke inn et representativt utvalg av nye virksomheter som har kommet til siden 2002.

3. Opprettelse av panelet i 1999

Utvalget av virksomheter i 1999 ble trukket fra DM-husets (Telenor) virksomhetsregistre, og besto av virksomheter med 10 eller flere ansatte i offentlig og privat sektor. Totalutvalget ble av praktiske årsaker delt i to, et topplederutvalg og et utvalg bestående av andre ledere enn toppledere. Definisjonen av leder var at man *har underordnede som rapporterer til seg*. Utvalget av virksomheter som ble trukket var stratuminndelt, det vil si inndelt i ulike kategorier, for å sikre tilstrekkelig antall intervju innen virksomheter med ulike størrelser innenfor ulike bransjer. Dette medførte at deltagerne fra ulike strata (kategorier) ble trukket med ulik trekkesannsynlighet (utvalgsprosent).

I utgangspunktet ble det trukket like store delutvalg av så vel toppledere som mellomledere innenfor hver av de 11 bransjene, slik at representanter for bransjer med få virksomheter fikk større trekkesannsynlighet enn representanter for bransjer med mange virksomheter. I tillegg ble det trukket like store delutvalg av toppledere i virksomheter med 100 ansatte eller færre og i virksomheter med flere enn 100 ansatte, for å sikre at vi fikk tilstrekkelig antall intervjuer med toppledere i større virksomheter. Denne allokeringen innebærer at toppledere i store virksomheter ble sterkere representert i utvalget enn toppledere i mindre virksomheter, fordi det eksisterer flere små enn store virksomheter i Norge. For mellomledere ble imidlertid utvalget selvveiende fordi vi foretok flere intervjuer i store virksomheter enn i små. I noen av de større virksomhetene intervjuet vi både toppleder og andre ledere.

Trekning av tilleggsutvalg og verving av deltaker ble så langt det var praktisk mulig, gjennomført etter de samme prinsipper i 2002 som ved første gangs gjennomføring. For videre detaljer om prosedyren som ble fulgt ved verving av panelet i 1999 og i 2002, henvises det til intervjuinstruksene som ble benyttet den gang.

3 A. Vekting av resultatene

For at estimater som beregnes på tvers av delutvalg eller bransjer ikke skulle bli beheftet med systematiske skjevheter, var det nødvendig å la svar fra hver deltaker telle med en vekt som reflekterer trekkesannsynligheten. Dette er gjort ved at vektene ble satt lik den inverse verdien av trekkesannsynligheten (det vil si populasjon delt på utvalg) i hvert stratum. Vektene varierte følgelig fra bransje til bransje, men var like innen samme bransje. For at for eksempel en toppleder ikke skulle telle mer enn en annen leder ved totalberegninger, brukte vi vekter som knyttet seg til hver enkelt respondent som vi beregnet på følgende måte:

Toppledervektene ble beregnet ved å dele det totalte antall virksomheter (som tilsvarer det totale antall toppledere i populasjonen) på antall toppledere som ble intervjuet i hver av de 11 bransjene. Vektene varierte følgelig fra bransje til bransje, men var like innen samme bransje. For andre ledere ble vektene beregnet ved å dele totalt antall mellomledere på antall intervju med mellomledere i hver av de 11 bransjene. Antall mellomledere i populasjonen er beregnet som et gjennomsnitt i hver av de 11 bransjene basert på de oppgaver over antall mellomledere som vi fikk oppgitt ved henvendelser til virksomhetene.

De faste holdepunktene våre var altså totalt antall virksomheter i hver celle i utvalgsmatrisen og faktisk antall intervjuede i de samme cellene. I og med at det sikkert var en del upresise beregninger av antall ledere i enkelte virksomheter og usikkerhet om man skal avrunde opp eller ned, var

estimatet av totalt antall mellomledere neppe 100% korrekt, men trolig ikke langt i fra. Hvis det var noe systematikk i bortfallet, kan dette også ha påvirket estimatene. Å unnlate å veie vil etter vår mening være direkte feil, all den stund utvalgsplanen forutsetter ulik trekk sannsynlighet for ledere i ulike bransjer.

4. Effekter av å benytte panelundersøkelse som metode

Målet i vervingen har vært å få flest mulig av deltakerne fra 2002 til å delta på nytt, og supplere med andre og nye ledere for å få et mest mulig representativt utvalg av norske ledere i 2011. Antallet ledere i hvert stratum vil være et annet i 2011 enn det var i 2002 (og i 1999), fordi utvalgets sammensetning med hensyn til bransje og ledertype til dels ligger utenfor vår kontroll. Dette er det tatt hensyn til ved beregningen av resultater for 2011, da vi har utarbeidet nye vekter for dette året etter de oppdaterte tallene for utvalget (antall intervju) og populasjonen i hvert stratum.

Metodemessige vurderinger tilsier at dette ikke er forhold som har særlig betydning for resultatene, men det kan likevel være nyttig å ta med noen betraktninger rundt dette:

- Fordi vi oppsporer paneldeltakere på deres nye arbeidssted, i tillegg til å verve øvrige ledere i panelvirksomhetene fra 2002 (såfremt disse fremdeles eksisterer), samt verver ledere i et utvalg nye virksomheter, vil utvalget av virksomheter til dels være endret sammenlignet med i 2002.
- Paneldeltakere fra 2002 som har skiftet arbeidssted, og som i dag hverken arbeider i en annen panelvirksomhet som var med i 2002 eller i en av de nye virksomhetene som er trukket ut i årets tilleggsutvalg, har rent utvalgsmessig ikke lenger noen tilknytning til utvalget av *virksomheter* som er trukket ut (i 1999, 2002 eller i 2011). Hensynet til å beholde flest mulig paneldeltakere har imidlertid vært styrende, og vi har kontaktet disse i den virksomheten de arbeider i dag, uansett hvilken virksomhet dette dreier seg om. I disse virksomhetene har vi kun intervjuet paneldeltakeren, som følge av at vi har oppsporet paneldeltakere på deres nye arbeidsplass. Alle vervede som har sendt inn utfylt spørreskjema inngår dermed i resultatgrunlaget, uavhengig av hvor de arbeider i dag.
- En god del av panelvirksomhetene fra 2002 eksisterer ikke lenger i samme form som den gang – fordi de nå er integrert i andre virksomheter, mens andre av panelvirksomhetene er nedlagt eller avviklet på annen måte. Som en naturlig konsekvens av reelle endringer i norsk næringsliv så vel som offentlig sektor, vil dermed utvalget av virksomheter som er med i undersøkelsen endres over tid.
- Totalt sett for alle bedrifter i Norge vil naturligvis antall ledere som trer ut av lederstillinger og antall nye ledere som kommer til gjenspeile det faktiske antall ledere i norsk arbeidsliv til enhver tid. I denne undersøkelsen er imidlertid utvalget for en stor del knyttet opp mot panelvirksomhetene fra 2002. Siden det i stor grad har skjedd strukturmessige endringer i panelvirksomhetene fra 2002 kan det hende at antall ledere som trer ut av lederstillinger og antall nye ledere som kommer til i panelvirksomhetene ikke nødvendigvis har samme relative forhold som i norsk arbeidsliv totalt sett.

I årets undersøkelse har vi som nevnt foretatt vektning av resultatene etter samme mal som i 1999 og 2002 (jfr. avsnitt 3), basert på antall virksomheter som eksisterer i hver av de 11 bransjene i dag

(populasjon 2011), og antall intervju med hhv. toppledere og mellomledere i de ulike bransjene. Fordelingen av intervju etter bransje innen hvert delutvalg finnes i vedlagte oversikt.

Dersom man sammenligner antall virksomheter i dag med antallet i 1999 – som ble lagt til grunn for den opprinnelige utvalgstrekkningen, finner vi at økningen er relativt stor. Her gjenspeiles de faktiske endringer som har funnet sted i norsk næringsliv de senere årene, men økningen skyldes også til en viss grad at virksomhetsregistrene har blitt noe endret i sin oppbygging. Hensikten med å lage en oversikt over antall virksomheter i de ulike bransjene er ikke å kvantifisere antall virksomheter eksakt, men å finne forholdstall mellom bransjer, da det er disse som er vesentlige ved beregning av vekter.

Vi presiserer for øvrig at estimatet av totalt antall ledere heller ikke i år vil være 100% korrekt på grunn av upresise beregninger av antall ledere i enkelte virksomheter (jfr. avsnitt om beregning av antall ledere i 2002 på side 7.)

5. Avslutning

Det er gjennomgående oppnådd høye svarprosenters også i årets undersøkelse. Med en total responsrate på 71% ligger denne lavere enn hva vi oppnådde i 2002, men svarprosentene må likevel sies å være så høye at bortfallet neppe kan påvirke svarfordelingene i særlig grad. Følgelig rokker dette bortfallet ikke ved vår konklusjon om at responsen er meget høy, og at svarfordelingene som fremkommer fra de som har svart kan stå som et pålitelig uttrykk for hele målgruppens synspunkter på de spørsmål som er stilt. Vi vil i denne sammenheng også nevne at responsrater i markedsundersøkelser generelt har vært synkende de siste 10 årene, slik at svarandelene som er oppnådd i denne undersøkelsen ligger på et meget høyt nivå i den virkeligheten som eksisterer i dag.

En faktor som også *kan* ha hatt betydning for responsraten, er at spørreskjemaet var betydelig mer omfattende enn i 2002. Av erfaring vet vi at ledere blir bedt om å fylle ut et stort antall skjemaer til ulike formål, og ikke alltid har tid til å fylle ut alle. Dette kan også være én av årsakene til at noen ikke har tatt seg tid til å fylle ut spørreskjemaet vi har sendt dem, selv om de i utgangspunktet har sagt seg villige til å delta i undersøkelsen.

Vi ser av vedlagte oversikt (intervju pr. bransje) at svarprosentene gjennomsnittlig er høyere blant toppledere (72%) enn blant andre ledere (70%). Den høye svarprosenten blant toppledere skyldes hovedsakelig at svarprosenten blant paneldeltakere fra 2002 som er toppledere i dag ligger på hele 87%, og svarandel blant nye/ andre toppledere i panelvirksomhetene fra 2002 ligger nesten like høyt.

Blant paneldeltakere fra 2002 som er mellomleder i dag, har vi vervet 775 personer, hvorav 505 har sendt inn skjema, som tilsvarer en svarprosent på 65%. Som følge av at det har gått lang tid siden forrige undersøkelse har vi også vervet et betydelig antall nye mellomledere i de opprinnelige panelvirksomhetene. Svarandelen i denne gruppen er på hele 77%, og bidrar til å øke gjennomsnittlig svarprosent for mellomledere totalt sett.

Så lenge dette er en utvalgsundersøkelse, er resultatene beheftet med en viss usikkerhet. Det kan være vanskelig å beregne eksakt hvor store feilmarginer vi må regne med, men feilmarginene er størst ved observasjoner rundt 50%, for så å bli mindre nærmere 0% eller 100%. Som en

tommelfingerregel kan vi regne med feilmarginer på +/- 2-3 prosentpoeng i totalkolonnen, og +/- 4-5% innen undergruppene som er analysert.

Kontaktperson i AFF har gjennom planleggingen og gjennomføringen av dette prosjektet vært forskningsleder Rune Rønning. Ansvarlig for planlegging og rapportering i Synovate er direktør Erik Dalen og seniorkonsulent Ann-Kristin Ansteensen. I vår feltavdeling har ansvaret for gjennomføringen ligget hos Ane M. Jenssen, Rune Ersdal og Arild M. Sæle. Tilrettelegging og klargjøring i vår avdeling for databearbeiding har vært utført av Kenneth Schönenberg og Hans Petter Heggelund.

VEDLEGG:

- 1. Oversikt over intervju pr. bransje**
- 2. Frafallsanalyse**
- 3. Intervjuinstruks og presentasjon av prosjektet**
- 4. Tillegg til intervjuinstruks: Presisering av toppleder- og virksomhetsbegrepet**
- 5. Informasjonsbrev til bruk ved verving:**
 - Informasjon til Administrerende direktør/ daglig leder
 - Informasjon til andre ledere
 - Informasjon til personal-/ HR-ansvarlig i panelvirksomheter*
 - Informasjon til personal-/ HR-ansvarlig i nye virksomheter
- 6. Følgrebrev til vervede**
- 7. Spørreskjema**
- 8. Purrebrev**

**Fra 26. mai, da vi begynte å inkludere ledere som har vært ansatt i panelvirksomhetene siden før 2002, endret vi avsnittet om prosedyre for hvilke ledere som skulle inngå i utvalget, slik at brevet ble likelydende med det brevet som ble benyttet til personal-/ HR-ansvarlig i nye virksomheter.*

Oversikt over intervju pr. bransje

Bransje/ TOPPLEDERE	Base (Antall)	Antall Antall vervet	Mottatte svar	
			Antall	Svarprosent
Primærnæring/ rel.ind.	1411	103	81	79 %
Olje/ utvinning og energi	387	49	40	82 %
Industri	2148	128	88	69 %
Bygg og anlegg	3624	109	69	63 %
Handel/ hotell/ restaurant	7546	165	114	69 %
Transport/ post/ tele	1263	80	54	68 %
Finansielle tjenester	354	60	34	57 %
Annen tjenesteyting	1231	88	57	65 %
Gullsnipp-bransjer	4066	144	93	65 %
Off.adm/ undervisning	1311	225	193	86 %
Helse og sosial	1913	110	81	74 %
SUM	25254	1261	904	72 %

Bransje/ ANDRE LEDERE	Base (Antall)	Antall Antall vervet	Mottatte svar	
			Antall	Svarprosent
Primærnæring/ rel.ind.	11744	312	234	75 %
Olje/ utvinning og energi	9485	201	156	78 %
Industri	33954	321	239	74 %
Bygg og anlegg	30507	267	166	62 %
Handel/ hotell/ restaurant	49023	278	157	56 %
Transport/ post/ tele	14433	230	161	70 %
Finansielle tjenester	5310	175	128	73 %
Annen tjenesteyting	8249	116	68	59 %
Gullsnipp-bransjer	23638	267	186	70 %
Off.adm/ undervisning	16382	435	335	77 %
Helse og sosial	24108	245	176	72 %
SUM	226834	2847	2006	70 %

Sum antall vervet:	4108
Sum antall svar:	2910
Svarprosent totalt:	71 %

OVERSIKT OVER UTVALG 2011	Antall vervet	Antall svar	Svarprosent
Paneldeltakere fra 2002 som er toppledere i 2011	356	309	87 %
Paneldeltakere fra 2002 som er mellomledere i 2011	775	505	65 %
Nye/ andre toppledere i virksomheter som deltok i 2002	401	345	86 %
Nye/ andre mellomledere i virksomheter som deltok i 2002	1403	1075	77 %
Toppledere i nye virksomheter 2011	424	250	59 %
Mellomledere i nye virksomheter 2011	749	426	57 %
SUM	4108	2910	71 %

FRAFALLSANALYSE LEDERE SOM DELTOK I 2002	Netto utvalg	Antall nekt	Antall ikke lenger leder	Antall trygdet/ død/ pensj. *	Antall umulig å oppspore/ umulig å få tak i	Antall ikke sendt inn skjema	Sum frafall **
Toppledere som deltok i 2002	899	28	255	247	55	63	648
Mellomledere som deltok i 2002	2273	187	438	245	269	254	1393
SUM	3172	215	693	492	324	317	2041

* Frafallsposten "trygdet/ død/ pensjonert" inkluderer også 97 paneldeltakere som i 2002 var 62 år eller eldre. Disse har vi ikke kontaktet i 2011-undersøkelsen.

** "Sum frafall" inkluderer alle former for frafall på ledere som deltok i 2002, også de som er vervet i 2011, men som ikke har sendt inn skjema, Det er totalt 2041 av de 3172 deltakerne fra 2002 som går ut av panelet, mens 814 også har deltatt i årets undersøkelse.

AFFs lederundersøkelse 2011

Intervjuinstruks
og presentasjon av
prosjektet





I dette oppdraget skal vi telefonverve et utvalg ledere i norsk arbeidsliv til å delta i en postal undersøkelse.

Formålet med undersøkelsen er å kartlegge norske lederes arbeidssituasjon og atferd i lederrollen.

Litt om prosjektet



- **Historikk:** AFFs lederundersøkelse ble gjennomført første gang i 1999, og ble gjentatt i 2002. Resultater og hovedfunn fra undersøkelsene er fremlagt i bokform. Lederne som deltok fikk i etterkant tilsendt denne boken, og noen vil nok på grunn av dette huske den forrige undersøkelsen. De tidligere undersøkelsene har også fått endel omtale i media. I 2002 deltok 3.172 ledere i undersøkelsen. Nå skal undersøkelsen gjentas for tredje gang.
- **Oppdragsgiver** er AFF (Administrativt Forskningsfond ved Norges Handelshøyskole). AFF er mest kjent for å drive lederutvikling, men arbeider også med organisasjonsutvikling, coaching og mentoring, styreutvikling m.m. AFF samarbeider tett med Norges Handelshøyskole (NHH), og er samlokalisert med høyskolen i Bergen. AFF er den eldste og høyest rangerte institusjonen for lederutvikling i Norden, og står blant annet bak det velrenommerte Solstrandprogrammet, som er AFFs mest omfattende lederutviklingsprogram.
- **Tema:** Formålet er å kartlegge norske lederes arbeidssituasjon og atferd i lederrollen. I årets undersøkelse fokuseres det spesielt på hvordan norske ledere opplever sin jobbhverdag, for på denne måten å komme lederne enda nærmere inn på livet.
- **Målgruppe:** Toppledere og andre ledere (mellomledere) i norsk arbeidsliv. Vi ønsker å følge ledere over tid, og skal oppspore og forsøke å verve alle deltakere fra 2002-undersøkelsen, i tillegg til at vi skal intervju et utvalg nye ledere.
- **Metode:** Vi skal intervju et representativt utvalg i målgruppen gjennom telefonverving etterfulgt av et postalt spørreskjema. Spørreskjema sendes ut puljevis, i takt med vervingen. Feltperioden anslås til ca. tre måneder. Spørreskjemaets omfang er på 25 sider, og vi tror det vil ta ca. 40 minutter å fylle det ut.
- **Antall vervinger** anslås til ca. 4–5.000, antallet kan bli justert underveis.



Føringer for AFFs Lederundersøkelse:

1. Norske lederes situasjon og praksis skal være fokus for lederundersøkelsen.
2. Undersøkelsen skal følge opp "panelet" av ledere fra 1999 og 2002.
3. Spørreskjemaet skal anvende spørsmål og skalaer som er forankret og anvendt i ledelsesforskning av høy standard.



Hovedsiktemål med AFFs lederundersøkelse:

- Å ”forklare” norske lederes atferd, inkludert lederstil ved hjelp av:
 - Personlig stil
 - Motivasjonsfaktorer og verdier
 - Lederens kontekst (omgivelser), dvs. virksomhetstype/bransje, organisasjon og organisering, medarbeiderkarakteristika
 - Lederens opplevelse av egen situasjon



uni 2002



44 DEBATT

Bedrifter med samarbeidsorienterte ledere oppnår bedre avkastning på kapitalen enn andre bedrifter, ifølge ny, norsk forskning, skriver **Mal Vik**, AFF/NHH.

Norsk lederstil gir resultater

INNLEGG Ledelse

AFF har, blant annet gjennom Solstrandprogrammet, arbeidet med utvikling av ledere og organisasjoner i snart 50 år. Hvert år deltar flere tusen ledere på våre åpne og bedriftsinterne programmer. Vi møter alle bransjer og sektorer, og gjennomfører jevnlig AFFs Lederundersøkelse blant et omfattende og representativt utvalg av norske ledere.

Med utgangspunkt i flere forsknings, svært erfarne og observasjoner som våre 50 fagspesialister gjør stø på norske og internasjonale arbeidsplasser, er det noen viktige funn som kan være relevante bidrag til debatten om ledelse i DN.

Styksen i den type ledelse vi ser mest av i Norge, er nalg dokumentert i en artikkel i British Journal of Management. NHH-professor Rikard Espeland og dr. oecoe, Olav Eivandstein har vist en signifikant sammenheng mellom ledere som samarbeidsorienterte og avkastning på kapitalen.

UHELDDIG. Metaforne bidrar til en forvanskning av ledelse, skriver Mal Vik.

investert kapital. Data fra administrerende direktører i AFFs Lederundersøkelse er for første gang koblet med regnskapsdata fra 623 norske bedrifter.

Det er første gang denne sammenhengen er påvist empirisk, og vi kan med god sannsynlighet si at det er norsk lederstil som gir resultatet.

Konklusjonen understøttes også av andre studier som har påvist en sterk sammenheng mellom medarbeideres engasjement og virksomhetens oppskaffede resultater. Ansattes engasjement og høy medarbeidermotivasjon fører til høyere produktivitet og lønnsomhet.

Derfor kan det lønne seg for bedrifter å investere i ledelse og utvikling av ledere som samarbeidsorienterte og som gir resultater.

Det er første gang det er påvist en sammenheng mellom ledere som samarbeidsorienterte og avkastning på investert kapital. (Illustrasjon: Colturbo)

hens hensler, har blitt til at konflikter blir løst fritt i og håndtert og at virksomheten er preget av en konstruktiv tilbakemeldingskultur. Et godt arbeidsmiljø gir direkte utvirkning på produktivitet og høy lojalitet i leveransene.

Derfor kan det lønne seg for bedrifter å investere i ledelse og utvikling av ledere som samarbeidsorienterte og som gir resultater.

forstå hvorfor de handler som de gjør.

Drifting og forklaring av ledere (som «styringsledere», «kordomledere» og «dirigenter») er utvilsomt viktig, men samtidig viktig å trekke inn de medarbeiderne som skal ledes, og den sammenheng både de og virksomheten tvinger i.

Ledelse er et sammensatt og komplekst fenomen. Det kan derfor være fristende å ty til billedlige metaforer for å klatre eller tydeliggjøre ledelse. Problemet er at hverken stre utøver, koordinerte ledere eller dirigenter er særlig representative for ledelse som gir resultater i norsk arbeidsliv. Dermed bidrar metaforene til en latterliggjøring av ledelse og en forvanskning av debatten om ledelse.

Det er heldigvis sjelden «viltre» ledere har den type medarbeidere som har blitt fremhevet i DN de siste dagene. Bollen, basert på forskning og erfaring, er fortsatt å være og forutsetning for en virksomhet. Men er først fremst som skapende og for stillinger i ledelse til ledere i strever med å få gjennomført for sine verdier og visjoner. Disse menneskene er sannsynligvis utvilsomt, energiske og lokale ansatte som er på jakt etter mening med det de gjør. De søker mening og støtte i arbeidet, og de ønsker ledere som ser og anerkjenner dem.

Mal Vik, administrerende direktør i AFF, Norges Hørske høykole

Februar 2011



LEDERUTVIKLING I VERDENSKLASSE

Financial Times ranker AFF/NHH blant verdens 50 beste

AFF/NHH beholder posisjonen blant verdens fremste institusjoner for lederutvikling i åpne programmer.

På Financial Times samlede ranking i desember 2010 er Solstrandprogrammet, AFF Yngre Ledere (AYL) og NHHs Corporate Finance best i Norden og blant de 50 beste i verden. Det er tredje året vi deltar i denne rankingen og AFF/NHH klatrer stadig oppover på listen.

LEDERUTVIKLING I VERDENSKLASSE

Financial Times ranker AFF/NHH blant verdens 50 beste

AFF/NHH beholder posisjonen blant verdens fremste institusjoner for lederutvikling i åpne programmer.

På Financial Times samlede ranking i desember 2010 er Solstrandprogrammet, AFF Yngre Ledere (AYL) og NHHs Corporate Finance best i Norden og blant de 50 beste i verden. Det er tredje året vi deltar i denne rankingen og AFF/NHH klatrer stadig oppover på listen.

Viktige definisjoner



Virksomhet:

Den *geografiske enheten* som du ringer til, altså den virksomheten som har samme telefonnummer og adresse. Dette kan være en bedrift, en etat eller en organisasjon i privat eller offentlig sektor. Merk at en virksomhet av og til kan være en del av et større konsern eller offentlig etat.

Leder:

Alle som har underordnede som rapporterer til seg. I denne undersøkelsen defineres altså ledere ved at de har personalansvar.

Ledernivå:

Nivå 1 = toppleder (daglig leder/ administrerende direktør)

Nivå 2 = annen leder (mellomleder)

Toppleder:

Daglig leder/ administrerende direktør i den selvstendige virksomheten. Dersom denne virksomheten er en del av et større konsern, defineres lederen som toppleder, selv om han/hun ikke er toppleder i hele konsernet eller etaten.

Det finnes kun én toppleder i hver virksomhet.

Paneldeltaker:

Leder som deltok i AFFs lederundersøkelse 2002.

Panelvirksomhet:



Vurderinger av om deltakere er i målgruppen

Skal vi verve paneldeltakere som har skiftet jobb/ arbeidsgiver siden 2002?	Ja. I verveskjemaet registreres at de har skiftet jobb, og navn og andre opplysninger på nåværende arbeidsgiver noteres. Kravet er imidlertid at de fortsatt må være ledere.
Skal vi oppspore og forsøke å verve paneldeltakere som nå arbeider i utlandet?	Ja, såfremt de fortsatt er ledere.
Skal vi verve paneldeltakere som nå har stilling som styreformann?	Nei, disse anses som utenfor målgruppen.
Skal vi verve paneldeltakere som nå arbeider i enmannsforetak og ikke lenger har noen som rapporterer til seg?	Nei, disse har ingen som rapporterer til seg.
Skal vi verve paneldeltakere som nå arbeider i virksomheter med færre enn 10 ansatte?	Ja, såfremt de fortsatt er ledere.
Skal vi verve nye/øvrige ledere i panelvirksomheter som nå har færre enn 10 ansatte?	Ja. I utgangspunktet har vi kun trukket ut virksomheter med 10 eller flere ansatte. Dersom situasjonen har endret seg siden forrige gjennomføring, slik at antall ansatte i dag er færre enn 10, skal panelvirksomheten fortsatt være med i utvalget.
Kvalifiserer lederne til deltakelse også om de har hatt jobben i kort tid, er i ferd med å skifte jobb etc., eller jobber deltid?	Status på <u>vervetidspunktet</u> er gjeldende for å avgjøre om vedkommende er i målgruppen. En leder kvalifiserer seg dermed til deltakelse også om <ul style="list-style-type: none"> • han/ hun har hatt jobben i kun kort tid • han/ hun skal skifte jobb, pensjoneres eller gå ut i permisjon i nær fremtid. • Ingen krav til stillingsprosent, også ledere som arbeider deltid er aktuelle for deltakelse.



gjelder panel-
deltakere



gjelder nye/
øvrige ledere
i panel-
virksomheter

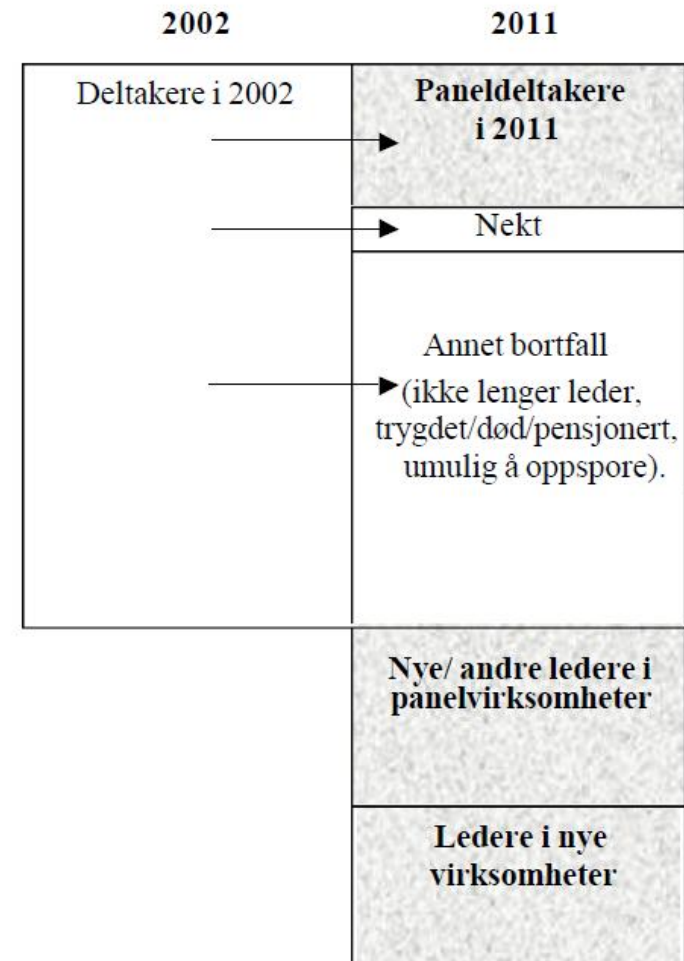


gjelder alle
ledere vi er i
kontakt med

Utvalgets sammensetning - prinsippskisse

Skissen til høyre viser hvordan utvalget i 2011 skal settes sammen.

- Paneldeltakere:
Ledere som deltok i 2002-undersøkelsen
- Panelvirksomheter:
Virksomheter som var med i utvalget i 2002-undersøkelsen
- Nye virksomheter:
Virksomheter etablert i 2002 eller senere.



Intervjuprosessen

- Kartlegging og verving av ledere i nye virksomheter
- Kartlegging av panelvirksomheter (inkl. nye ledere i disse)
- Kartlegging og oppsporing av paneldeltakere.
- Verving av paneldeltakere og nye ledere i panelvirksomheter

- Utsendelse av postalt spørreskjema
- 1. purring (postalt)
- 2. purring (på telefon)
- Retur av skjema
- Skanning av skjema

Din jobb som intervjuer i vervingen er å:

- Være profesjonell og ærlig
- "Selge inn" undersøkelsen og motivere til deltagelse.
- Tilby å sende over mer informasjon om undersøkelsen i de tilfellene dette er hensiktsmessig. Vi har utarbeidet ulike informasjonsbrev til dette formålet.
- Følge retningslinjene for hvem som får delta, og få respondenten til å forplikte seg.





Kartlegging og telefonverving



Opplysninger som skal registreres i kartleggings- og verveskjema

I kartleggingen skal vi registrere/ verifisere **navn, adresse og telefonnummer** til virksomheten samt **omsetning, bransjekode, antall ansatte og antall ledere totalt** i virksomheten.

I tillegg registreres **navn, mobilnummer og e-postadresse** til lederne, samt hvilket **ledernivå** de tilhører. Dette gjelder alle vi verver.

I skjemaet finnes kommentarfelt både på bedriftsnivå og personnivå (for den enkelte leder).

For de paneldeltakerne vi får tak i, skal vi i tillegg registrere

- om de fortsatt er ledere etter vår definisjon (hvis ikke, er de ikke i målgruppen for undersøkelsen).
- hvilket ledernivå de i så fall tilhører nå.
- om de har skiftet arbeidsgiver siden sist de deltok i undersøkelsen i 2002.

Hva sier vi når vi ringer?



Presenter deg med følgende introduksjon:

”God dag jeg heter_____, og jeg ringer fra Synovate, tidligere Markeds- og Mediapainstituttet MMI, i Oslo. Vi holder på med et forskningsprosjekt om ledelse i norsk arbeidsliv på vegne av Administrativt Forskningsfond (AFF) ved Norges Handelshøyskole.

Denne introduksjonen skal du bruke uansett hvem du henvender deg til i virksomhetene.



Kartlegging av ledere i nye virksomheter

For å få oversikt over lederne i en virksomhet må vi starte med å ringe virksomhetens sentralbord, og spørre etter personal-/ HR-ansvarlig. I små virksomheter kan det være daglig leder, i større virksomheter finnes det ofte en egen HR-ansvarlig.

Utvalget med nye virksomheter (etablert i 2002 eller senere) er trukket fra et virksomhetsregister basert på opplysninger hentet fra Brønnøysundregistrene, som omfatter privat og offentlig sektor. Informasjon (navn, adresse og telefonnummer til virksomheten, omsetning, antall ansatte og bransjekode) som blir lest inn i verveskjemaet skal være oppdatert, men vi stiller kontrollspørsmål for å sjekke at opplysningene stemmer.

- Vi må i tillegg spørre om antall ledere i virksomheten totalt.
- Også utvalget med nye virksomheter deles inn i toppleder- og mellomlederutvalg. I virksomheter hvor vi skal intervju mellomledere skal vi kontakte hver 3. leder.
- På bakgrunn av hvor mange ledere vi får oppgitt at det finnes i virksomheten totalt, beregnes automatisk i verveskjemaet det antall ledere vi ønsker å komme i kontakt med i den aktuelle virksomheten. Disse skal HR-ansvarlig e.l. trekke tilfeldig. Dersom den du snakker med ikke kan komme med en slik liste på stående fot, be vedkommende sende deg listen til e-postadressen ane.jenssen@synovate.com. Vær også snar med å tilby å sende over mer informasjon om undersøkelsen.
- Ring deretter opp de lederne du har fått navnet på.
- I virksomheter hvor vi skal intervju toppledere trenger vi ikke gå via HR-ansvarlig, men spør direkte etter daglig leder/ adm. direktør i virksomheten.
- Dersom lederen er villig til å delta, skal du fylle inn diverse opplysninger i verveskjemaet.
- Når alle registreringene er gjort, takk for hjelpen og fortell at spørreskjemaet vil bli sendt i posten i løpet av et par dager sammen med informasjonsbrev og svarkonvolutt.
- Dersom IO ikke er villig uten videre, vær høflig og vennlig, men bruk argumentene som du finner nedenfor.

Kartlegging av mellomledere i nye virksomheter

- trinn 1



Intro.A)

Virksomhet: Synovate Norway
 Adresse: Christian Kroghs Gt. 1
 Postnummer: 133
 Poststed: Oslo
 Telefon: 22954700
 Registrert antall ansatte: 95

UTVALG MELLOMLEDER - NAR DU FAR SVAR:

God dag jeg heter _____, og jeg ringer fra Synovate, tidligere Markeds- og Mediainstituttet MMI, i Oslo. Vi holder på med et forskningsprosjekt om ledelse i norsk arbeidsliv på vegne av Administrativt Forskningsfond (AFF) ved Norges Handelshøyskole. Er det mulig å få snakke med en personalansvarlig, HR-ansvarlig eller andre som har mulighet til å svare på spørsmål vedrørende en generell oversikt over virksomheten?

NAR DU FAR KONTAKT MED RIKTIG PERSON:

God dag jeg heter _____, og jeg ringer fra Synovate, tidligere Markeds- og Mediainstituttet MMI, i Oslo. Vi holder på med et forskningsprosjekt om ledelse i norsk arbeidsliv på vegne av Administrativt Forskningsfond (AFF) ved Norges Handelshøyskole. I denne undersøkelsen skal vi intervjuet et landsrepresentativt utvalg bestående av ca. 3000 ledere innen offentlig og privat sektor. Din virksomhet er trukket tilfeldig fra et åpent virksomhetsregister.

Undersøkelsen ble gjennomført første gang i 1999, og gjentatt i 2002. Resultatene ifra den gang har fått mye oppmerksomhet, og har vært til stor nytte både i lederutvikling og i debatten om ledere og ledelse.

Undersøkelsen skal nå gjentas for tredje gang. I denne forbindelse ønsker vi å sende et spørreskjema i posten til et utvalg ledere i din virksomhet, og vi håper du kan hjelpe oss å komme i kontakt med disse.

REGISTER UTFALL:

01 Intervju

02 Bedriften er ikke i målgruppe

03 Nekt på bedriftsnivå

04 E-post dersom info ønskes:

Kartlegging av mellomledere i nye virksomheter - trinn 2 (hvis intervju i trinn 1)



KartAns.A) I mitt system er det notert at det er 95 ansatte i din virksomhet - stemmer det?
<i>NOTER ANTALL ANSATTE:</i> <input type="text"/>
KartOms.A) Hva var bedriftens omsetning i 2010?
<i>REGISTRER OMSETNING I HELE MILLIONER:</i> <input type="text"/>
KartLed.A) Jeg ønsker gjerne å vite hvor mange ledere det finnes i virksomheten totalt. I denne undersøkelsen definerer vi som ledere alle som har underordnede som rapporterer til seg.
<i>NOTER ANTALL LEDERE:</i> <input type="text"/>

Kartlegging og verving av mellomledere i nye virksomheter - trinn 3

V0.A)
TIL PERSONALANSVARLIG / FØRSTE KONTAKT:

I din virksomhet ønsker vi å komme i kontakt med **6** ledere. Lederne skal trekkes tilfeldig blant alle ledere i virksomheten, men daglig leder/ adm.dir. skal ikke regnes med. Kan du hjelpe meg med å finne ut hvem hos dere vi kan kontakte - altså navn på vedkommende?
Dersom du ønsker det, kan vi sende deg pr. e-post litt mer informasjon om undersøkelsen og utvalgstrekkningen.

VED OPPRING TIL DEN ENKELTE SOM SKAL VERVES:

God dag jeg heter _____, og jeg ringer fra Synovate, tidligere Markeds- og Mediainstituttet MMI, i Oslo. Vi holder på med et forskningsprosjekt om ledelse i norsk arbeidsliv på vegne av Administrativt Forskningsfond (AFF) ved Norges Handelshøyskole. I denne undersøkelsen skal vi intervjuere ledere i et landsrepresentativt utvalg bestående av ca. 3.000 ledere innen offentlig og privat sektor. Din virksomhet er trukket tilfeldig fra et åpent virksomhetsregister og du har blitt trukket ut til å delta.

Undersøkelsen ble gjennomført første gang i 1999 og gjentatt i 2002. Resultatene ifra den gang har fått mye oppmerksomhet, og har vært til stor nytte både i lederutvikling og i debatten om ledere og ledelse.

Undersøkelsen skal nå gjennomføres for tredje gang. I denne forbindelse ønsker vi å sende deg et spørreskjema i posten. Skjemaet inneholder spørsmål om din arbeidssituasjon som leder og ditt syn på lederrollen. Vi regner med at det vil ta ca. 40 minutter å besvare spørsmålene. Utfylling er enkelt, og krever ingen spesielle forkunnskaper.

Er du villig til å delta i dette forskningsprosjektet og besvare spørreskjemaet som vi vil sende deg?

DELSOM DU ØNSKER DET, KAN VI SENDE DEG PR. E-POST EN INTRODUKSJON AV UNDERSØKELSEN FRA AFF MED LITT MER INFORMASJON OM FORSKNINGSPROSJEKTET.

VERIFISER POSTADRESSE + NOTÉR EVT. KOMMENTARER TIL DENNE BEDRIFTEN:

Bedrift: Synovate Norway Adresse: Christian Kroghs Gt. 1 Postnr: 133 Poststed: Oslo
Telefon: 22954700 Synovate-Kode: 0 Nace-kode: 45
Noter evt. ny bedriftsadresse slik: Adresse, Postnummer Sted

01 Evt. ny bedriftsadresse:

02 Kommentarer til denne bedriften:

V1) Skjemannr:
10001,10002,10003,10004,10005,10006

V1.A) Navn på kartlagte og vervede personer	V1.B) Dir.nr./mobil	V1.C) Utvalg	V1.D) Kjønn	V1.E) Alder	V1.F) Vernet	V1.G) Nekt	V1.H) Vil ha skjema til privat-adr.	V1.I) Vervet av dato	V1.J) Dato vernet [ddmm]	V1.K) Noter skjemannr.
01 Ole Olsen	90122222	2	1	45	<input checked="" type="checkbox"/> 01	<input type="checkbox"/> 01	<input checked="" type="checkbox"/> 01	5445	0504	10001
02 Hanne Hansen	90211111	2	2	37	<input checked="" type="checkbox"/> 02	<input type="checkbox"/> 02	<input type="checkbox"/> 02	5445	0704	10002
03					<input type="checkbox"/> 03	<input type="checkbox"/> 03	<input type="checkbox"/> 03			
04					<input type="checkbox"/> 04	<input type="checkbox"/> 04	<input type="checkbox"/> 04			
05					<input type="checkbox"/> 05	<input type="checkbox"/> 05	<input type="checkbox"/> 05			
06					<input type="checkbox"/> 06	<input type="checkbox"/> 06	<input type="checkbox"/> 06			
07					<input type="checkbox"/> 07	<input type="checkbox"/> 07	<input type="checkbox"/> 07			

V2.A)

Personlig e-post og evt. kommentarer:

01 #01 ole.olsen@synovate.com

02 #02 hanne.hansen@synovate.com

03 #03

04 #04

05 #05

06 #06

07 #07



Trekkingen av mellomledere skal foregå slik:

- Be HR-ansvarlig e.l. sette opp en liste over ledere i hht. definisjonen ”personer som har underordnede som rapporterer til seg.” Toppleder skal ikke inngå i utvalget.
- Be vedkommende deretter trekke hver 3. leder ved å begynne på nr. 1, og så trekke nr. 4, 7, 10 ...osv. fra toppen av listen og nedover. Be om at navnene leses opp slik at du kan få skrevet dem ned. Be om evt. internt telefonnummer.
- Bruk gjerne informasjonen i brevet til HR-ansvarlig å støtte dere til når dere snakker med HR-ansvarlig om utvalgstreking.
- Dersom HR-ansvarlig i stedet ønsker at Synovate skal gjøre uttrekket av ledere, kan vedkommende gjerne sende hele listen med navn på ledere til oss, så sørger vi for å trekke ut hver 3. leder.
- Det er sikkert mange som ikke kan komme opp med en liste liste på stående fot. Tilby deg å ringe opp på et senere tidspunkt eller å sende over informasjonsbrev. Be eventuelt HR-ansvarlig sende deg listen til **ane.jenssen@synovate.com**
- Gjør oppmerksom på at du – etter å ha fått listen fra HR-ansvarlig – vil kontakte hver av de uttrukne for å spørre om disse er villig til å delta i undersøkelsen.

Antall ledere totalt i virksomheten	Vi ønsker trukket tilfeldig:
1-3 ledere	1 leder
4-6 ledere	2 ledere
7-9 ledere	3 ledere
10-12 ledere	4 ledere
13-15 ledere	5 ledere
16-18 ledere	6 ledere
19-21 ledere	7 ledere
osv.	del antallet på 3



Kartlegging av daglig leder/ adm.dir. i nye virksomheter – trinn 1

intro.A)

Virksomhet: Synovate Norway
 Adresse: Christian Kroghs Gt. 1
 Postnummer: 133
 Poststed: Oslo
 Telefon: 22954700
 Registrert antall ansatte: 95
 Daglig leder: Ulf Andersen

UTVALG TOPPLEDER - NÅR DU FAR SVAR:

God dag jeg heter _____, og jeg ringer fra Synovate, tidligere Markeds- og Mediainstituttet MMI, i Oslo. Vi holder på med et forskningsprosjekt om ledelse i norsk arbeidsliv på vegne av Administrativt Forskningsfond (AFF) ved Norges Handelshøyskole. I den forbindelse ønsker jeg gjerne å få snakke med daglig leder i virksomheten.

NÅR DU FAR KONTAKT MED RIKTIG PERSON:

God dag jeg heter _____, og jeg ringer fra Synovate, tidligere Markeds- og Mediainstituttet MMI, i Oslo. Vi holder på med et forskningsprosjekt om ledelse i norsk arbeidsliv på vegne av Administrativt Forskningsfond (AFF) ved Norges Handelshøyskole. I denne undersøkelsen skal vi intervju et landsrepresentativt utvalg bestående av ca. 3000 ledere innen offentlig og privat sektor. Din virksomhet er trukket tilfeldig fra et åpent virksomhetsregister.

Undersøkelsen ble gjennomført første gang i 1999, og gjentatt i 2002. Resultatene ifra den gang har fått mye oppmerksomhet, og har vært til stor nytte både i lederutvikling og i debatten om ledere og ledelse.

Undersøkelsen skal nå gjennomføres for tredje gang. I denne forbindelse ønsker vi å sende deg et spørreskjema i posten. Skjemaet inneholder spørsmål om din arbeidssituasjon som leder og ditt syn på lederrollen. Vi regner med at det vil ta ca. 40 minutter å besvare spørsmålene. Utfylling er enkelt, og krever ingen spesielle forkunnskaper.

Er du villig til å delta i dette forskningsprosjektet og besvare spørreskjemaet som vi vil sende deg?

SEBESIDE BEMERK DET KAN VI DESSE DEN ER E-POST EN SPØRRESKJEMA AV UNDERSKJELTES FRA AFF WEB LITT WEB SPØRRESKJEMA OG FORBEREDELSESPROJEKTET

SEBESIDE DETALJ:

Ja Intervju

Kartlegging av daglig leder/ adm.dir. i nye virksomheter - trinn 2 (hvis intervju i trinn 1)



KartAns.A) I mitt system er det notert at det er 95 ansatte i din virksomhet - stemmer det?
<i>NOTER ANTALL ANSATTE:</i> <input type="text"/>
KartOms.A) Hva var bedriftens omsetning i 2010?
<i>REGISTRER OMSETNING I HELE MILLIONER:</i> <input type="text"/>
KartLed.A) Jeg ønsker gjerne å vite hvor mange ledere det finnes i virksomheten totalt. I denne undersøkelsen definerer vi som ledere alle som har underordnede som rapporterer til seg.
<i>NOTER ANTALL LEDERE:</i> <input type="text"/>



Kartlegging av daglig leder/ adm.dir. i nye virksomheter - trinn 3

V0.A)

VERIFISER POSTADRESSE + NOTÉR EVT. KOMMENTARER TIL DENNE BEDRIFTEN:

Bedrift: Synovate Norway Adresse: Christian Kroghs Gt. 1 Postnr. 133 Poststed: Oslo
 Telefon: 22954700 Synovate-Kode: 0 Nace-kode: 64
 Noter evt. ny bedriftsadresse slik: Adresse, Postnummer Sted

01 Evt. ny bedriftsadresse :

02 Kommentarer til denne bedriften:

V1) Skjemannr:
35010

V1.A) Navn på kartlagte og vervede personer	V1.B) Dir.nr. /mobil	V1.C) Utvalg	V1.D) Kjønn	V1.E) Alder	V1.F) Vervet	V1.G) Nekt	V1.H) Vil ha skjema til privat-adr.	V1.I) Vervet av (lønnsnr.)	V1.J) Dato vervet [ddmm]	V1.K) Noter skjemannr.
01 Ulf Andersen	22954700 *	1 *	1 *	45 *	<input checked="" type="checkbox"/> 01 <input type="checkbox"/> 01 <input type="checkbox"/> 01	<input type="checkbox"/> 01 <input type="checkbox"/> 01 <input type="checkbox"/> 01	6888 *	1704 *	35010 *	
02					<input type="checkbox"/> 02 <input type="checkbox"/> 02 <input type="checkbox"/> 02	<input type="checkbox"/> 02 <input type="checkbox"/> 02 <input type="checkbox"/> 02				
03					<input type="checkbox"/> 03 <input type="checkbox"/> 03 <input type="checkbox"/> 03	<input type="checkbox"/> 03 <input type="checkbox"/> 03 <input type="checkbox"/> 03				
04					<input type="checkbox"/> 04 <input type="checkbox"/> 04 <input type="checkbox"/> 04	<input type="checkbox"/> 04 <input type="checkbox"/> 04 <input type="checkbox"/> 04				

V2.A)

Personlig e-post og evt. kommentarer:

01 #01

02 #02

03 #03

04 #04

Kartlegging av panelvirksomheter og paneldeltakere



Vi skal i prinsippet gå frem på samme måte for å kartlegge og verve i denne målgruppen, men det vil være noen endringer i introduksjonsteksten, visse tilpasninger som ivaretar endringene som kan ha skjedd i panelvirksomhetene og blant paneldeltakerne, og det vil bli noen tilleggsregistreringer.

Informasjon vi har på panelvirksomheter og -deltakere fra 2002 vil bli lest inn i skjemaet, men alle opplysninger må verifiseres og eventuelt endres. Dette er de samme type opplysninger som registreres i kartleggingen av nye virksomheter. For å delta i undersøkelsen er det et krav at paneldeltakerne fortsatt er ledere, dette stiller vi som et kontrollspørsmål. Noen ledere kan også ha skiftet ledernivå (fra toppleder til mellomleder eller omvendt). Dagens lederstatus skal registreres.

Internett, evt. andre kilder kan også benyttes for å skaffe seg mest mulig informasjon både på forhånd og underveis i kartleggings- og oppsporingsarbeidet.

Vi starter med å ringe virksomhetens sentralbord, og spør etter en person som kan hjelpe oss å kartlegge virksomheten, eksempelvis personal-/ HR-ansvarlig. Da vil vi også finne ut av hvilke paneldeltakere som fortsatt jobber der, og hvilke som har skiftet arbeidsgiver.

- Om mulig, forsøk å få opplysninger om hva som har skjedd med paneldeltakere som ikke lenger jobber i panelvirksomheten, og hvor de eventuelt jobber nå. Noen vil også ha gått av med pensjon e.l.

Kartlegging av panelvirksomheter og paneldeltakere (forts.)



Vi skal intervju samme ledertype nå som i 2002 i den enkelte virksomhet.

- I virksomheter som inngår i **topplederutvalget** (dvs. at vi i 2002 intervjuet toppleder der) skal vi nå intervju toppleder.
 - Dersom dette er den samme topplederen som i 2002, skal denne forsøkes verves, og vi er deretter ferdig med denne virksomheten.
 - Dersom virksomheten har fått ny toppleder siden 2002, skal vi intervju ny toppleder **og** oppspore topplederen fra 2002, fordi vedkommende er en paneldeltaker. Dersom toppleder fra 2002 fortsatt jobber i samme panelvirksomhet, men nå er mellomleder, skal han/ hun intervjues som mellomleder, i tillegg til at ny toppleder intervjues.
- I virksomheter som inngår i **mellomlederutvalget** (dvs. at vi i 2002 intervjuet mellomledere der) skal vi oppspore og forsøke å verve alle paneldeltakere fra 2002, såfremt de fortsatt er ledere. Paneldeltakere som har skiftet arbeidsgiver, skal vi forsøke å oppspore på deres nye arbeidssted.
- I tillegg skal vi forsøke å oppnå intervju med hver 3. nye mellomleder, det vil si personer som er blitt ledere i virksomheten i 2002 eller senere (både nyansatte ledere og ansatte som har fått lederansvar i løpet av denne perioden). Daglig leder/ adm. dir. skal ikke telle med.
- **Endring iverksatt fra 26. mai:** For å komme opp i det antall vervinger vi tilstreber, ble det 26. mai besluttet å endre prosedyren, slik at vi etter denne dato verver hver 3. mellomleder totalt sett i virksomheten, og også inkluderer ledere som var ledere før 2002.



Mulige statusendringer siden 2002:

- **Panelvirksomheter:**
 - Endret lokalisering/ geografisk beliggenhet.
 - Nedlagt.
 - Fisjonert (splittet opp)
 - Fusjonert (slått sammen med annen virksomhet) eller kjøpt opp
 - Omstrukturert.

- **Paneldeltakere:**
 - Skiftet fra ett ledernivå til et annet (fra toppleder til mellomleder eller omvendt)
 - Skiftet arbeidsgiver

 - Ikke lenger leder
 - Pensjonert/ trygdet/ død
 - Umulig å oppspore/ umulig å få tak i

De tre siste statusendringene skal registreres som frafall. En siste frafallsgrunn er nekt. Korrekt registrering av frafall på paneldeltakere er meget viktig i dette prosjektet. Frafall skal registreres inne i verveskjemaet.

Når det gjelder nye ledere vi er i kontakt med, men som ikke ønsker å delta, skal nekt registreres som eneste mulige frafallsårsak.

Statusendringer i panelvirksomheter

Hva hvis en panelvirksomheten har endret lokalitet/ geografisk beliggenhet?	Vi oppsporer virksomheten på ny adresse, såfremt virksomheten fortsatt befinner seg i Norge.
Hva hvis en panelvirksomhet er nedlagt?	Registrer i verveskjema at virksomheten er nedlagt. Paneldeltakere som i 2002 jobbet i denne virksomheten skal etterspores på lik linje med andre paneldeltakere.
Hva hvis en panelvirksomhet er <i>fisjonert</i> (splittet opp), <i>fusjonert</i> (slått sammen med annen virksomhet), <i>kjøpt opp</i> eller omstrukturert?	<p>Vi skal beholde en panelvirksomhet som er mest mulig "identisk" med slik den var ved forrige gjennomføring i 2002.</p> <p>Dersom en virksomhet har fisjonert (blitt splittet opp), blir den nye enheten som har flest likhetstrekk med den opprinnelige panelvirksomheten med i utvalget videre.</p> <p>Dersom en virksomhet har blitt kjøpt opp eller fusjonert (slått sammen med) annen virksomhet, vil den fusjonerte virksomheten være den nye panelvirksomheten</p>



Vurderinger av om deltakere er i målgruppen

Skal vi verve paneldeltakere som har skiftet jobb/ arbeidsgiver siden 2002?	Ja. I verveskjemaet registreres at de har skiftet jobb, og navn og andre opplysninger på nåværende arbeidsgiver noteres. Kravet er imidlertid at de fortsatt må være ledere.
Skal vi oppspore og forsøke å verve paneldeltakere som nå arbeider i utlandet?	Ja, såfremt de fortsatt er ledere.
Skal vi verve paneldeltakere som nå har stilling som styreformann?	Nei, disse anses som utenfor målgruppen.
Skal vi verve paneldeltakere som nå arbeider i enmannsforetak og ikke lenger har noen som rapporterer til seg?	Nei, disse har ingen som rapporterer til seg.
Skal vi verve paneldeltakere som nå arbeider i virksomheter med færre enn 10 ansatte?	Ja, såfremt de fortsatt er ledere.
Skal vi verve nye/øvrige ledere i panelvirksomheter som nå har færre enn 10 ansatte?	Ja. I utgangspunktet har vi kun trukket ut virksomheter med 10 eller flere ansatte. Dersom situasjonen har endret seg siden forrige gjennomføring, slik at antall ansatte i dag er færre enn 10, skal panelvirksomheten fortsatt være med i utvalget.
Kvalifiserer lederne til deltakelse også om de har hatt jobben i kort tid, er i ferd med å skifte jobb etc., eller jobber deltid?	Status på <u>vervetidspunktet</u> er gjeldende for å avgjøre om vedkommende er i målgruppen. En leder kvalifiserer seg dermed til deltakelse også om <ul style="list-style-type: none"> • han/ hun har hatt jobben i kun kort tid • han/ hun skal skifte jobb, pensjoneres eller gå ut i permisjon i nær fremtid. • Ingen krav til stillingsprosent, også ledere som arbeider deltid er aktuelle for deltakelse.



gjelder panel-
deltakere



gjelder nye/
øvrige ledere
i panel-
virksomheter



gjelder alle
ledere vi er i
kontakt med



Paneldeltakere som ikke lenger jobber i panelvirksomheter

- Utvalget inneholder også et antall paneldeltakere som deltok i AFFs lederundersøkelse både i 1999 og 2002. Noen av disse hadde skiftet arbeidsgiver da de deltok i undersøkelsen for andre gang i 2002.
- De paneldeltakerne som hadde skiftet arbeidsgiver i perioden mellom de to første undersøkelsene, jobber ikke lenger i en panelvirksomhet etter vår definisjon. Vi skal derfor *ikke intervju nye ledere* i de virksomhetene paneldeltakerne har skiftet jobb til.
- *Paneldeltakerne* er imidlertid fortsatt aktuelle for deltakelse, uansett hvor de nå jobber – såfremt de fortsatt er ledere. Dermed skal vi oppspore dem og forsøke å verve dem – på lik linje med andre paneldeltakere.
- Det utarbeides egne lister med disse deltakerne.



Argumenter for undersøkelsen

- Dette er et forskningsprosjekt som utføres av en meget anerkjent institusjon.
- Undersøkelsen ble gjennomført første gang i 1999, og deretter gjentatt i 2002. Resultatene ifra den gang har fått mye oppmerksomhet, og har vært til stor nytte både i lederutvikling og i debatten om ledere og ledelse.
- Når det gjelder paneldeltakere, er deres deltakelse spesielt viktig for at vi i størst mulig grad får anledning til å følge ledere over tid.
- Vi antar at de aller fleste paneldeltakerne vi får tak i vil stille seg positive til å bli vervet, da de fleste som deltok i undersøkelsen i 2002 sa seg villig til å bli kontaktet igjen for deltakelse i en ny undersøkelse. Paneldeltakerne fikk i etterkant av undersøkelsen tilsendt boken som er skrevet på bakgrunn av resultatene i forrige undersøkelse. Mange vil nok også på grunn av dette huske den forrige undersøkelsen, selv om det har gått noen år.
- Dataene fra undersøkelsen vil bli grundig analysert og rapportert i bokform, og deltakerne kan få boken tilsendt når denne foreligger trykket. I løpet av høsten 2011 vil vi dessuten sende en oppsummering av undersøkelsens hovedresultater til alle som besvarer og sender inn skjemaet.



Argumenter for undersøkelsen – forts.

- Deltagelse i undersøkelsen skjer anonymt, dvs. at ingen svar kobles til navnet på den som har svart. Kun noen få ansatte i Synovate, og ingen hos oppdragsgiver, kan få kjennskap til hvem som har svart. I Synovate registreres hvem som har svart ved hjelp av nummeret på innkomne skjema, slik at vi ikke behøver å purre disse.
- Undersøkelsen er selvsagt ikke forbundet med noen form for salg.
- I noen tilfeller kan det være på sin plass å minne noen om at vår henvendelse ligner på den intervjuere gjør når IOs egen virksomhet gjennomfører intervjuundersøkelser. Da er det andres velvillighet de selv utnytter.
- For alle nye virksomheter er det viktig at du forklarer **at virksomheten er trukket tilfeldig ut**. Panelvirksomhetene ble også trukket tilfeldig ut da de var med for første gang i 1999 eller 2002.
- **Det er viktig at alle de vi kontakter deltar** for å sikre høy kvalitet på undersøkelsen.



Rutiner for purring til vervede som ikke sender inn postalskjemaet

- Påminnelse pr. post etter 10 dager.
- Telefonpurringer på ubesvarte skjemaer 10 dager etter utsendelsen av påminnelse. Purrelister printes ut etterhvert til den dagen purringen skal foregå.
- Vi sender ut spørreskjema på nytt til de som ber om det i telefonpurringen. Sjekk at vi har riktig adresse.
- Det er ikke mulig å få tilsendt spørreskjema pr. e-post, da skjemaene skal scannes, og vi er avhengige av papirkvaliteten de originale skjemaene har.



Hovedoverskrifter i spørreskjemaet:

- **Del 1:**
 - *Om lederen*
 - Posisjon, ansiennitet, utdannelse, verdier, væremåte, motivasjon
- **Del 2:**
 - *Om lederens situasjon og kontekst*
 - Virksomhetens omgivelser, bransje, organisasjonskarakteristika, styringsform, om forhold til overordnet, om jobbkarakteristika, om medarbeideres kjønn, alder, etnisitet, utdanning og atferd
- **Del 3:**
 - *Om lederens opplevelse av situasjon og rolle*
 - Identifisering og tilhørighet, grad av tilbakemelding, forekomst av mobbing, holdninger til arbeid, ensomhet i jobben, emosjoner i jobben
- **Del 4:**
 - *Om lederens atferd og utviklingsbehov*
 - Balansering av ulike hensyn, ulike mål for lederstil, strategier for håndtering av konflikter, utdanning og utviklingsbehov

LYKKE TIL !

Kontaktpersoner Synovate:

Ane Melhuus Jenssen (supervisor)

Ann-Kristin Ansteensen (konsulent)

Our curiosity is all yours.

Thank you.



Tillegg til intervjuinstruks:

Presisering av topplerer- og virksomhetsbegrepet

Hva er en topplerer?

Topplerer er daglig leder/ administrerende direktør i den selvstendige virksomheten. Dersom denne virksomheten er en del av et større konsern, defineres lederen som topplerer, selv om han/hun ikke er topplerer i hele konsernet eller etaten. Det vil si at topplerer ikke nødvendigvis er ensbetydende med konsernsjef.

Det er **kun én topplerer/ daglig leder** i hver virksomhet.

Bruk gjerne begrepet **daglig leder** i vervingen, slik at ikke ordet "topplerer" forveksles med "konsernsjef".

Hva er en virksomhet?

Den geografiske enhet som du ringer til, altså den virksomheten som har samme telefonnummer og adresse. Dette kan være en bedrift, en etat eller en organisasjon i privat eller offentlig sektor. Merk at en virksomhet av og til kan være en del av et større konsern eller offentlig etat.

En virksomhet er dermed ikke nødvendigvis ensbetydende med et konsern, men kan også være del av et større konsern/ enhet eller del av en offentlig etat. Eksempelvis er Hydro Karmøy en selvstendig virksomhet innenfor konsernet Hydro, mens lokale NAV-kontorer er selvstendige virksomheter innenfor Arbeids- og velferdsetaten.

På denne måten blir øverste leder i Hydro Karmøy å betrakte som en topplerer, selv om han/hun ikke er topplerer i hele Hydro-konsernet. Tilsvarende er man topplerer dersom man leder et selvstendig NAV-kontor, selv om man ikke er leder for hele etaten.

Hvordan behandle panelvirksomheter fra 2002?

Det har skjedd til dels betydelige endringer i strukturen av norske virksomheter fra 2002 til i dag. Målet er å beholde panelvirksomheter fra 2002 – i opprinnelig eller endret/ nåværende form – i den grad dette er mulig. Det vil være helt nødvendig å utvise et visst skjønn i mange tilfeller, men nedenfor har vi formulert noen regler for hvordan de vanligste endringene skal håndteres, slik at alle i utgangspunktet jobber etter de samme prinsippene.

Søk på www.brreg.no eller virksomhetenes egne nettsider samt google-søk kan også være nyttig i dette arbeidet. Sjekk gjerne flere nettsteder for kryssreferanser.

- Enheter/ divisjoner/ del av konsern som var med som selvstendige virksomheter i 2002 (eksempelvis **sykehus** og andre som nå er underlagt større administrative

foretak, men som fortsatt er **selvstendige enheter**), skal behandles som egne virksomheter.

- Det vil f.eks. si at Ullevål Universitetssykehus og Rikshospitalet er to selvstendige virksomheter med hver sin daglige leder, selv om begge sykehusene er en del av Oslo Universitetssykehus, som igjen inngår i Helse Sør-Øst (som kan sammenlignes med et "konsern").
- Når det gjelder **fusjoner** er hovedregelen at den fusjonerte virksomheten er den nye panelvirksomheten. Et eksempel er fusjonen mellom Synovate og FieldWork, som nå er én virksomhet, med én toppleder/ daglig leder.
- Imidlertid må man i hvert enkelt tilfelle vurdere den geografiske og praktiske inndelingen av de fusjonerte virksomhetene – og bruke skjønn. Selv om to eller flere virksomheter har fusjonert til én (i navnet), skal de behandles som separate virksomheter dersom det er snakk om selvstendige enheter/ divisjoner e.l. Eksempelvis sykehusreformen, hvor hvert sykehus skal behandles som separate virksomheter (se ovenfor).
- Dersom en panelvirksomhet er slått sammen/ fusjonert med en annen virksomhet, og har en annen toppleder enn den opprinnelige panelvirksomheten hadde i 2002, skal vi verve ny toppleder i den fusjonerte virksomheten *samt* paneldeltakeren (den gang toppleder) fra 2002, dersom han/ hun fortsatt er leder (uansett hvilken virksomhet vedkommende nå jobber i).
- Vedr. **fisjoner**. Dersom en virksomhet er splittet opp, skal vi kun følge én av de nye virksomhetene.
 - I topplederutvalget: Dersom paneldeltakeren fra 2002 fortsatt jobber som toppleder i én av de fisjonerte virksomhetene, vil det være naturlig å videreføre denne virksomheten som panelvirksomhet. Dersom paneldeltakeren ikke lenger jobber i noen av de fisjonerte virksomhetene, vil det være naturlig å følge den enheten som har flest likhetstrekk med den opprinnelige panelvirksomheten.
- Vedr. **NAV-kontorer**. Sosialkontorer, Trygdekontorer og A-Etat kontorer fra 2002 er nå samlet i et felles, lokalt NAV-kontor. Dette NAV-kontoret blir den nye panelvirksomheten. Eksempel: Trygdekontoret i Tromsø var panelvirksomhet i 2002. Den nye panelvirksomheten blir da NAV i Tromsø (selv om dette er en mye større enhet enn i 2002, fordi den også omfatter sosial- og arbeidsmarkedstjenester).
- Vedr. **kommunesammenslåinger**. Dersom kommune A var panelvirksomhet i 2002, og nå er slått sammen med kommune B til kommune C, vil den nye, sammenslåtte kommune C være den nye panelvirksomheten. Øverste leder i kommuner er Rådmann.

- **Ligningskontorer** er i praksis de samme enhetene nå, men heter skattekontorer. Et ligningskontor er en selvstendig virksomhet, selv om det er en del av f.eks. Skatt Øst.
- Dersom en panelvirksomhet nå har et helt **annet forretningsområde/** driver med noe helt annet enn i 2002, er dette fortsatt å regne som en panelvirksomhet. Dette gjelder også selv om virksomheten har skiftet navn.

Vi skal (så langt det er mulig) oppspore alle paneldeltakere fra 2002, avklare status på disse pr. i dag og forsøke å verve de som oppfyller kriteriene for deltakelse – dette er det overordnede målet.

- Det overordnede hensynet er altså å følge paneldeltakerne. Når det gjelder toppledere i panelet, skal vi i utgangspunktet ikke endre lederstatus på disse fra toppleder til mellomleder fordi panelvirksomheten nå er del av en større enhet/ konsern e.l. – med mindre lederen selv sier at han/hun har gått ned til et lavere stillingsnivå (i panelvirksomheten eller i annen virksomhet – dersom de har skiftet jobb).
- Ledere som er i topplederutvalget, skal fortsatt registreres som toppledere dersom de har samme stilling som i 2002 i panelvirksomheten. Dersom en paneldeltaker som var registrert som toppleder i 2002 nå har samme jobb, men har en toppleder over seg (grunnet omstruktureringer eller andre endringer i virksomheten), skal vi kun verve paneldeltakeren fra 2002, registrere ham/henne som toppleder og ikke verve ny toppleder. Enheten innenfor virksomheten paneldeltakeren leder vil da bli definert som panelvirksomhet (som den jo var i 2002), og paneldeltakeren registreres som toppleder/ daglig leder i denne enheten – på samme måte som i 2002.



Til virksomhetens
Administrerende direktør / daglig leder

Oslo, 2011

Informasjon til administrerende direktør/ daglig leder om AFFs lederundersøkelse 2011

Vi viser til telefonsamtale med en av Synovates intervjuere, og vi vil her gi litt informasjon om undersøkelsen og hva vi ønsker din medvirkning til.

AFF er en stiftelse ved Norges Handelshøyskole (NHH), og er en av de største og eldste aktørene i Norge innenfor området ledelse- og organisasjonsutvikling. AFF står blant annet bak det anerkjente Solstrandprogrammet, som er Nordens mest anerkjente og omfattende lederutviklingsprogram.

AFFs lederundersøkelse 2011 gjennomføres blant ca. 3.000 ledere på alle nivåer i arbeidslivet i Norge, både i privat og offentlig sektor. Undersøkelsen er finansiert og utformet av AFF ved Norges Handelshøyskole, sammen med våre sponsorer og samarbeidspartnere. Synovate (tidligere Markeds- og Mediainstituttet, MMI) står for innsamling og tilrettelegging av dataene. Rune Rønning, forskningsleder ved AFF, leder prosjektet.

Undersøkelsen ble gjennomført første gang i 1999, og gjentatt i 2002. Resultatene ifra den gang har fått mye oppmerksomhet, og har vært til stor nytte både i lederutvikling og i debatten om ledere og ledelse. Resultater og hovedfunn fra undersøkelsene er også utgitt i bokform.

Nesten alle som deltok i undersøkelsen i 2002 sa seg villige til å delta igjen på et senere tidspunkt. Dette gir muligheten til å følge ledere over tid, noe som vil være svært verdifullt både for forskning og lederutvikling. Dette gjør undersøkelsen unik også i internasjonal sammenheng.

Formålet med AFFs lederundersøkelse er å kartlegge norske ledes arbeidssituasjon og atferd i lederrollen. I årets undersøkelse ønsker vi å fokusere spesielt på hvordan norske ledere opplever sin jobbhverdag, og på denne måten komme lederne enda nærmere inn på livet. De som deltok i undersøkelsen i 2002 vil kanskje legge merke til at det er gjort endel endringer i spørsmålene, men at det også er mange spørsmål fra 2002 som fortsatt er med.

Din virksomhet er trukket tilfeldig fra åpne registre (Brønnøysundregistrene/ Lindorff Match). For ordens skyld gjør vi oppmerksom på at alle svar i undersøkelsen blir gitt **anonymt** og behandlet **strengt konfidensielt**. Dersom du takker ja til å delta sender vi deg

Bergen
Breiviksveien 40
N-5042 Bergen
T +47 81 55 53 45
F +47 55 95 20 33

Oslo
Drammensveien 44
Postboks 2569 - Solli
N-0202 Oslo
T +47 815 55 345
F +47 24 11 92 51

Stavanger
Verkgata 24
N-4013 Stavanger
T +47 81 55 53 45
F +47 55 95 20 33

W www.aff.no
E firmapost@aff.no



et spørreskjema. Det tar ca. 35-40 minutter å fylle ut skjemaet. Utfylte skjema skal sendes direkte til Synovate.

Hvis du har ytterligere spørsmål om undersøkelsen, ber vi deg ta kontakt med forskningsleder Rune Rønning ved AFF, tlf. 915 61 801 eller Ann-Kristin Ansteensen eller Erik Dalen i Synovate, tlf. 22 95 47 00.

På forhånd takk for din medvirkning til at denne undersøkelsen kan gjennomføres på en forsvarlig måte, og for ditt bidrag til å utvikle kunnskap for å møte morgendagens lederutfordringer.

Med vennlig hilsen

Rune Rønning
Forskningsleder
AFF ved Norges Handelshøyskole

Mai Vik
Adm. direktør
AFF ved Norges Handelshøyskole



Oslo, 2011

Informasjon om AFFs lederundersøkelse 2011

Vi viser til telefonsamtale med en av Synovates intervjuere, og vi vil her gi litt informasjon om undersøkelsen og hva vi ønsker din medvirkning til.

AFF er en stiftelse ved Norges Handelshøyskole (NHH), og er en av de største og eldste aktørene i Norge innenfor området ledelse- og organisasjonsutvikling. AFF står blant annet bak det anerkjente Solstrandprogrammet, som er Nordens mest anerkjente og omfattende lederutviklingsprogram

AFFs lederundersøkelse 2011 gjennomføres blant ca. 3.000 ledere på alle nivåer i arbeidslivet i Norge, både i privat og offentlig sektor. Undersøkelsen er finansiert og utformet av AFF ved Norges Handelshøyskole, sammen med våre sponsorer og samarbeidspartnere. Synovate (tidligere Markeds- og Mediainstituttet, MMI) står for innsamling og tilrettelegging av dataene. Rune Rønning, forskningsleder ved AFF, leder prosjektet.

Undersøkelsen ble gjennomført første gang i 1999, og gjentatt i 2002. Resultatene ifra den gang har fått mye oppmerksomhet, og har vært til stor nytte både i lederutvikling og i debatten om ledere og ledelse. Resultater og hovedfunn fra undersøkelsene er også utgitt i bokform.

Nesten alle som deltok i undersøkelsen i 2002 sa seg villige til å delta igjen på et senere tidspunkt. Dette gir muligheten til å følge ledere over tid, noe som vil være svært verdifullt både for forskning og lederutvikling. Dette gjør undersøkelsen unik også i internasjonal sammenheng.

Formålet med AFFs lederundersøkelse er å kartlegge norske lederes arbeidssituasjon og atferd i lederrollen. I årets undersøkelse ønsker vi å fokusere spesielt på hvordan norske ledere opplever sin jobbhverdag, og på denne måten komme lederne enda nærmere inn på livet. De som deltok i undersøkelsen i 2002 vil kanskje legge merke til at det er gjort endel endringer i spørsmålene, men at det også er mange spørsmål fra 2002 som fortsatt er med.

Din virksomhet er trukket tilfeldig fra åpne registre (Brønnøysundregistrene/ Lindorff Match). For ordens skyld gjør vi oppmerksom på at alle svar i undersøkelsen blir gitt **anonymt** og behandlet **strengt konfidensielt**. Dersom du takker ja til å delta sender vi deg et spørreskjema. Det tar ca. 35-40 minutter å fylle ut skjemaet. Utfylte skjema skal sendes direkte til Synovate.

Bergen
Breviksveien 40
N-5042 Bergen
T +47 81 55 53 45
F +47 55 95 20 33

Oslo
Drammensveien 44
Postboks 2569 - Solli
N-0202 Oslo
T +47 815 55 345
F +47 24 11 92 51

Stavanger
Verksgata 24
N-4013 Stavanger
T +47 81 55 53 45
F +47 55 95 20 33

W www.aff.no
E firmapost@aff.no



Hvis du har ytterligere spørsmål om undersøkelsen, ber vi deg ta kontakt med forskningsleder Rune Rønning ved AFF, tlf. 915 61 801 eller Ann-Kristin Ansteensen eller Erik Dalen i Synovate, tlf. 22 95 47 00.

På forhånd takk for din medvirkning til at denne undersøkelsen kan gjennomføres på en forsvarlig måte, og for ditt bidrag til å utvikle kunnskap for å møte morgendagens lederutfordringer.

Med vennlig hilsen

Rune Rønning
Forskningsleder
AFF ved Norges Handelshøyskole

Mai Vik
Adm. direktør
AFF ved Norges Handelshøyskole



Til virksomhetens
personal-/ HR-ansvarlige/ daglig leder

Oslo, 2011

Informasjon til personalansvarlig/ daglig leder om AFFs lederundersøkelse 2011

Vi viser til telefonsamtale med en av Synovates intervjuere der vi ber om medvirkning til utvelgelse av ledere i din virksomhet som skal delta i AFFs lederundersøkelse 2011. Vi vil her gi litt informasjon om undersøkelsen og hva vi ønsker din medvirkning til.

Bergen
Breiviksveien 40
N-5042 Bergen
T +47 81 55 53 45
F +47 55 95 20 33

AFF er en stiftelse ved Norges Handelshøyskole (NHH), og er en av de største og eldste aktørene i Norge innenfor området ledelse- og organisasjonsutvikling. AFF står blant annet bak det anerkjente Solstrandprogrammet, som er Nordens mest anerkjente og omfattende lederutviklingsprogram

Oslo
Drammensveien 44
Postboks 2569 - Solli
N-0202 Oslo
T +47 81 55 53 45
F +47 24 11 92 51

AFFs Lederundersøkelse 2011 gjennomføres blant ca. 3.000 ledere på alle nivåer i arbeidslivet i Norge, både i privat og offentlig sektor. Undersøkelsen er finansiert og utformet av AFF ved Norges Handelshøyskole, sammen med våre sponsorer og samarbeidspartnere. Synovate (tidligere Markeds- og Mediainstituttet, MMI) står for innsamling og tilrettelegging av dataene. Rune Rønning, forskningsleder ved AFF, leder prosjektet.

Stavanger
Verkgata 24
N-4013 Stavanger
T +47 81 55 53 45
F +47 55 95 20 33

Undersøkelsen ble gjennomført første gang i 1999, og gjentatt i 2002. Resultatene ifra den gang har fått mye oppmerksomhet, og har vært til stor nytte både i lederutvikling og i debatten om ledere og ledelse. Resultater og hovedfunn fra undersøkelsene er også utgitt i bokform.

W www.aff.no
E firmapost@aff.no

Nesten alle som deltok i undersøkelsen i 2002 sa seg villige til å delta igjen på et senere tidspunkt. Dette gir muligheten til å følge ledere over tid, noe som vil være svært verdifullt både for forskning og lederutvikling. Dette gjør undersøkelsen unik også i internasjonal sammenheng.

Formålet med AFFs lederundersøkelse er å kartlegge norske lederes arbeidssituasjon og atferd i lederrollen. I årets undersøkelse ønsker vi å fokusere spesielt på hvordan norske ledere opplever sin jobbhverdag, og på denne måten komme lederne enda nærmere inn på livet.

Vi ønsker at utvalget av ledere skal være representativt for alle norske ledere som arbeider i virksomheter med mer enn 10 ansatte i privat og offentlig sektor. For å oppnå dette er det nødvendig å følge en bestemt fremgangsmåte.



Din virksomhet er trukket tilfeldig fra åpne registre (Brønnøysundregistrene/ Lindorff Match). Slike registre inneholder imidlertid ingen opplysninger om antall ledere eller navnet på disse (bortsett fra adm.dir.).

I denne undersøkelsen definerer vi som ledere *alle som har underordnede som rapporterer til seg*. I denne forbindelse ber vi om din medvirkning til utvalgstreking på følgende måte:

- Finne ut hvor mange ansatte som tilfredsstillter ovennevnte definisjon på ledere. Toppleder i virksomheten skal ikke inngå i dette utvalget.
- Fordi vi også skal intervju personer som deltok i undersøkelsen i 2002, skal utvalget trekkes **kun blant de som er blitt ledere i virksomheten i løpet av 2002 eller senere (både nyansatte ledere og ansatte som har fått lederansvar i løpet av denne perioden)**. De som var ledere allerede i 2002 blir dekket inn gjennom at vi tar direkte kontakt med de som deltok i forrige undersøkelse.
- Lage en liste som inneholder en liste over de som er blitt ledere i virksomheten i løpet av 2002 eller senere.
- Trekke hver 3. leder fra denne listen slik: Uansett om din liste over ledere er alfabetisk eller satt opp på annen måte, trekkes hver 3. leder ved å begynne på nr. 1, og så trekke nr. 4, 7, 10, ... osv. fra toppen av listen og nedover.
- Meddele Synovate navnene på de aktuelle personene.
- Meddele Synovate antall ledere i virksomheten totalt (uavhengig av når de er blitt ledere).

Synovate vil så henvende seg til de uttrukne deltagerne for avtale om deltagelse. For ordens skyld gjør vi oppmerksom på at alle svar i undersøkelsen blir gitt **anonymt** og behandlet **strengt konfidensielt**. Utfylte skjema skal sendes direkte til Synovate.

Hvis du har ytterligere spørsmål om undersøkelsen eller trekking av utvalget i din virksomhet, ber vi deg ta kontakt med forskningsleder Rune Rønning ved AFF, tlf. 915 61 801 eller Ann-Kristin Ansteensen eller Erik Dalen i Synovate, tlf. 22 95 47 00.

På forhånd takk for din medvirkning til at denne undersøkelsen kan gjennomføres på en forsvarlig måte, og for ditt bidrag til å utvikle kunnskap for å møte morgendagens lederutfordringer.

Med vennlig hilsen

Rune Rønning
Forskningsleder
AFF ved Norges Handelshøyskole

Mai Vik
Adm. direktør
AFF ved Norges Handelshøyskole



Til virksomhetens
personal- / HR-ansvarlige/ daglig leder

Oslo, 2011

Informasjon til personalansvarlig/ daglig leder om AFFs lederundersøkelse 2011

Vi viser til telefonsamtale med en av Synovates intervjuere der vi ber om medvirkning til utvelgelse av ledere i din virksomhet som skal delta i AFFs lederundersøkelse 2011. Vi vil her gi litt informasjon om undersøkelsen og hva vi ønsker din medvirkning til.

Bergen
Brevikveien 40
N-5042 Bergen
T +47 81 55 53 45
F +47 55 95 20 33

Oslo
Drammensveien 44
Postboks 2569 - Solli
N-0202 Oslo
T +47 815 55 345
F +47 24 11 92 51

Stavanger
Verkgata 24
N-4013 Stavanger
T +47 81 55 53 45
F +47 55 95 20 33

W www.aff.no
E firmapost@aff.no

AFF er en stiftelse ved Norges Handelshøyskole (NHH), og er en av de største og eldste aktørene i Norge innenfor området ledelse- og organisasjonsutvikling. AFF står blant annet bak det anerkjente Solstrandprogrammet, som er Nordens mest anerkjente og omfattende lederutviklingsprogram

AFFs Lederundersøkelse 2011 gjennomføres blant ca. 3.000 ledere på alle nivåer i arbeidslivet i Norge, både i privat og offentlig sektor. Undersøkelsen er finansiert og utformet av AFF ved Norges Handelshøyskole, sammen med våre sponsorer og samarbeidspartnere. Synovate (tidligere Markeds- og Mediainstituttet, MMI) står for innsamling og tilrettelegging av dataene. Rune Ronning, forskningsleder ved AFF, leder prosjektet.

Undersøkelsen ble gjennomført første gang i 1999, og gjentatt i 2002. Resultatene ifra den gang har fått mye oppmerksomhet, og har vært til stor nytte både i lederutvikling og i debatten om ledere og ledelse. Resultater og hovedfunn fra undersøkelsene er også utgitt i bokform.

Nesten alle som deltok i undersøkelsen i 2002 sa seg villige til å delta igjen på et senere tidspunkt. Dette gir muligheten til å følge ledere over tid, noe som vil være svært verdifullt både for forskning og lederutvikling. Dette gjør undersøkelsen unik også i internasjonal sammenheng.

Formålet med AFFs lederundersøkelse er å kartlegge norske lederes arbeidssituasjon og atferd i lederrollen. I årets undersøkelse ønsker vi å fokusere spesielt på hvordan norske ledere opplever sin jobbhverdag, og på denne måten komme lederne enda nærmere inn på livet.

Vi ønsker at utvalget av ledere skal være representativt for alle norske ledere som arbeider i virksomheter med mer enn 10 ansatte i privat og offentlig sektor. For å oppnå dette er det nødvendig å følge en bestemt fremgangsmåte.



Din virksomhet er trukket tilfeldig fra åpne registre (Brønnøysundregistrene/ Lindorff Match). Slike registre inneholder imidlertid ingen opplysninger om antall ledere eller navnet på disse (bortsett fra adm.dir.).

I denne undersøkelsen definerer vi som ledere *alle som har underordnede som rapporterer til seg*. I denne forbindelse ber vi om din medvirkning til utvalgstreking på følgende måte:

- Finne ut hvor mange ansatte som tilfredsstillere ovennevnte definisjon på ledere. Toppleder i virksomheten skal ikke inngå i dette utvalget.
- Trekke hver 3. leder fra denne listen slik: Uansett om din liste over ledere er alfabetisk eller satt opp på annen måte, trekkes hver 3. leder ved å begynne på nr. 1, og så trekke nr. 4, 7, 10, ... osv. fra toppen av listen og nedover.
- Meddele Synovate navnene på de aktuelle personene.
- Meddele Synovate antall ledere i virksomheten totalt.

Dersom du i stedet ønsker at Synovate skal gjøre uttrekket av ledere, kan du gjerne sende hele listen med navn på ledere til oss, så sørger vi for å trekke ut hver 3. leder.

Synovate vil så henvende seg til de uttrukne deltagerne for avtale om deltagelse. For ordens skyld gjør vi oppmerksom på at alle svar i undersøkelsen blir gitt **anonymt** og behandlet **strengt konfidensielt**. Utfylte skjema skal sendes direkte til Synovate.

Hvis du har ytterligere spørsmål om undersøkelsen eller trekking av utvalget i din virksomhet, ber vi deg ta kontakt med forskningsleder Rune Rønning ved AFF, tlf. 915 61 801 eller Ann-Kristin Ansteensen eller Erik Dalen i Synovate, tlf. 22 95 47 00.

På forhånd takk for din medvirkning til at denne undersøkelsen kan gjennomføres på en forsvarlig måte, og for ditt bidrag til å utvikle kunnskap for å møte morgendagens lederutfordringer.

Med vennlig hilsen

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Rune Rønning'.

Rune Rønning
Forskningsleder
AFF ved Norges Handelshøyskole

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Mai Vik'.

Mai Vik
Adm. direktør
AFF ved Norges Handelshøyskole



Oslo, august 2011

Til deltakere i AFFs lederundersøkelse 2011

Vi viser til telefonsamtale med en av Synovates intervjuere, og takker for at du har sagt deg villig til å delta i AFFs lederundersøkelse 2011. AFF er en stiftelse ved Norges Handelshøyskole (NHH), og står blant annet bak det anerkjente Solstrandprogrammet, som er Nordens mest anerkjente og omfattende lederutviklingsprogram. Denne lederundersøkelsen gjennomføres blant ca. 3.000 ledere på alle nivåer i arbeidslivet i Norge, både i privat og offentlig sektor. Undersøkelsen er finansiert og utformet av AFF ved Norges Handelshøyskole, i samarbeid med våre sponsorer og samarbeidspartnere. Synovate (tidligere Markeds- og Mediatitutttet, MMI) står for innsamling og tilrettelegging av dataene. Rune Rønning, forskningsleder ved AFF, er prosjektleder for spørreundersøkelsen.

Bergen
Breiviksveien 40
N-5042 Bergen
T +47 81 55 53 45
F +47 55 95 20 33

Oslo
Drammensveien 44
Postboks 2569 - Solli
N-0202 Oslo
T +47 815 55 345
F +47 24 11 92 51

Stavanger
Verkgata 24
N-4013 Stavanger
T +47 81 55 53 45
F +47 55 95 20 33

W www.aff.no
E firmapost@aff.no

Undersøkelsen ble gjennomført første gang i 1999, og gjentatt i 2002. Resultatene ifra den gang har fått mye oppmerksomhet, og har vært til stor nytte både i lederutvikling og i debatten om ledere og ledelse. Resultater og hovedfunn fra undersøkelsene er også utgitt i bokform. Nesten alle som deltok i undersøkelsen i 2002 sa seg villige til å delta igjen nå. Dette gir muligheten til å følge ledere over tid, noe som vil være svært verdifullt datamateriale både for forskning og lederutvikling. Dette gjør undersøkelsen unik også i internasjonal sammenheng.

I årets undersøkelse ønsker vi å fokusere spesielt på hvordan norske ledere opplever sin jobbhverdag, og på denne måten komme lederne enda nærmere inn på livet. De som deltok i undersøkelsen i 2002 vil kanskje legge merke til at det er gjort endel endringer i spørsmålene, men at det også er mange spørsmål fra 2002 som fortsatt er med.

Vedlagt finner du et spørreskjema som vi ber om din velvillighet til å besvare. Selv om det vil ta noe tid, tror vi at du vil oppleve spørsmålene tankevekkende og problemstillingene både interessante og viktige å få belyst. Vi har prøvet ut skjemaet på en rekke personer, og antar at besvarelse tar ca. 40 minutter.

For at resultatene skal bli pålitelige, er det **viktig at alle deltar ved å fylle ut skjemaet, uansett hvilke oppfatninger de har**. Hvis ikke, svekkes troverdigheten av resultatene, og de blir mindre egnet til formålet. Utfylling av skjemaet er enkelt. Besvar spørsmålene ved å sette et kryss i ruten står til høyre for eller rett under svarene som du vil bruke.

Er du mann, besvarer du spørsmål 1 om kjønn slik:

1	Er du mann eller kvinne?	Mann	<input checked="" type="checkbox"/> 1
		Kvinne	<input type="checkbox"/> 2

SNU ARKET



Er du helt enig i en påstand det spørres om i spørsmål 12, svarer du slik:

12 Nedenfor følger endel påstander om dine verdier i jobbsammenheng. Vi ber om at du tar stilling til hver av påstandene ved å angi dine svar på en skala fra 1-5, hvor 1=helt uenig og 5=helt enig.						
ETT SVAR I HVER LINJE	1=Helt uenig	2	3	4	5=Helt enig	Kan ikke svare
• Det er viktig at jobbkrav og jobbforventninger er detaljerte og klare slik at ansatte alltid vet hva de skal gjøre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Les alle spørsmålene nøye før du svarer og følg instruksjonene i skjemaet. Send det utfylte skjemaet i svarkonvolutten til Synovate i løpet av 3-4 dager. Alle svar blir behandlet **strengt konfidensielt**. Utfylte skjema skal sendes direkte til Synovate og ingen utenom en person i Synovate, og altså ingen hos undertegnede, kan vite hvem som har svart hva. Denne ene personen i Synovate kan ved hjelp av skjemanummeret registrere hvem som har svart, slik at vi slipper å pure disse.

Vi vet at vi ber om en betydelig innsats fra de som deltar i undersøkelsen og vil gjerne honorere denne. Dataene vil bli grundig analysert og rapportert i bokform. Boken forventes å foreligge trykket i løpet av 2012. Som takk for at du tar deg tid til å delta i undersøkelsen vil vi gjerne gi deg et eksemplar av denne boken. Dersom du er interessert i dette kan du sende en mail med navn og adresse til lisbeth.samsonsen@aff.no, eller ringe henne på telefon 815 55 345. Vi vil da notere deg på en liste og sende deg boken så snart den foreligger. Vi understreker at en slik henvendelse ikke svekker anonymiteten i undersøkelsen, siden spørreskjemaene går til Synovate og ikke til AFF.

I løpet av høsten 2011 vil vi dessuten sende en oppsummering av undersøkelsens hovedresultater til alle som besvarer og sender inn skjemaet.

Alle som har fått tilsendt spørreskjema er også med i trekningen av **4 stk iPad2**.

Hvis du har noen spørsmål om undersøkelsen eller utfylling av skjemaet, ber vi deg ta kontakt med forskningsleder Rune Rønning ved AFF, tlf. 915 61 801 eller Ann-Kristin Ansteensen, tlf. 22 95 48 19 eller Erik Dalen, tlf. 22 95 47 00 i Synovate.

Vi takker for ditt bidrag til å utvikle kunnskap for å møte fremtidens lederutfordringer, og ønsker lykke til med utfyllingen av spørreskjemaet!

Med vennlig hilsen

Rune Rønning
Forskningsleder
AFF ved Norges Handelshøyskole

Mai Vik
Adm. direktør
AFF ved Norges Handelshøyskole

+

AFFs Lederundersøkelse 2011

Prosjekt	88241
Skjemanummer	

Undersøkelsen omfatter et representativt utvalg av ledere i offentlige eller private virksomheter med 10 eller flere ansatte, som har underordnede som rapporterer til seg.

Dette spørreskjemaet bruker benevnelsen virksomhet som fellesbetegnelse på bedrifter, etater og organisasjoner i offentlig såvel som i privat sektor. Når det i spørsmålene refereres til virksomheten, menes altså den bedriften, etaten eller organisasjonen som du er ansatt som leder i.

Besvar samtlige spørsmål ved å sette et kryss i ruten som står ut til høyre eller rett under svaralternativene som passer best for deg. Følg ellers instruksjonene i skjemaet.

Skjemaet har fire hoveddeler, og vi anbefaler at du tar en pause i utfyllingen mellom hver av disse.

DEL I: Om deg som leder

1	Er du mann eller kvinne?	Mann <input type="checkbox"/> 1 Kvinne <input type="checkbox"/> 2
2	Hva er din alder?	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
3	Sivilstand	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
4	Når stillingsnivå skal angis må det av og til tas i betraktning at en virksomhet er en del av et større konsern eller offentlig etat. Eksempelvis er Hydro Karmøy en selvstendig virksomhet innenfor konsernet Hydro, og lokale NAV-kontorer er selvstendige virksomheter innenfor Arbeids- og velferdsetaten. Vi vil at du skal oppgi din stilling med utgangspunkt i den selvstendige virksomheten, og ikke eventuelt hele konsernet eller etaten. For at en virksomhet skal regnes som en selvstendig enhet, bør den som en tommelfingerregel ha egen henvisning i telefonkatalogen.	
	Dersom du eksempelvis hadde jobbet i Hydro Karmøy og vært øverste leder der, skulle du krysset av for toppleder, selv om du ikke var toppleder for hele Hydro-konsernet. Tilsvarende skulle du krysset av for toppleder dersom du ledet et selvstendig NAV-kontor, selv om du ikke var leder for hele etaten.	
	Sett kryss ved det alternativet som passer best for din stilling i virksomheten. Kryss av for det eller de svaralternativ(er) som er MEST DEKKENDE for din lederjobb.	
	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	
	Toppleder/ daglig leder i virksomheten <input type="checkbox"/> 1, Rapporterer direkte til virksomhetens toppleder/ daglige leder <input type="checkbox"/> 2, Leder for stab/ rådgivningsenhet <input type="checkbox"/> 3, Prosjektleder <input type="checkbox"/> 4, Mellomleder <input type="checkbox"/> 5, Førstelinjefører/ operativ leder <input type="checkbox"/> 6.	

+

5	Hvis virksomheten du er ansatt som leder i er en del av et større konsern, en større offentlig forvaltningsenhet/ etat e.l., hva slags stilling har du i <u>HELE</u> konsernet/ den offentlige enheten/ etaten e.l.?	FLERE SVAR MULIG
	Toppleder/ daglig leder i virksomheten <input type="checkbox"/> 1, Rapporterer direkte til virksomhetens toppleder/ daglige leder <input type="checkbox"/> 2, Leder for stab/ rådgivningsenhet <input type="checkbox"/> 3, Prosjektleder <input type="checkbox"/> 4, Mellomleder <input type="checkbox"/> 5, Det er flere enn én leder mellom meg og øverste leder <input type="checkbox"/> 6, Ikke aktuelt/ er ikke leder i en del av et større konsern e.l. . <input type="checkbox"/> 7.	
6	Hva slags organisasjonsform har den virksomheten du er leder i?	ETT SVAR
	Statlig forvaltningsenhet/ etat <input type="checkbox"/> 01 Fylkeskommunal/ kommunal forvaltningsenhet/ etat <input type="checkbox"/> 02 Stiftelse <input type="checkbox"/> 03 Statlig selskap med begrenset ansvar <input type="checkbox"/> 04 Heleid statlig aksjeselskap <input type="checkbox"/> 05 Heleid kommunalt/ fylkeskommunalt aksjeselskap <input type="checkbox"/> 06 Aksjeselskap heleid av private eierinteresser <input type="checkbox"/> 07 Aksjeselskap med både private og offentlige eiere <input type="checkbox"/> 08 Annen privateid virksomhet <input type="checkbox"/> 09 Samvirkeorganisasjon <input type="checkbox"/> 10 Forening/ interesseorganisasjon <input type="checkbox"/> 11 Annet <input type="checkbox"/> 12	
7	Hvilken bransje jobber du innenfor?	FLERE SVAR MULIG
	Primærnæring og relatert industri <input type="checkbox"/> 01, Olje, utvinning, energi <input type="checkbox"/> 02, Industri <input type="checkbox"/> 03, Bygg/anlegg, renovasjon <input type="checkbox"/> 04, Handel, hotell/restaurant <input type="checkbox"/> 05, Transport, post, tele <input type="checkbox"/> 06, Finansielle tjenester <input type="checkbox"/> 07, Annen tjenesteyting <input type="checkbox"/> 08, Offentlig adm., undervisning <input type="checkbox"/> 09, Helse og sosiale tjenester <input type="checkbox"/> 10.	
8	Hvor mange år har du vært leder - dvs. hatt underordnede som rapporterer til deg?	SKRIV ANTALL ÅR, INGEN=0
	• Antall år som leder i nåværende virksomhet? <input type="text"/> • Antall år som leder i annen virksomhet? <input type="text"/>	1 2
9	Hva er den høyeste fullførte utdannelsen din?	ETT SVAR
	Folkeskole, 9-årig skole eller tilsvarende <input type="checkbox"/> 1 Videregående skole <input type="checkbox"/> 2 Fagutdanning, yrkesskole eller lignende <input type="checkbox"/> 3 Opp til og med 4 års utdanning ved høyskole, universitet e.l. <input type="checkbox"/> 4 Lengre enn 4 årig utdanning ved høyskole og/ eller universitet <input type="checkbox"/> 5	

10	Hva er det MEST sentrale fagområdet i utdannelsen din?	ETT SVAR						
			Ingeniørfag eller andre teknologiske fag <input type="checkbox"/> 01 Håndverksfag <input type="checkbox"/> 02 Juss <input type="checkbox"/> 03 Naturvitenskap <input type="checkbox"/> 04 Realfag <input type="checkbox"/> 05 Helse-, sosial- og omsorgsfag <input type="checkbox"/> 06 Økonomi og administrasjon <input type="checkbox"/> 07 Psykologi <input type="checkbox"/> 08 Samfunnsvitenskap <input type="checkbox"/> 09 Kultur <input type="checkbox"/> 10 Humaniora <input type="checkbox"/> 11 Sikkerhetsfag (militær utdanning, politi o.l.) <input type="checkbox"/> 12 Ingen spesiell fagorientering <input type="checkbox"/> 13 Annet <input type="checkbox"/> 14					
11	Hvor har du din utdanning fra?	GJERNE FLERE SVAR						
			Norge <input type="checkbox"/> 01, Andre nordiske land (Sverige, Danmark, Finland, Island) .. <input type="checkbox"/> 02, Andre nord-europeiske land <input type="checkbox"/> 03, Øst-europeiske land <input type="checkbox"/> 04, Sør-europeiske land <input type="checkbox"/> 05, Nord-Amerika <input type="checkbox"/> 06, Sør-Amerika <input type="checkbox"/> 07, Asia <input type="checkbox"/> 08, Afrika <input type="checkbox"/> 09, Oceania/ Australia <input type="checkbox"/> 10.					
12	Nedenfor følger endel påstander om dine verdier i jobbsammenheng. Vi ber om at du tar stilling til hver av påstandene ved å angi dine svar på en skala fra 1-5, hvor 1=helt uenig og 5=helt enig.							
	ETT SVAR I HVER LINJE	1=Helt uenig	2	3	4	5=Helt enig	Kan ikke svare	
	<ul style="list-style-type: none"> • Det er viktig at jobbkrav og jobbforventninger er detaljerte og klare slik at ansatte alltid vet hva de skal gjøre • Regler er viktige fordi de viser ansatte hva virksomheten forventer av dem • Rutiner er nyttige fordi de letter arbeidet til de ansatte • Detaljerte instruksjoner er viktige for de ansatte 	1	2	3	4	5	6	1
	<ul style="list-style-type: none"> • Jeg forventer at ansatte følger instruksjoner og prosedyrer nøyaktig • Velferden til arbeidsgruppen er viktigere enn individuell belønning • Arbeidsgruppens suksess er viktigere enn individuell suksess • Det er viktig å bli akseptert som medlem av arbeidsgruppen 	1	2	3	4	5	6	5
		1	2	3	4	5	6	6
		1	2	3	4	5	6	7
		1	2	3	4	5	6	8

ETT SVAR I HVER LINJE		1=Helt uenig	2	3	4	5=Helt enig	Kan ikke svare	
•	Ansatte burde bare forfølge individuelle mål etter at gruppens velferd er tatt hensyn til	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9
•	Ledere bør oppmuntre til lojalitet til gruppen selv om oppnåelse av individuelle mål blir vanskeligere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10
•	Individuelle medarbeidere forventes å gi opp egne mål for å fremme gruppens suksess	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11
•	Ledere bør ta de fleste avgjørelser uten å rådføre seg med underordnede	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12
•	Ledere må ofte bruke autoritet og makt overfor underordnede	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13
•	Ledere bør sjelden be om underordnedes synspunkter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14
•	Ledere bør unngå å ha kontakt med underordnede utenfor jobben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15
•	Ansatte bør ikke være uenige i ledelsens beslutninger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16
•	Ledere bør ikke delegere viktige oppgaver til ansatte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	17
•	Møter blir som oftest effektive når en mann leder dem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	18
•	Det er viktigere for menn enn for kvinner å ha en yrkeskarriere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	19
•	For å løse organisatoriske problemer kreves det vanligvis en handlekraftig tilnærming som er typisk for menn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20
•	Menn løser som regel problemer gjennom logisk analyse, mens kvinner ofte bruker intuisjon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	21
•	Menn er å foretrekke fremfor kvinner i ledelsesposisjoner på høyt nivå	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	22
13	Nedenfor følger noen påstander om ledere og ledelse. Vennligst angi dine svar på en skala fra 1-5, hvor 1=helt uenig og 5=helt enig.							
ETT SVAR I HVER LINJE		1=Helt uenig	2	3	4	5=Helt enig	Kan ikke svare	
•	En god leder kan lede alt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1
•	Ledere er bedriftens viktigste ressurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
•	Fag- og bransjekunnskap er helt nødvendig for ledere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
•	Effektiv ledelse er et resultat av personlige egenskaper	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
•	Situasjonen bestemmer hva som er effektiv ledelse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5

18		Nedenfor følger endel utsagn som omhandler motivasjonsfaktorer man kan tenkes å ha i sitt arbeid. Vi ønsker at du skal ta stilling til hvert av utsagnene ved å angi dine svar på en skala fra 1-5, hvor 1=helt uenig og 5=helt enig.						
ETT SVAR I HVER LINJE		1=Helt uenig	2	3	4	5=Helt enig	Kan ikke svare	
		1	2	3	4	5	6	
•	Jeg har glede av arbeidet i seg selv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1
•	Jeg synes arbeidet mitt er gøy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
•	Jeg synes arbeidet mitt er engasjerende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
•	Jeg liker arbeidet mitt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
•	Dersom jeg skal legge inn en ekstrainsats i jobben min skal jeg ha betalt for det	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5
•	For meg er det viktig å ha en "gulrot" å strekke meg etter for å gjøre en god jobb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6
•	Økonomiske ekstragoder som bonus og provisjon er viktig for hvordan jeg utfører jobben min	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7
•	Dersom jeg hadde blitt tilbudt bedre økonomiske betingelser hadde jeg gjort en mye bedre jobb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8
<i>Jeg er motivert til jobben som leder...</i>								
•	fordi jeg ønsker å være til nytte for andre gjennom arbeidet mitt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9
•	fordi jeg ønsker å hjelpe andre gjennom arbeidet mitt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10
•	fordi jeg ønsker å ha en positiv innvirkning på andre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11
•	fordi det er viktig for meg å gjøre det bedre for andre gjennom arbeidet mitt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12

Du er nå ferdig med del I. Del II starter på neste side. Ta gjerne en pause i utfyllingen.

DEL II: Om lederens omgivelser og arbeidssituasjon

19	Vennligst ta stilling til påstandene nedenfor ved å angi dine svar på en skala fra 1-5, hvor 1=helt uenig og 5=helt enig.									
	ETT SVAR I HVER LINJE	1=helt uenig	2	3	4	5=Helt enig	Kan ikke svare			
	• Omgivelsene til <i>virksomheten</i> jeg er ansatt i er preget av uforutsigbarhet	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	1		
	• Omgivelsene til <i>enheten / gruppen</i> jeg leder er preget av uforutsigbarhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2		
20	En virksomhet kan i større eller mindre grad bli utsatt for ulike hendelser som berører de ansattes hverdag og arbeidssituasjon. I hvilken grad har følgende hendelser preget din virksomhet i løpet av de siste 12 månedene?									
		1=Ikke i det hele tatt	2	3	4	5=I meget stor grad	Kan ikke svare			
	• Permitteringer	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	1		
	• Budsjettnedskjæringer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2		
	• Teknologiske endringer (f.eks. endringer i utstyr, verktøy eller metoder)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3		
	• Endringer med hensyn til hvem som utfører hvilke arbeidsoppgaver	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4		
	• Innføring av nye systemer for lønn og belønninger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5		
	• Endringer i ledelsen (dvs. nye personer i viktige stillinger)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6		
	• Endringer på eiersiden (dvs. nye eiere, oppkjøp av eierandeler mv.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7		
	• Omstrukturering (sammenslåing/oppsplitting av avdelinger og divisjoner)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8		
	• Sammenslåing med andre virksomheter (fusjon) eller oppsplitting i flere virksomheter (fisjon)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9		
	• Omlegging av overordnede mål og strategier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10		
	• Lønnskutt eller lønnsstopp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11		
	• Endringer i sammensetning av arbeidstokken (flere deltidsansatte, flere innleide etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12		
21	Benyttet din virksomhet noe av det følgende?									
		MERK AV FOR DE SOM BENYTTES I DIN VIRKSOMHET								
	• Budsjettssystem (budsjetter, prognoser og avviksanalyser)	<input type="checkbox"/>						1.		
	• Rullerende budsjetter	<input type="checkbox"/>						2.		
	• System for prestasjonsmåling (finansielle og ikke-finansielle)	<input type="checkbox"/>						3.		
	• Benytter ikke noe av dette	<input type="checkbox"/>						4.		

22	Nedenfor følger noen påstander om beslutninger, regler og rutiner i virksomheten. Vennligst ta stilling til hver av påstandene ved å angi dine svar på en skala fra 1-5, hvor 1=helt uenig og 5=helt enig.							
ETT SVAR I HVER LINJE		1=Helt uenig	2	3	4	5=Helt enig	Kan ikke svare	
	• Lite skjer i denne virksomheten uten at en leder har godkjent det	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	1
	• Personer oppmuntres ikke til å ta egne beslutninger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
	• Selv små saker må henvises til ledere høyere opp i virksomheten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
	• Medarbeidere må spørre sjefen før de gjør noe som helst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
	• Enhver beslutning medarbeidere tar må ha sjefens godkjenning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5
	• Virksomheten har et stort antall skrevne regler og retningslinjer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6
	• En "regel og prosedyre" manual finnes og er lett tilgjengelig i virksomheten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7
	• Der finnes en komplett stillingsbeskrivelse for de fleste jobber i virksomheten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8
	• Virksomheten har en skriftlig oversikt over nesten alle medarbeideres prestasjoner i jobben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9
	• Det finnes et formelt introduksjonsprogram for nye medarbeidere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10
23	Hvor stor andel av virksomheten er lokalisert utenfor Norge?						1	
<div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">SVAR I PROSENT, INGEN=0, VET IKKE=BLANK</div>						<div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>		
24	Er virksomheten du er leder i 100% utenlandskeid?						1	
<div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">ETT SVAR</div>								
Ja						<input type="checkbox"/>	1	
Nei						<input type="checkbox"/>	2	
25	Hvordan vil du karakterisere ditt forhold til din nærmeste overordnede?						1	
<div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">ETT SVAR</div>								
1=Meget dårlig						<input type="checkbox"/>	1	
2						<input type="checkbox"/>	2	
3						<input type="checkbox"/>	3	
4						<input type="checkbox"/>	4	
5=Meget godt						<input type="checkbox"/>	5	
Kan ikke svare						<input type="checkbox"/>	6	

+	+																																										
<p>26 Nedenfor følger en del påstander om hvordan man kan få tilbakemeldinger på hvor godt man gjør jobben sin. Vennligst ta stilling til hver av påstandene når det gjelder de tilbakemeldinger <u>DU</u> får. Angi dine svar på en skala fra 1-5, hvor 1=helt uenig og 5=helt enig.</p> <p>ETT SVAR I HVER LINJE</p>	<table border="0"> <tr> <td style="text-align: center;">1=Helt uenig</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5=Helt enig</td> <td style="text-align: center;">Kan ikke svare</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">6</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>• Når jeg lykkes godt i jobben min blir dette verdsatt av mine overordnede</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>• Når jeg ikke lykkes med noe i jobben tar mine overordnede initiativ til å ta tak i problemene ...</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>• Dersom jeg ikke møter mine overordnedes forventninger risikerer jeg ganske raskt å bli satt på sidelinjen - i verste fall miste jobben</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> </table>	1=Helt uenig	2	3	4	5=Helt enig	Kan ikke svare		1	2	3	4	5	6	1	• Når jeg lykkes godt i jobben min blir dette verdsatt av mine overordnede	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• Når jeg ikke lykkes med noe i jobben tar mine overordnede initiativ til å ta tak i problemene ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• Dersom jeg ikke møter mine overordnedes forventninger risikerer jeg ganske raskt å bli satt på sidelinjen - i verste fall miste jobben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							3
1=Helt uenig	2	3	4	5=Helt enig	Kan ikke svare																																						
1	2	3	4	5	6	1																																					
• Når jeg lykkes godt i jobben min blir dette verdsatt av mine overordnede	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																					
• Når jeg ikke lykkes med noe i jobben tar mine overordnede initiativ til å ta tak i problemene ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																					
• Dersom jeg ikke møter mine overordnedes forventninger risikerer jeg ganske raskt å bli satt på sidelinjen - i verste fall miste jobben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																					
						3																																					
<p>27 Rapporterer du til flere enn én overordnet i følgende situasjoner?</p> <p>ETT SVAR I HVER LINJE</p>	<table border="0"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">Ja</td> <td style="text-align: center;">Nei</td> <td style="text-align: center;">Ikke aktuelt</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td></td> </tr> <tr> <td>• I din faste stilling?</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>• Når du deltar i prosjekter i egen virksomhet?</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>• Når du deltar i felles prosjekter med andre virksomheter?</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> </table>		Ja	Nei	Ikke aktuelt			1	2	3		• I din faste stilling?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	• Når du deltar i prosjekter i egen virksomhet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	• Når du deltar i felles prosjekter med andre virksomheter?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3																	
	Ja	Nei	Ikke aktuelt																																								
	1	2	3																																								
• I din faste stilling?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1																																							
• Når du deltar i prosjekter i egen virksomhet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2																																							
• Når du deltar i felles prosjekter med andre virksomheter?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3																																							
<p>Hvis du har svart nei eller ikke aktuelt på alt i spørsmål 27 , gå til spørsmål 29</p>																																											

<p>28 I hvilken grad fører slik rapportering til motstridende og konfliktfylte forventninger fra dine overordnede?</p> <p style="text-align: right;">ETT SVAR</p>	<table border="0"> <tr> <td>1=Ikke i det hele tatt</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td>5=I meget stor grad</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td>Kan ikke svare</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">6</td> </tr> </table>	1=Ikke i det hele tatt	<input type="checkbox"/>	1	2	<input type="checkbox"/>	2	3	<input type="checkbox"/>	3	4	<input type="checkbox"/>	4	5=I meget stor grad	<input type="checkbox"/>	5	Kan ikke svare	<input type="checkbox"/>	6
1=Ikke i det hele tatt	<input type="checkbox"/>	1																	
2	<input type="checkbox"/>	2																	
3	<input type="checkbox"/>	3																	
4	<input type="checkbox"/>	4																	
5=I meget stor grad	<input type="checkbox"/>	5																	
Kan ikke svare	<input type="checkbox"/>	6																	

TIL ALLE	
<p>29 Hvor mange underordnede rapporterer <u>DIREKTE</u> til <u>DEG</u>?</p>	<p>NOTÉR ANTALL</p> <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>
<p>30 Omtrent hvor mange prosent av de som rapporterer til deg er kvinner?</p>	<p>SVAR I PROSENT, INGEN=0.</p> <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>
<p>31 Vennligst angi omtrent hvor stor andel av de du er leder for som har høyere, akademisk utdanning fra høyskole eller universitet.</p>	<p>SVAR I PROSENT. INGEN=0, VET IKKE=BLANK</p> <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>

32 Hvilken opprinnelig nasjonalitet har de største gruppene blant dine underordnede?

FLERE SVAR MULIG

Norge	<input type="checkbox"/>	01,
Andre nordiske land (Sverige, Danmark, Finland, Island) ..	<input type="checkbox"/>	02,
Andre nord-europeiske land	<input type="checkbox"/>	03,
Øst-europeiske land	<input type="checkbox"/>	04,
Sør-europeiske land	<input type="checkbox"/>	05,
Nord-Amerika	<input type="checkbox"/>	06,
Sør-Amerika	<input type="checkbox"/>	07,
Asia	<input type="checkbox"/>	08,
Afrika	<input type="checkbox"/>	09,
Oceania/ Australia	<input type="checkbox"/>	10.

33 Vennligst angi omtrentlig fordeling med hensyn til alder på dine underordnede:

SVAR I PROSENT PR. ALDERSGRUPPE. INGEN=0.

Under 25 år	<input type="text"/>	1
25-35 år	<input type="text"/>	2
36-45 år	<input type="text"/>	3
46-55 år	<input type="text"/>	4
56-65 år	<input type="text"/>	5
65 år og eldre	<input type="text"/>	6

SUM = 100

34 Har du observert noen av dine underordnede bli utsatt for mobbing i løpet av de siste 6 månedene?

ETT SVAR

Nei	<input type="checkbox"/>	1
En sjelden gang	<input type="checkbox"/>	2
Av og til	<input type="checkbox"/>	3
Omtrent en gang i uken	<input type="checkbox"/>	4
Flere ganger i uken	<input type="checkbox"/>	5
Vil ikke svare	<input type="checkbox"/>	6

35 Hvor ofte er dine medarbeidere fornøyd med hva du gjør på jobb?

ETT SVAR

1=Nesten aldri	<input type="checkbox"/>	1
2	<input type="checkbox"/>	2
3	<input type="checkbox"/>	3
4	<input type="checkbox"/>	4
5=Svært ofte	<input type="checkbox"/>	5
Kan ikke svare	<input type="checkbox"/>	6

36 Hvor godt synes du dine medarbeidere forstår dine problemer og behov knyttet til dine arbeidsoppgaver og din arbeidssituasjon?

ETT SVAR

1=Forstår ikke	<input type="checkbox"/>	1
2	<input type="checkbox"/>	2
3	<input type="checkbox"/>	3
4	<input type="checkbox"/>	4
5=Forstår fullt ut	<input type="checkbox"/>	5
Kan ikke svare	<input type="checkbox"/>	6

37	I hvor stor grad ser dine medarbeidere hva du er god for, det vil si ditt potensiale?	ETT SVAR
	1=Ikke i det hele tatt <input type="checkbox"/> 1 2 <input type="checkbox"/> 2 3 <input type="checkbox"/> 3 4 <input type="checkbox"/> 4 5=I meget stor grad <input type="checkbox"/> 5 Kan ikke svare <input type="checkbox"/> 6	
38	Uavhengig av hvor mye makt og innflytelse medarbeiderne dine har: Hvor sannsynlig er det at dine medarbeidere vil benytte seg av sin innflytelse for å hjelpe deg med å løse dine problemer i ditt arbeid?	ETT SVAR
	1=Ikke sannsynlig <input type="checkbox"/> 1 2 <input type="checkbox"/> 2 3 <input type="checkbox"/> 3 4 <input type="checkbox"/> 4 5=Meget sannsynlig <input type="checkbox"/> 5 Kan ikke svare <input type="checkbox"/> 6	
39	Uavhengig av makt og innflytelse: Hvor sannsynlig er det at dine medarbeidere vil ta "støyten" for deg hvis du er i en "knipe"?	ETT SVAR
	1=Ikke sannsynlig <input type="checkbox"/> 1 2 <input type="checkbox"/> 2 3 <input type="checkbox"/> 3 4 <input type="checkbox"/> 4 5=Meget sannsynlig <input type="checkbox"/> 5 Kan ikke svare <input type="checkbox"/> 6	
40	Tiltroen til mine medarbeidere er så stor at jeg ville ha forsvart og rettfærdiggjort deres beslutninger i deres fravær.	ETT SVAR
	1=Helt uenig <input type="checkbox"/> 1 2 <input type="checkbox"/> 2 3 <input type="checkbox"/> 3 4 <input type="checkbox"/> 4 5=Helt enig <input type="checkbox"/> 5 Kan ikke svare <input type="checkbox"/> 6	
41	Hvordan vil du beskrive ditt samarbeidsforhold til dine medarbeidere?	ETT SVAR
	1=Meget dårlig <input type="checkbox"/> 1 2 <input type="checkbox"/> 2 3 <input type="checkbox"/> 3 4 <input type="checkbox"/> 4 5=Meget godt <input type="checkbox"/> 5 Kan ikke svare <input type="checkbox"/> 6	
42	I hvilken grad har <u>DINE UNDERORDNEDE</u> uttrykt tydelige forventninger <u>TIL DEG</u> om hva som skal til for at du skal være en god leder?	ETT SVAR
	1=Ikke i det hele tatt <input type="checkbox"/> 1 2 <input type="checkbox"/> 2 3 <input type="checkbox"/> 3 4 <input type="checkbox"/> 4 5=I meget stor grad <input type="checkbox"/> 5 Kan ikke svare <input type="checkbox"/> 6	

43	Rapporterer dine underordnede til flere ledere enn deg i følgende situasjoner?				
	ETT SVAR I HVER LINJE				
		Ja	Nei	Ikke aktuelt	
		1	2	3	
	• I sin faste stilling?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1
	• Når de deltar i prosjekter i egen virksomhet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
	• Når de deltar i felles prosjekter med andre virksomheter?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
Hvis du har svart nei eller ikke aktuelt på alt i spørsmål 43 , gå til spørsmål 45					

44	I hvilken grad fører slik rapportering til at din myndighet svekkes?	
		ETT SVAR
	1=Ikke i det hele tatt	<input type="checkbox"/> 1
	2	<input type="checkbox"/> 2
	3	<input type="checkbox"/> 3
	4	<input type="checkbox"/> 4
	5=I meget stor grad	<input type="checkbox"/> 5
	Kan ikke svare	<input type="checkbox"/> 6

45	Nedenfor følger endel påstander om dine underordnede. Vi ber om at du tar stilling til hver av påstandene ved å angi ditt svar på en skala fra 1-5, hvor 1=helt uenig og 5=helt enig.						
	ETT SVAR I HVER LINJE	1=Helt uenig	2	3	4	5=Helt enig	Kan ikke svare
	<i>Mine underordnede...</i>						
	• fremmer ideer overfor andre	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
	• viser kreativitet på jobben når anledningen byr seg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• utvikler gode planer for gjennomføring av nye ideer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• har ofte nye og innovative ideer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• foreslår nye måter jobbene kan utføres på	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

+		+
46	Påstandene nedenfor omhandler kjennetegn ved din del av virksomheten. Vi ber deg ta stilling til påstandene ved å angi dine svar på en skala fra 1-5, hvor 1=helt uenig og 5=helt enig.	
ETT SVAR I HVER LINJE	1=Helt uenig 2 3 4 5=Helt enig Kan ikke svare	
	<i>I min del av virksomheten...</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> • tar vi oss ofte tid til å tenke ut hvordan vi kan forbedre arbeidsprosessene våre <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 • går vi ut og skaffer all tilgjengelig informasjon fra andre, slik som kunder eller andre deler av virksomheten <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> • søker vi ofte fram informasjon som gjør at vi gjennomfører viktige forandringer <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> • får alltid noen oss til å stoppe opp og reflektere over våre arbeidsprosesser <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> • tar ofte noen ordet for å etterprøve antakelsene som ligger under temaene som drøftes <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> • inviterer vi ofte folk utenfra til å presentere informasjon eller diskutere med oss <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 	1 2 3 4 5 6
47	Nedenfor finner du noen påstander om dine medarbeidere. Vennligst angi dine svar på en skala fra 1-5, hvor 1=helt uenig og 5=helt enig.	
ETT SVAR I HVER LINJE	1=Helt uenig 2 3 4 5=Helt enig Kan ikke svare	
	<i>Mine medarbeidere...</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> • gir av sin egen tid for å hjelpe andre som har problemer på jobben <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 • er villige til å gi av sin tid til å rekruttere eller lære opp nyansatte <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> • informerer berørte godt før de tar initiativ som påvirker andre <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> • tar grep for å unngå at det skapes problemer for andre <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> • oppmuntrer andre når de er nedfor <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> • megler mellom andre som er uenige <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> • er en stabiliserende kraft når konflikter oppstår <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 	1 2 3 4 5 6 7
48	Omtrent hvor mange timer arbeider du i gjennomsnitt per uke?	
	SKRIV ANTALL TIMER	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
49	Omtrent hvor mange timer av din arbeidstid går med til møter per uke?	
	SKRIV ANTALL TIMER	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
+		+

50		Påstandene nedenfor omhandler tilgang på ressurser som kan være viktige for en leder. Vennligst ta stilling til hver av påstandene ved å angi dine svar på en skala fra 1-5, hvor 1=helt uenig og 5=helt enig.						
ETT SVAR I HVER LINJE		1=Helt uenig	2	3	4	5=Helt enig	Kan ikke svare	
•	Jeg har kollegaer som er i stand til å stille opp med faglige råd når jeg trenger det	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	1
•	Jeg kjenner ressurspersoner utenfor virksomheten som kan gi meg nye og fruktbare faglige innfallsvinkler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
51		Nedenfor følger en del påstander om kjennetegn som kan tenkes å beskrive din lederjobb. Med utgangspunkt i DIN lederjobb/ arbeidssituasjon ønsker vi at du skal ta stilling til hver av påstandene. Vennligst angi dine svar på en skala fra 1-5, hvor 1=helt uenig og 5=helt enig.						
ETT SVAR I HVER LINJE		1=Helt uenig	2	3	4	5=Helt enig	Kan ikke svare	
•	I min jobb kan en selv velge oppgavene som skal gjøres	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	1
•	I min jobb kan måten jeg utfører oppgavene på velges uavhengig av andre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
•	I min jobb har en selv stor frihet til å tenke og handle uavhengig av andre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
•	Min jobb inneholder mange varierte arbeidsoppgaver	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
•	Min jobb preges lite av gjentakelser i arbeidsoppgavene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5
•	Min jobb gir muligheter for å gjøre mange forskjellige ting	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6
•	I min jobb er det lett å finne ut av hvor bra arbeidet er utført	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7
•	For meg er det enkelt å finne ut hvor bra jeg gjør det på jobben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8
•	Jeg føler at jeg vet når jeg har gjort en god jobb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9
•	I min jobb har jeg gode muligheter for å gjøre en oppgave fra begynnelse til slutt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10
•	I min jobb er det gode muligheter for å ferdigstille arbeidsoppgavene som påbegynnes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11
•	I min jobb er det lett å se sluttresultatet av arbeid jeg er involvert i	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12
•	Generelt sett er jobben min både betydningsfull og viktig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13
•	Mange andre personer blir påvirket av hvor godt min jobb blir utført	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14
•	Min jobb er svært viktig, sett i en større sammenheng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15

52 Disse spørsmålene angår også din arbeidssituasjon, og vi ber deg ta stilling til hvor ofte du opplever følgende i ditt arbeid.		1=Aldri	2	3	4	5=Hele tiden	Kan ikke svare	
ETT SVAR I HVER LINJE								
<i>Hvor ofte...</i>								
• må du arbeide ekstra hardt for å bli ferdig med dine oppgaver?	1	2	3	4	5	6		1
• arbeider du under tidspress?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		2
• må du skynde deg når du arbeider?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		3
• er arbeidet ditt belastende ut ifra et følelsesmessig synspunkt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		4
• stilles du i arbeidet ditt overfor forhold som påvirker deg personlig?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		5
• fører arbeidet ditt til følelsesladde situasjoner?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		6
53 Nedenfor har vi listet opp en rekke konfliktsituasjoner ledere kan komme opp i. Hvor ofte opplever du <u>DU</u> følgende konfliktsituasjoner i <u>DIN</u> arbeidssituasjon?		1=Aldri	2	3	4	5=Hele tiden	Ikke aktuelt	
ETT SVAR I HVER LINJE								
• At dine overordnede og underordnede stiller ulike krav til deg	1	2	3	4	5	6		1
• At kunder og brukere har ønsker og krav som dine medarbeidere er lite villige til å imøtekomme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		2
• At eierne stiller krav til driften som dine underordnede motsetter seg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		3
• At jobben stiller krav til deg som går utover ditt ekteskap/ parforhold	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		4
• At daglige gjøremål fører til at langsiktige oppgaver ikke får nok oppmerksomhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		5
• At ulik faglig spisskompetanse blant dine underordnede gjør det vanskelig å få dem til å jobbe som et team	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		6
• At du må forsvare virksomheten mot kritikk fra kunder, media o.l., også når du er enig i kritikken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		7
• At du må være med å gjennomføre beslutninger som strider mot dine egne faglige synspunkter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		8
• At du tidvis må foreta disposisjoner som strider mot din etikk og dine verdier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		9
• At jobben stiller krav til deg som går utover din mulighet til å ta vare på vennskap	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		10
• At politikerne tar beslutninger som gjør det vanskeligere for virksomheten å arbeide effektivt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		11
• At du bør gå på jobb selv når du føler deg syk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		12

Du er nå ferdig med del II. Del III starter på neste side. Ta gjerne en pause i utfyllingen.

DEL III: Opplevelse av arbeidssituasjonen

54	<p>Så noen påstander som omhandler prestasjonsmål. Med dette mener vi fastsatte mål når det gjelder resultater, omsetning, arbeidsinnsats e.l. som du blir vurdert etter. Vennligst ta stilling til hver av påstandene ved å angi ditt svar på en skala fra 1-5, hvor 1=helt uenig og 5=helt enig.</p>	
<p>ETT SVAR I HVER LINJE</p>		
		1=Helt uenig 2 3 4 5=Helt enig Kan ikke svare
	<ul style="list-style-type: none"> • Prestasjonsmål hjelper meg til å forstå virksomhetens visjon og strategi 	1 2 3 4 5 6
	<ul style="list-style-type: none"> • Prestasjonsmål gir meg konkrete mål å arbeide mot 	1 2 3 4 5 6
	<ul style="list-style-type: none"> • På grunn av prestasjonsmål ser jeg en klarere sammenheng mellom eget arbeid og avdelingens/ kontorets resultater 	1 2 3 4 5 6
	<ul style="list-style-type: none"> • Prestasjonsmål hjelper meg til å forstå hva som forventes av meg for at virksomheten skal nå sine mål 	1 2 3 4 5 6
	<ul style="list-style-type: none"> • Prestasjonsmål hjelper meg til å prioritere mitt daglige arbeid 	1 2 3 4 5 6
	<ul style="list-style-type: none"> • Prestasjonsmål gir meg informasjon om virksomhetens mål 	1 2 3 4 5 6
	<ul style="list-style-type: none"> • Gjennom å oppnå mine prestasjonsmål får jeg anerkjennelse når jeg gjør noe bra 	1 2 3 4 5 6
	<ul style="list-style-type: none"> • Prestasjonsmål gir meg informasjon om hvor jeg står i forhold til avdelingens/kontorets mål . 	1 2 3 4 5 6
	<ul style="list-style-type: none"> • Jeg føler at de tilbakemeldingene jeg får via prestasjonsmål stemmer godt overens med hva jeg faktisk har prestert 	1 2 3 4 5 6
55	<p>Påstandene nedenfor omhandler hvor sterk tilhørighet du føler til virksomheten din, og vi ber deg ta stilling til disse. Angi dine svar på en skala fra 1-5, hvor 1=helt uenig og 5=helt enig.</p>	
<p>ETT SVAR I HVER LINJE</p>		
		1=Helt uenig 2 3 4 5=Helt enig Kan ikke svare
	<ul style="list-style-type: none"> • Jeg tilbringer veldig gjerne resten av karrieren min i denne virksomheten 	1 2 3 4 5 6
	<ul style="list-style-type: none"> • Jeg føler virkelig at denne virksomhetens problemer er mine egne 	1 2 3 4 5 6
	<ul style="list-style-type: none"> • Jeg føler meg ikke som en "del av familien" i denne virksomheten 	1 2 3 4 5 6
	<ul style="list-style-type: none"> • Jeg er ikke "følelsesmessig knyttet" til denne virksomheten 	1 2 3 4 5 6
	<ul style="list-style-type: none"> • Denne virksomheten betyr mye for meg rent personlig 	1 2 3 4 5 6
	<ul style="list-style-type: none"> • Jeg har ingen sterk følelse av tilhørighet til denne virksomheten 	1 2 3 4 5 6

56		Nedenfor finner du noen påstander om deg selv som vi ønsker at du skal ta stilling til. Angi dine svar på en skala fra 1-5, hvor 1=helt uenig og 5=helt enig.						
ETT SVAR I HVER LINJE		1=Helt uenig	2	3	4	5=Helt enig	Kan ikke svare	
•	Jeg er sikker på at jeg får den suksessen jeg fortjener her i livet	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	1
•	Noen ganger føler jeg at jeg har liten kontroll over mitt arbeide	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
•	Jeg bestemmer hva som skjer i mitt liv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
•	Jeg føler at jeg har liten kontroll over hvorvidt jeg lykkes i min karriere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
57		Nedenfor finner du endel ord som beskriver ulike følelser og tilstander. Vi ber deg ta stilling til disse relatert til hvordan du har hatt det på jobben de siste to ukene. Angi dine svar på en skala fra 1-5, hvor 1=helt uenig og 5=helt enig.						
ETT SVAR I HVER LINJE		1=Helt uenig	2	3	4	5=Helt enig	Kan ikke svare	
<i>På jobben har jeg i løpet av de siste to ukene hatt en opplevelse av å være..</i>								
•	oppskaket	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	1
•	fiendtlig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
•	årvåken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
•	skamfull	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
•	inspirert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5
•	nervøs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6
•	beslutsom	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7
•	oppmerksom	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8
•	redd	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9
•	aktiv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10
58		Vi ber deg ta stilling til påstandene nedenfor ved å angi dine svar på en skala fra 1-5, hvor 1=helt uenig og 5=helt enig. Ta utgangspunkt i hvordan du vanligvis har det.						
ETT SVAR I HVER LINJE		1=Helt uenig	2	3	4	5=Helt enig	Kan ikke svare	
•	Jeg synes jeg har nok kontakt med mennesker som bryr seg om meg	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	1
•	Jeg føler meg ofte ensom	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
•	Jeg synes det er vanskelig å snakke med mennesker jeg ikke har møtt før	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
•	Jeg føler meg ensom selv når jeg er sammen med andre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
•	Jeg føler ofte at andre ikke forstår meg eller min situasjon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5
•	Jeg føler at andre bryr seg om meg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6

59 Omtrent hvor mange dager har du vært borte fra jobb siste 12 måneder på grunn av stress og belastninger i arbeidet?

SKRIV ANTALL DAGER. INGEN=0, HUSKER IKKE=BLANK

Du er nå ferdig med del III. Ta gjerne en pause i utfyllingen før du starter på del IV.

DEL IV: Hva gjør ledere?

60 Hvilke av de følgende deloppgavene i lederrollen bruker du mest tid på?

FLERE SVAR MULIG

- Sette i gang nye ting 01,
- Håndtere forstyrrelser og avvik 02,
- Fordele ressurser 03,
- Forhandle med ulike interessenter, som for eksempel kunder, leverandører etc. 04,
- Skaffe til veie informasjon 05,
- Spre informasjon 06,
- Være talsmann for egen enhet 07,
- Stille opp som gallionsfigur 08,
- Være forbindelsesledd 09,
- Være anfører for andre 10,
- Andre oppgaver 11.

61 Det er mange hensyn å ta i lederrollen. Hvor enig er du i at du tar hensyn til følgende i DITT daglige arbeid som leder? Angi dine svar på en skala fra 1-5, hvor 1=helt uenig og 5=helt enig.

ETT SVAR I HVER LINJE

1=Helt uenig 2 3 4 5=Helt enig Kan ikke svare

I mitt daglige arbeid tar jeg hensyn til...

	1	2	3	4	5	6	
• global konkurranse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1
• hendelser i det politiske miljøet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
• kunder/ brukere/ publikum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
• konkurrenter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
• det jeg vil oppnå i forhold til mål og strategier ..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5
• virksomhetens samarbeidspartnere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6
• eiernes krav til virksomheten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7
• mine overordnede	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8

ETT SVAR I HVER LINJE		1=Helt uenig	2	3	4	5=Helt enig	Kan ikke svare	
<i>I mitt daglige arbeid tar jeg hensyn til...</i>								
• virksomhetens økonomiske situasjon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9
• arbeidsmiljøet i virksomheten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10
• virksomhetens omdømme i media	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11
• uskrevene regler for hvordan man gjør tingene i virksomheten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12
• andre avdelinger i virksomheten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13
• formelle arbeidsinstruksjoner og prosedyrer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14
• innspill fra egne underordnede	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15
• trivselen til mine medarbeidere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16
• tillitsvalgte og fagforeninger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	17
• konsulenter og virksomhetsrådgivere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	18
• mitt ekteskap/ parforhold	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	19
• min framtidige karriere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20
• mitt faglige omdømme i bransjen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	21
• mitt personlige omdømme i media	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	22
62 De følgende påstandene handler om hvordan du balanserer ulike hensyn. Vi ønsker at du skal ta stilling til påstandene ved å angi ditt svar på en skala fra 1-5, hvor 1=helt uenig og 5=helt enig.								
ETT SVAR I HVER LINJE		1=Helt uenig	2	3	4	5=Helt enig	Kan ikke svare	
<i>Når jeg utfører lederskap så forsøker jeg alltid å balansere:</i>								
• interessene til eierne og de jeg leder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1
• kortsiktige mot langsiktige konsekvenser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
• bedriftens interesser mot samfunnsinteresser .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
• hva som er godt for meg personlig mot hva som er godt for andre interessenter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
• bedriftsøkonomiske hensyn mot menneskelige hensyn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5
• Når jeg utfører lederskap forsøker jeg alltid å finne løsninger som balanserer interesseforskjeller mellom grupper av medarbeidere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6

63		Nedenfor har vi listet opp en rekke strategier man kan følge for å håndtere konfliktsituasjoner. Hvor ofte følger du som leder følgende strategier?						
ETT SVAR I HVER LINJE		1=Aldri	2	3	4	5=Hele tiden	Kan ikke svare	
•	Når du er uenig med dine underordnede, foreslår du at dere jobber sammen for å finne løsninger?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1
•	Når du er uenig med dine underordnede, forsøker du å ta hensyn til begge parter anliggende for å finne en felles løsning?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
•	I situasjoner hvor du er uenig med dine underordnede, insisterer du på at ditt standpunkt aksepteres?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
•	I situasjoner hvor du er uenig med dine underordnede, holder du fast ved dine egne synspunkter?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
•	Unngår du diskusjoner med dine underordnede når konfrontrasjoner er sannsynlig?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5
•	Når du er uenig med dine underordnede, holder du dine synspunkter for deg selv?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6
•	Når du er uenig med dine underordnede, foreslår du kompromisser for å nå en løsning på middelveien?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7
•	Når du er uenig med underordnede, inngår du et kompromiss for å nå en akseptabel løsning? ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8
•	Når du er uenig med dine underordnede, tilpasser du deg deres ønsker?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9
•	Når du er uenig med dine underordnede, gir du etter for deres forslag?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10
64		De samme strategiene for konflikthåndtering kan også følges av andre i virksomheten. Hvor ofte oppfatter du at dine underordnede følger følgende strategier?						
ETT SVAR I HVER LINJE		1=Aldri	2	3	4	5=Hele tiden	Kan ikke svare	
•	Når dine underordnede er uenig med deg, foreslår de at dere jobber sammen for å finne løsninger?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1
•	Når dine underordnede er uenig med deg, forsøker de å ta hensyn til begge parter anliggende for å finne en felles løsning?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
•	I situasjoner hvor dine underordnede er uenig med deg, insisterer de på at deres standpunkt aksepteres?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
•	I situasjoner hvor dine underordnede er uenig med deg, holder de fast ved sine egne synspunkter?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
•	Unngår dine underordnede diskusjoner med deg når konfrontrasjoner er sannsynlig?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5

ETT SVAR I HVER LINJE		1=Aldri	2	3	4	5=Hele tiden	Kan ikke svare	
•	Når dine underordnede er uenig med deg, holder de sine synspunkter for seg selv?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6
•	Når dine underordnede er uenig med deg, foreslår de kompromisser for å nå en løsning på middelveien?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7
•	Når dine underordnede er uenig med deg, inngår de et kompromiss for å nå en akseptabel løsning?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8
•	Når dine underordnede er uenig med deg, tilpasser de seg dine ønsker?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9
•	Når dine underordnede er uenig med deg, gir de etter for dine forslag?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10
65	Hvordan oppfatter du din egen lederstil? Nedenfor har vi listet opp endel utsagn, og vi ber deg ta stilling til hvor ofte du gjør hver enkelt av disse.							
ETT SVAR I HVER LINJE		Ikke i det hele tatt	En sjelden gang	Av og til	Ganske ofte	Svært ofte, om ikke alltid	Kan ikke svare	
		1	2	3	4	5	6	
•	Jeg stiller opp for dem som gjør en innsats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1
•	Jeg revurderer kritiske forutsetninger for å se om de er hensiktsmessige.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
•	Jeg unnlater å gripe inn før problemene blir alvorlige.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
•	Jeg fokuserer på uregelmessigheter, feil, unntak og avvik fra standarder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
•	Jeg unngår å involvere meg når viktige saker kommer opp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5
•	Jeg snakker om mine viktigste verdier og overbevisninger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6
•	Jeg er ikke til stede når det er behov for meg ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7
•	Jeg prøver å få fram forskjellige perspektiver når problemer skal løses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8
•	Jeg snakker optimistisk om fremtiden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9
•	Jeg gjør andre stolte over å være forbundet med meg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10
•	Jeg diskuterer hvem som er ansvarlige for å oppnå ulike resultater	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11
•	Jeg venter med å gripe inn til jeg ser at det går galt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12
•	Jeg snakker entusiastisk om hva som må oppnås	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13
•	Jeg understreker betydningen av å være målbevisst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14
•	Jeg bruker tid på opplæring og veiledning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15
•	Jeg gir tydelig uttrykk for hva man kan forvente å få igjen når prestasjonsmål er oppnådd	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16

ETT SVAR I HVER LINJE	Ikke i det hele tatt	En sjelden gang	Av og til	Ganske ofte	Svært ofte, om ikke alltid	Kan ikke svare	
• Jeg viser at jeg tror fast på at det ikke er vits i å endre på noe som fungerer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	17
• Jeg lar gruppens beste gå foran egne interesser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	18
• Jeg behandler andre som mennesker og ikke bare som medlemmer av en gruppe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	19
• Jeg viser at problemer må bli varige før jeg griper inn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20
• Jeg handler på en måte som gjør at andre respekterer meg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	21
• Jeg vier all min oppmerksomhet til å ta meg av feil, klager og svikt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	22
• Jeg vurderer moralske og etiske konsekvenser av beslutninger.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	23
• Jeg holder rede på alle feil.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	24
• Jeg utstråler en slags myndighet og selvsikkerhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	25
• Jeg uttrykker en inspirerende fremtidsvisjon. ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	26
• Jeg retter oppmerksomheten mot manglende innfrielse av standarder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	27
• Jeg unngår å ta beslutninger.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	28
• Jeg anser enkeltmennesker for å ha behov, ferdigheter og mål som skiller dem fra andre. ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	29
• Jeg får andre til å se problemer fra mange forskjellige synsvinkler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	30
• Jeg hjelper andre til å utvikle sine sterke sider. ..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	31
• Jeg foreslår nye måter å løse oppdrag på.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	32
• Jeg utsetter å svare på spørsmål som haster. ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	33
• Jeg legger vekt på betydningen av å ha en felles målsetning.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	34
• Jeg gir uttrykk for tilfredshet når andre innfrir forventninger.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	35
• Jeg uttrykker tillit til at målsetninger blir nådd. ..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	36
• Jeg er åpen for andres behov i forbindelse med arbeidet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	37

+	+																																																								
+	+																																																								
66	<p>De følgende påstandene omhandler din måte å lede på. Vi ber deg om å ta stilling til påstandene ved å angi dine svar på en skala fra 1-5, hvor 1=helt uenig og 5=helt enig.</p> <p>ETT SVAR I HVER LINJE</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>1=Helt uenig</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5=Helt enig</th> <th>Kan ikke svare</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>• Jeg uttrykker klare fremtidsvisjoner for mitt ansvarsområde</td> <td style="text-align: center;">1 <input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">2 <input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">3 <input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">4 <input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">5 <input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">6 <input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>• Jeg sørger for at målsetningene vi skal nå, er tydelige for medarbeiderne</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>• Jeg bidrar til at medarbeiderne mine kan utvikle seg i den retning de ønsker</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>• Jeg viser mot i beslutningssituasjoner</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td>• Jeg markerer tydelig at det er jeg som er sjefen</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td>• Jeg setter min egen karriereutvikling fremfor virksomhetens behov</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">6</td> </tr> </tbody> </table>		1=Helt uenig	2	3	4	5=Helt enig	Kan ikke svare		• Jeg uttrykker klare fremtidsvisjoner for mitt ansvarsområde	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	1	• Jeg sørger for at målsetningene vi skal nå, er tydelige for medarbeiderne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	• Jeg bidrar til at medarbeiderne mine kan utvikle seg i den retning de ønsker	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	• Jeg viser mot i beslutningssituasjoner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4	• Jeg markerer tydelig at det er jeg som er sjefen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5	• Jeg setter min egen karriereutvikling fremfor virksomhetens behov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6
	1=Helt uenig	2	3	4	5=Helt enig	Kan ikke svare																																																			
• Jeg uttrykker klare fremtidsvisjoner for mitt ansvarsområde	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	1																																																		
• Jeg sørger for at målsetningene vi skal nå, er tydelige for medarbeiderne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2																																																		
• Jeg bidrar til at medarbeiderne mine kan utvikle seg i den retning de ønsker	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3																																																		
• Jeg viser mot i beslutningssituasjoner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4																																																		
• Jeg markerer tydelig at det er jeg som er sjefen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5																																																		
• Jeg setter min egen karriereutvikling fremfor virksomhetens behov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6																																																		
67	<p>Så noen påstander om ditt forhold til arbeidsgruppen du leder. Angi dine svar på en skala fra 1-5, hvor 1=helt uenig og 5=helt enig.</p> <p>Dersom du har din egen ledergruppe, ønsker vi at du skal svare relatert til denne gruppen.</p> <p>ETT SVAR I HVER LINJE</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>1=Helt uenig</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5=Helt enig</th> <th>Kan ikke svare</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>• Jeg oppmuntrer til bruk av standardiserte prosedyrer</td> <td style="text-align: center;">1 <input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">2 <input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">3 <input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">4 <input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">5 <input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">6 <input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>• Jeg bestemmer hva som skal gjøres, og hvordan det blir gjort</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>• Jeg tildeler gruppens medlemmer bestemte oppgaver</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>• Jeg planlegger når arbeidet skal være ferdig ...</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td>• Jeg opprettholder definerte standarder for ytelse</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td>• Jeg forventer at gruppens medlemmer følger gjeldende regler og reguleringer</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">6</td> </tr> </tbody> </table>		1=Helt uenig	2	3	4	5=Helt enig	Kan ikke svare		• Jeg oppmuntrer til bruk av standardiserte prosedyrer	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	1	• Jeg bestemmer hva som skal gjøres, og hvordan det blir gjort	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	• Jeg tildeler gruppens medlemmer bestemte oppgaver	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	• Jeg planlegger når arbeidet skal være ferdig ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4	• Jeg opprettholder definerte standarder for ytelse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5	• Jeg forventer at gruppens medlemmer følger gjeldende regler og reguleringer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6
	1=Helt uenig	2	3	4	5=Helt enig	Kan ikke svare																																																			
• Jeg oppmuntrer til bruk av standardiserte prosedyrer	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	1																																																		
• Jeg bestemmer hva som skal gjøres, og hvordan det blir gjort	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2																																																		
• Jeg tildeler gruppens medlemmer bestemte oppgaver	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3																																																		
• Jeg planlegger når arbeidet skal være ferdig ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4																																																		
• Jeg opprettholder definerte standarder for ytelse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5																																																		
• Jeg forventer at gruppens medlemmer følger gjeldende regler og reguleringer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6																																																		
68	<p>Vennligst ta stilling til påstandene nedenfor ved å angi dine svar på en skala fra 1-5, hvor 1=helt uenig og 5=helt enig.</p> <p>ETT SVAR I HVER LINJE</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>1=Helt uenig</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5=Helt enig</th> <th>Kan ikke svare</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>• Jeg hjelper de ansatte til å forstå hvordan deres mål og formål relaterer seg til selskapet</td> <td style="text-align: center;">1 <input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">2 <input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">3 <input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">4 <input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">5 <input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">6 <input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>• Jeg tar mange beslutninger sammen med de ansatte</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>• Jeg uttrykker stor tro på at de ansatte kan utføre krevende oppgaver</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>• Jeg tillater ansatte å gjøre jobben på sin måte ..</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> </tbody> </table>		1=Helt uenig	2	3	4	5=Helt enig	Kan ikke svare		• Jeg hjelper de ansatte til å forstå hvordan deres mål og formål relaterer seg til selskapet	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	1	• Jeg tar mange beslutninger sammen med de ansatte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	• Jeg uttrykker stor tro på at de ansatte kan utføre krevende oppgaver	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	• Jeg tillater ansatte å gjøre jobben på sin måte ..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4																
	1=Helt uenig	2	3	4	5=Helt enig	Kan ikke svare																																																			
• Jeg hjelper de ansatte til å forstå hvordan deres mål og formål relaterer seg til selskapet	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	1																																																		
• Jeg tar mange beslutninger sammen med de ansatte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2																																																		
• Jeg uttrykker stor tro på at de ansatte kan utføre krevende oppgaver	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3																																																		
• Jeg tillater ansatte å gjøre jobben på sin måte ..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4																																																		
+	+																																																								

69	Vennligst ta stilling til påstandene nedenfor ved å angi dine svar på en skala fra 1-5, hvor 1=helt uenig og 5=helt enig.							
	ETT SVAR I HVER LINJE	1=Helt uenig	2	3	4	5=Helt enig	Kan ikke svare	
	• Jeg forsøker å jobbe så hardt som overhodet mulig	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	1
	• Arbeidet mitt er av ypperste kvalitet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
	• Jeg er svært opptatt av å gjøre en god innsats i jobben min	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
	• Jeg legger ofte inn ekstra innsats i jobben min .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
	• Jeg yter nesten bestandig mer enn hva som kan betegnes som et akseptabelt innsatsnivå	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5
	• Jeg presterer bedre enn hva som kan forventes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6
70	Nedenfor finner du noen påstander om hvordan du vanligvis forholder deg til dine følelser i samhandlingen med dine medarbeidere. Vi ønsker at du skal ta stilling til påstandene ved å angi dine svar på en skala fra 1-5, hvor 1=helt uenig og 5=helt enig.							
	ETT SVAR I HVER LINJE	1=Helt uenig	2	3	4	5=Helt enig	Kan ikke svare	
	• Jeg uttrykker mine følelser på en åpen måte (f.eks. når jeg blir irritert)	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	1
	• Jeg skjuler eller undertrykker noen av mine følelser (f.eks. sinne eller utålmodighet)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
	• Jeg later jeg som om jeg har følelser jeg egentlig ikke har der og da (f.eks. at jeg er glad, takknemlig eller tålmodig)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
71	Stadige endringer og nye utfordringer gjør at mange ledere føler behov for å videreutvikle sine kunnskaper og ferdigheter. Hvor viktig mener du at det er for <u>DEG</u> å styrke <u>DINE</u> kunnskaper og ferdigheter på følgende områder?							
	ETT SVAR I HVER LINJE	1=Ikke viktig	2	3	4	5=Meget viktig	Kan ikke svare	
	• Skaffe deg mer innsikt i andre lands kulturer ...	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	1
	• Skaffe deg mer internasjonal erfaring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
	• Øke din kjennskap til hvordan du kan lede endringsprosesser i virksomheten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
	• Ta videreutdanning innen ditt eget fagområde ..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
	• Bedre din kjennskap til hvordan din væremåte virker på andre mennesker	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5
	• Bedre din innsikt i hvordan konflikter kan håndteres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6
72	Har du deltatt på lederutviklingsprogram i løpet av din karriere som leder?							
		FLERE SVAR MULIG						
	AFFs Solstrandprogram	<input type="checkbox"/>					1.	
	AFFs program for Yngre Ledere	<input type="checkbox"/>					2.	
	Andre lederutviklingsprogram	<input type="checkbox"/>					3.	
	Nei, har ikke deltatt på noe lederutviklingsprogram	<input type="checkbox"/>					4.	

73	Når du tar alle forhold i betraktning - synes du at det er så mange goder forbundet med å være leder at det er verdt innsatsen?	ETT SVAR
	Ja	<input type="checkbox"/> 1
	Nei	<input type="checkbox"/> 2
	Usikker/ vet ikke	<input type="checkbox"/> 3
74	Det kan bli aktuelt å gjenta denne undersøkelsen om 3-5 år for å måle om det har funnet sted endringer i arbeidssituasjonen til norske ledere i perioden. I denne forbindelse vil det være ønskelig å intervju flest mulig av dem som er med i årets undersøkelse. Tillater du at vi forsøker å kontakte deg for deltagelse i en eventuell ny undersøkelse om 3-5 år?	
	Ja	<input type="checkbox"/> 1
	Nei	<input type="checkbox"/> 2
75	For å øke forståelsen av hvordan ledere virker inn på medarbeidere og virksomhetens resultater er det viktig å ha tilgang på informasjon fra medarbeidere. Tillater du at vi kontakter deg med hensyn på å innhente slik informasjon på et senere tidspunkt?	
	Ja	<input type="checkbox"/> 1
	Nei	<input type="checkbox"/> 2

TAKK FOR HJELPEN!

VENNLIGST SEND UTFYLT SPØRRESKJEMA I SVARKONVOLUTTEN TIL SYNOVATE
SNAREST. IKKE SETT NAVNET DITT PÅ SKJEMAET.

Synovate Norway AS PB 9143 Grønland Tel +47 22 95 47 00
Christian Krohgs gate 1 N-0133 Oslo Fax +47 22 95 47 01
N-0133 Oslo Norway www.synovate.no
Norway Org.no 947636936



«Navn»
«Bedrift»
«Adresse»
«Postnr» «Poststed»

«Skjema_nr»
Oslo, 2011

AFFs Lederundersøkelse 2011

For ca. en ukes tid siden fikk du tilsendt et spørreskjema fra oss i forbindelse med AFFs lederundersøkelse 2011. Undersøkelsen gjennomføres blant ca. 3.000 ledere på alle nivåer i arbeidslivet i Norge, både i privat og offentlig sektor. Undersøkelsen er finansiert og utformet av AFF ved Norges Handelshøyskole, i samarbeid med deres sponsorer og samarbeidspartnere. Synovate (tidligere Markeds- og Mediainstituttet, MMI) står for innsamling og tilrettelegging av dataene. Rune Rønning, forskningsleder ved AFF, er prosjektleder for spørreundersøkelsen.

Vi håper at utfyllingen av skjemaet går bra. Dersom du allerede har fylt ut og returnert skjemaet, vil vi få takke deg for den raske besvarelsen og ber deg se bort fra denne henvendelsen.

For at kvaliteten på undersøkelsen skal bli så bra som mulig, er vi avhengig av at så mange som mulig svarer, og vi er derfor meget takknemlig for at du sa deg villig til å være med på denne undersøkelsen. Vi er klar over at det vil ta noe tid å fylle ut skjemaet. Imidlertid er det ikke nødvendig å svare på alle spørsmålene i en omgang, tvert imot, ta gjerne pauser underveis. Vi håper du kan ta deg tid til dette og at du har anledning til å postlegge det ferdige utfylte spørreskjemaet i løpet av 3–4 dager etter at du har mottatt dette brevet.

Hvis du har spørsmål om undersøkelsen eller utfylling av skjemaet, ber vi deg ta kontakt med forskningsleder Rune Rønning ved AFF, tlf. 915 61 801, eller Ann-Kristin Ansteensen, eventuelt Erik Dalen, tlf. 22 95 47 00 hos Synovate.

Vi ønsker deg fortsatt lykke til og minner om at alle som besvarer og sender inn skjemaet kan få tilsendt et eksemplar av boken som skal skrives med utgangspunkt i undersøkelsen. Boken forventes å foreligge trykket i løpet av 2012. Dersom du er interessert i dette kan du sende en mail med navn og adresse til lisbeth.samsonsen@aff.no, eller ringe henne på telefon 815 55 345. Vi vil da notere deg på en liste og sende deg boken så snart den foreligger. Vi understreker at en slik henvendelse ikke svekker anonymiteten i undersøkelsen, siden spørreskjemaene går til Synovate og ikke til AFF.

I løpet av høsten 2011 vil vi dessuten sende en oppsummering av undersøkelsens hovedresultater til alle som besvarer og sender inn skjemaet. **Du er også med i trekningen av 4 stk. iPad2.**

Med vennlig hilsen
Synovate Norge AS

Ann-Kristin Ansteensen
prosjektansvarlig Synovate

