

Lederatferd og jobbprestasjoner

*Hvilken betydning har passiv-unntvikkende ledelse,
rolleambiguitet og yrkesmessig selvopplevd mestringsevne
for medarbeideres vurderinger av jobbprestasjoner?*

Mari Birkeland Grova og Ida Birkeland Grova



**Masterprogram i psykologi,
Studieretning: arbeids- og organisasjonspsykologi**

ved

UNIVERSITETET I BERGEN

DET PSYKOLOGISKE FAKULTET

HØSTEN 2013

Anders Skogstad, Institutt for samfunnspsykologi

Abstract

The aim of the present study was to examine the relationship between a passive-avoidant leadership style and job performance measured by subordinates' ratings of leader effectiveness, ratings of extra effort, self-rated work effort and self-rated work quality. A cross-sectional convenience sample (N = 243) was investigated based on two data collections in which the last measure was obtained using a snowball design. The study had a particular focus aimed to investigate the effects of passive-avoidant leadership behavior on subordinates' self-rated job performance. Hierarchical multiple regression analysis was used to test the assumed relationships. Results revealed significant negative correlations between passive-avoidant leadership behavior and the two outcomes leader effectiveness and extra effort. There were no significant correlations between passive-avoidant leadership behavior and subordinates self-rated job performance measured by work efforts and work quality. Role ambiguity and occupational self-efficacy were tested as potential mediators. Organizations should strive to prevent leaders to perform passive-avoidant leadership behavior. Studies should further investigate the relationships between passive-avoidant leadership behavior and alternative performance measures.

Keywords: Passive-avoidant leadership behavior, job performance, employee self-ratings, role ambiguity, occupational self-efficacy.

Sammendrag

Hensikten med studien var å undersøke passiv-unnvikende lederatferd som prediktor for jobbprestasjoner målt ved medarbeideres vurderinger av leders effektivitet, vurdering av leders bidrag til ekstra innsats, selvvardert arbeidsinnsats og selvvardert kvalitet på eget arbeid. I den forbindelse ble et bekvemmelighetsutvalg (N = 243) undersøkt i en tverrsnittsstudie basert på to datainnsamlinger hvor siste måling ble innhentet ved bruk av snøball-design. Studien hadde et særlig fokus rettet mot å undersøke effekten av passiv-unnvikende lederatferd på medarbeideres selvvarderte jobbprestasjoner. Det ble anvendt hierarkiske multippel regresjonsanalyser for å teste de antatte forholdene. Resultater viste signifikante negative sammenhenger mellom passiv-unnvikende lederatferd og henholdsvis medarbeiders vurdering av leders effektivitet og ekstra innsats. Det var ingen signifikante sammenhenger mellom passiv-unnvikende lederatferd og medarbeiders selvvarderte jobbprestasjoner målt ved egen arbeidsinnsats og kvalitet på eget arbeid. I studien ble rolleambiguitet og yrkesmessig selvopplevd mestringsevne testet ut som mulige mediatorer. Organisasjoner bør strebe mot å forhindre at ledere utøver passiv-unnvikende lederatferd. Studier bør videre undersøke sammenhenger mellom passiv-unnvikende lederatferd og alternative prestasjonsmål.

Nøkkelord: Passiv-unnvikende lederatferd, jobbprestasjon, medarbeiders selvvardering, rolleambiguitet, yrkesmessig selvopplevd mestringsevne.

Forord

Prosesen med skriving av masteroppgave har vært svært lærerik, givende – og ikke minst utfordrende.

Først vil vi takke vår veileder Anders Skogstad for kloke råd, faglige innspill og støtte gjennom hele prosessen i arbeidet med masteroppgaven. Særlig ved oppgavens sluttspurt har du vist ”ekstraordinær” atferd. Vi vil også rette en takk til Forskningsgruppen for arbeidsmiljø, ledelse og konflikt (FALK) og da spesielt Anders Skogstad som har bidratt med store deler av datamateriale til studien vår. Videre vil vi takke førstekonsulent Amund Sørås for hjelp med oppsett og oppfølging av undersøkelsen i SurveyXact.

En stor takk til alle andre som har støttet oss gjennom skriveprosessen. Dette inkluderer våre medstudenter, venner, familie og samboere. Vi også takke hverandre for nok et godt faglig samarbeid.

Til slutt ønsker vi å rette en stor takk deltakerne i studien – uten slik frivillig deltakelse bringes ikke forskning videre.

Bergen, 15. desember 2013

Ida B. Grova og Mari B. Grova

Innholdsfortegnelse

Abstract.....	i
Sammendrag.....	ii
Forord.....	iii
Innholdsfortegnelse.....	iv
Figurliste.....	vi
Tabelloversikt.....	vi
Introduksjon.....	6
Teoretisk rammeverk.....	9
Fullspektrumsmodellen (The Full Range of Leadership model).....	9
Laissez-faire ledelse.....	10
Passiv unntaksledelse.....	12
Passiv-unnvikende ledelse.....	12
Jobbprestasjoner i forbindelse med lederatferd	13
Jobbprestasjon.....	13
Domener på jobbprestasjon.....	15
Indikatorer for jobbprestasjon.....	17
Passiv-unnvikende ledelse og jobbprestasjoner målt ved medarbeiders vurderinger av nærmeste leders effektivitet.....	19
Passiv-unnvikende ledelse og jobbprestasjoner målt ved medarbeiders vurderinger av leders bidrag til ekstra innsats.....	20
Passiv-unnvikende ledelse og jobbprestasjoner målt ved medarbeideres vurderinger av egen arbeidsinnsats og kvalitet på eget arbeid.	21
Betydningen av personlige og organisatoriske kjennetegn for medarbeiders jobbprestasjoner.....	22
Personlighet og selvopplevd mestringsevne (self-efficacy).....	22
Selvopplevd mestringsevne og jobbprestasjoner målt ved medarbeiders vurderinger av egen arbeidsinnsats og kvalitet på eget arbeid.....	24
Rollestress i form av rolleambiguitet.....	25
Rolleambiguitet og jobbprestasjoner målt ved medarbeiders vurderinger av egen arbeidsinnsats og kvalitet på eget arbei....	27
Mediatoreffekter.....	28
Rolleambiguitet og selvopplevd mestringsevne som mediatorer på sammenhengen mellom passiv-unnvikende ledelse og jobbprestasjon.....	28
Rolleambiguitet.....	29
Selvopplevd mestringsevne.....	30
Metode.....	31
Datakilder og godkjenning av undersøkelser.....	31
Prosedyre for innsamling av data gjennomført av Anders Skogstad.....	32
Prosedyre for innsamling av egne data ved hjelp av et snøball-design.....	32
Nærmere beskrivelse av snøball-designet.....	33
Utvalg.....	33
Måleinstrumenter.....	34
Etikk.....	35
Analyser.....	36
Forutgående statistiske analyser og inspeksjon av data.....	36
Statistiske analyser.....	37

Statistisk uttesting av en trinnvis mediering.....	37
Resultater.....	38
Deskriptiv statistikk og korrelasjoner mellom studiens variabler.....	38
Regresjonsanalyser	
Uttesting av hypotese 1.....	38
Uttesting av hypotese 2.....	39
Uttesting av hypotese 3a og 3b.....	39
Uttesting av hypotese 4a og 3b.....	40
Uttesting av hypotese 5a og 5b.....	40
Uttesting av hypotese 6.....	40
Modell 1.....	41
Modell 2.....	42
Diskusjon.....	44
Direkteeffekter.....	44
Hypotese 1.....	44
Hypotese 2.....	45
Hypotese 3.....	46
Hypotese 4.....	49
Hypotese 5.....	50
Medieringseffekter.....	52
Modell 1.....	52
Modell 2.....	53
Metodiske styrker og begrensninger.....	54
Konklusjon og implikasjoner.....	56
Referanser.....	57
Fotnoter.....	75
Appendiks A	
Figur A1. Fullspeltrumsmodellen (The Full Range Leadership Modell).....	76
Appendiks B	
Tabell A1. Dimensjoner av jobbprestasjon (Viswesvaran, One & Schmidt, 1996).....	77
Appendiks C	
Godkjenning fra NSD, e-post henvendelse til mulige deltakere og undersøkelsen.....	78
Appendiks D	
Tabell A2. Faktoranalyse (skalaen for passiv-unnvikende ledelse).....	96
Appendiks E	
Tabell A3. Deskriptiv statistikk av utfallsmålene studien.....	97
Appendiks F	
Tabell A4. Regresjonsanalyser, uttesting av hypotese 1.....	101
Tabell A5. Regresjonsanalyser, uttesting av hypotese 2.....	101
Tabell A6. Regresjonsanalyser, uttesting av hypotese 3a.....	102
Tabell A7. Regresjonsanalyser, uttesting av hypotese 3b.....	102
Tabell A8. Regresjonsanalyser, uttesting av hypotese 4a.....	103
Tabell A9. Regresjonsanalyser, uttesting av hypotese 4b.....	103
Tabell A10. Regresjonsanalyser, uttesting av hypotese 5a.....	104
Tabell A11. Regresjonsanalyser, uttesting av hypotese 5b.....	104

Figurliste

Figur 1. Sekvensiell medieringsmodell (uten kontrollvariabler).....	41
---	----

Tabelloversikt

Tabell 1. Gjennomsnitt, standardavvik og korrelasjoner mellom de studerte variabler.....	38
Tabell 2. Hierarkisk regresjonsanalyse, modell 1.....	42
Tabell 3. Hierarkisk regresjonsanalyse, modell 2.....	43

Introduksjon

Har Magnus Carlsen eller Marit Bjørgen noe til felles med høyt presterende arbeidstakere? Og i den forbindelse, hvordan skapes høye prestasjoner? I Norge verdsettes eksepsjonelle prestasjoner høyt innen idrett. En kan stille spørsmål om hvorvidt prestasjoner på samme vis blir verdsatt i arbeidslivet. I norsk arbeidsliv har man vært mer opptatt av arbeidstakers rettigheter fremfor hva de presterer, noe som kommer til uttrykk ved at man i Norge vektlegger omsorg gjennom medarbeidersamtaler mens man i resten av Europa gjennomgående er opptatt av ‘appraisal systems’ der prestasjoner måles og belønnes. Antageligvis blir slike prestasjonsvurderinger viet lite oppmerksomhet i Norge som følge av en såkalt feminin arbeidslivskultur (Hofstede, 1984) som bygger på verdier og prinsipper om omsorg, likhet og rettferdighet. I denne oppgaven vil vi derfor se nærmere på ulike former for prestasjoner hos ledere og medarbeidere. I denne forbindelse er vi spesielt opptatt av hvordan en passiv-unnvikende lederstil kan påvirke prestasjoner i organisasjoner.

Lederatferd anses å være viktig for å fremkalle prestasjoner blant medarbeidere (Barling, Weber, & Kelloway, 1996; Berson, Shamair, Avolio, & Popper, 2001) og ledere streber mot å maksimere medarbeideres jobbprestasjoner for å oppnå organisatoriske mål (McCull-Kennedy & Anderson, 2002). I den forbindelse har House og kolleger (2004, s. 15) i det verdensomspennende GLOBE-prosjektet definert ledelse som “individets evne til å påvirke, motivere og gjøre andre i stand til å bidra til effektivitet og suksess i de organisasjonene som de er medlemmer av” (oversatt av Skogstad & Notelaers, 2013, s. 224). En slik definisjon på ledelse vektlegger konstruktive former for ledelse og positive utfall, og har medført at man nærmest har sidestilt ledelse som fenomen med effektiv ledelse (Skogstad & Einarsen, 2009). Definisjoner av ledelse skiller således ofte ikke mellom hva ledelse *bør* være og hva ledelse faktisk *er* (Ciulla, 2004). Dette kan være problematisk da ledelse består av flere aspekter som ikke nødvendigvis er positive og der de mer destruktive og negative former for lederatferd – eksempelvis passiv og unnvikende lederatferd – faller utenfor.

Skogstad og Notelaers (2013, s. 225) fremholder at det kan være hensiktsmessig å anvende en bredere definisjon som favner kjernen i ledelse, men som ikke nødvendigvis angir hvordan lederen bidrar til måloppnåelse eller sier noe om hvorvidt målene er i overensstemmelse med organisasjonens legitime interesser. Basert på Rauch og Behling (1984) modifierer Skogstad og Notelaers (2013, s. 225) definisjonen av ledelse som: ”prosessen vedrørende å påvirke – eller å la være å påvirke – aktivitetene i en organisert gruppe i retning av måloppnåelse”. Vår studie tar utgangspunkt i denne definisjonen ettersom

vi vil fokusere på passive og unnvikende former for ledelse. Laissez-faire ledelse, eller la-detskure ledelse – kjennetegnet av unngåelse eller fravær av ledelse når medarbeiderne har behov for han/henne (Bass & Avolio, 1994; Avolio & Bass, 2004) – er en type lederatferd som nylig har vakt betydelig oppmerksomhet innenfor ledelseslitteraturen. Ledere som ikke tar korrigerende handling før problemer oppstår, nærmere kjent som passiv unntaksledelse befinner seg også innenfor domenet for passiv ledelse. Utvikling av teori og empiri av passive former for ledelse har medført en bredere virkelighetsforståelse av ledelse som fenomen (Skogstad & Notelaers, 2013).

Det finnes imidlertid lite empirisk forskning på passive former for ledelse sammenlignet med det store antall studier på de aktive ledelsesformene transaksjons- og transformasjonsledelse (Hinkin & Schriesheim, 2008a; Judge & Piccolo, 2004). Studier har vist at forekomsten av laissez-faire ledelse i dagens norske arbeidsliv er påfallende høy (Aasland, Skogstad, Notelaers, Nielsen & Einarsen, 2010) med sterke dokumenterte sammenhenger med flere typer utfall (Hinkin & Schriesheim, 2008a). Passiv og unnvikende ledelse kan således være like viktig som forekomsten av annen type ledelse for resultater i organisasjoner (Judge & Piccolo, 2004). I tråd med antakelsen om at «Bad is stronger than good», som viser seg ha god empirisk støtte (Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer, & Vohs, 2001), finnes det sterke argumenter for å fokusere mer på de negative sidene ved lederatferd (Skogstad, Hetland, Glasø & Einarsen, 2013).

Vi vil her belyse hva som kjennetegner passiv-unnvikende ledelse – som er en kombinasjon av laissez-faire ledelse og passiv unntaksledelse - og dens betydning for medarbeiders jobbprestasjoner målt ved ulike indikatorer. Et særlig fokus er rettet på medarbeiders selvverderte jobbprestasjon. Lederatferd er imidlertid ikke alene ansvarlig for medarbeiders prestasjoner og ytelser, da atferd i organisasjoner kan anses å være en funksjon av komplekse interaksjoner mellom både karakteristikk ved arbeidsmiljøet og karakteristikk ved individer som arbeider innenfor disse omgivelsene (Bliese & Jex, 2002; Salin, 2003). I den forbindelse vil vi undersøke om rolleambiguitet eller rolleklarhet og yrkesmessig selvopplevd mestringsevne har betydning for medarbeidernes selvverderte jobbprestasjon. Ettersom det finnes lite forskning på mekanismer som kan ha en effekt på det negative forholdet mellom laissez-faire ledelse og jobbprestasjoner, vil vi også undersøke om medarbeiders opplevde rolleambiguitet og yrkesmessig selvopplevde mestringsevne - som mediatorer - kan forklare den antatte sammenhengen mellom passiv-unnvikende ledelse og medarbeiders selvverderte jobbprestasjon.

Til tross for at man i empiriske studier bør inkludere andre former for ledelse som kan ha betydning for resultater, vil vi ikke i denne studien kontrollere for andre typer lederatferd grunnet omfang og viktighet for mer fokus på passiv ledelse. I det følgende skal vi gjøre rede for Fullspektrumsmodellen for ledelse av Bass og Avolio (1994) for deretter å gå nærmere inn på de passive og unnvikende formene for ledelse.

Teoretisk rammeverk

Fullspektrumsmodellen (The Full Range of Leadership model)

Fullspektrumsmodellen ble i 1990 introdusert av Avolio og Bass (Avolio & Bass, 2004) og består av de tre overordnede ledelsesformene transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og laissez-faire ledelse (Bass & Avolio 1994; Bass & Riggio 2006). Modellen omfatter også tre dimensjoner for lederstiler. Dimensjonen aktiv-passiv (se figur i Appendiks A) beskriver lederstilene mens effektivitetsdimensjonen representerer lederstilenes innvirkning på prestasjoner og ytelser (Bass & Avolio, 1994). En tredje dimensjon representerer frekvensen for hvor ofte individet fremviser en bestemt lederstil. Transformasjonsledelse utgjør modellens ene ytterpunkt hvor denne formen for ledelse anses som svært effektiv, inspirerende og innflytelsesrik. Laissez-faire ledelse er modellens andre ytterpunkt og er i følge Bass og Avolio (1994) en ledelsesform kjennetegnet av ikke-transaksjon og unnvikelse, og er derav passiv og den minst effektive av de tre ledertyper. I følge Bass og Riggio (2006) vil enhver leder benytte hver lederstil til en viss grad.

Transformasjonsledelse innebærer at lederen motiverer andre til å gjøre mer enn det som forventes gjennom idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individuell omtanke (Avolio & Bass, 2002; Bass & Riggio, 2006). I følge Bass og Riggio (2006) vil transformasjonsledelse henge sammen med høyere prestasjoner og innsats.

Transformasjonsledelse anses å bygge på - og således forutsetter transaksjonsledelse (Bass & Riggio, 2006). Per definisjon er transformasjonsledelse mer aktiv enn transaksjonsledelse (Bass & Bass, 2008). Avolio (2011) påpeker imidlertid at selv om transformasjonsledelse anses å være den mest effektive lederstilen, er det viktig å understreke at uten de entydige positive formene for transaksjonsledelse (for eksempel det å sette mål og utveksle forventninger) begrenser dette lederes og underordnedes muligheter for å lykkes. Transaksjonsledelse legger vekt på transaksjonen eller utvekslingen mellom leder og medarbeidere hvor denne utvekslingen baserer seg på forhandlinger om hva som forventes i

arbeidsforholdet, samt spesifiseringer av nødvendige betingelser og belønninger en vil motta dersom kravene innfris (Bass & Riggio, 2006).

I Fullspektrumsmodellen består transaksjonsledelse av tre komponenter; betinget belønning og den aktive og passive formen for unntaksledelse (Bass, 1997; Avolio & Bass, 2002; Bass & Riggio, 2006). Betinget belønning (contingent reward) kan ses på som en aktiv og positiv utveksling mellom leder og medarbeidere, hvor medarbeiderne belønnes eller anerkjennes ved måloppnåelse (Howell & Avolio, 1993). Funn tyder på at transaksjonsledelse er effektiv for å motivere andre til å oppnå høyere prestasjoner, men ikke i like stor grad som komponentene som inngår i transformasjonsledelse (Bass & Avolio, 1994). Judge og Piccolo (2004) fremholder for sin del at betinget belønning kan anses som den mest effektive av de tre lederstilene i transaksjonsledelse.

Unntaksledelse (management by exception) innebærer en korrigerende transaksjon og anses å være mindre effektiv enn betinget belønning eller komponentene i transformasjonsledelse, selv om denne lederstilen i enkelte situasjoner kan være nødvendig (Avolio & Bass, 2002; Bass & Riggio, 2006). Når det gjelder unntaksledelse skiller det mellom aktiv unntaksledelse (MBE-A)¹ og passiv unntaksledelse (MBE-P)² på det tidspunktet lederen skal ta affære (Howell & Avolio, 1993). I følge Howell og Avolio (1993) vil aktive ledere kontrollere medarbeidernes atferd, forutse problemer og gjøre korrektive handlinger før det oppstår vanskeligheter, mens passive ledere venter med å handle til det har oppstått problemer.

I følge Bass og Avolio (1994, s. 4) er laissez-faire ledelse (la-det-skure ledelse) unngåelse eller fravær av ledelse, og er per definisjon den mest inaktive så vel som den mest ineffektive i henhold til forskning på lederstilen. I det følgende vil vi gjøre nærmere rede for passiv-unnvikende ledelse som består av kombinasjonen av laissez-faire ledelse og passiv unntaksledelse, da disse lederstilene utgjør en sentralt del av vår studie.

Laissez-faire ledelse

Bass og Avolio (1994, s. 4) definerer laissez-faire ledelse som ”the avoidance or absence of leadership and is by definition the most inactive - as well as the most ineffective according to almost all research on the style. As opposed to transactional leadership, laissez-faire represents a non-transaction”³. Av definisjonen anses laissez-faire ledelse som unngåelse eller fravær av ledelse. Laissez-faire er ikke-transaksjonell i den forstand at det vil være fravær av transaksjoner mellom leder og medarbeidere som innebærer at leder ikke møter medarbeidernes legitime forventninger (Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland, & Hetland

2007). Selv om laissez-faire ledelse anses å være den mest passive og ineffektive ledelsesformen i henhold til fullspektrumsmodellen (Bass & Avolio, 1994) kan laissez-faire ledelse ses på som aktiv i den grad lederen velger å unngå å handle (Antonakis et al., 2003).

Et interessant moment er hvorvidt laissez-faire ledelse kan anses å være intensjonell atferd i den grad lederen velger det selv eller ikke. Er det slik at lederen med viten og vilje unnviker sine underordnede? Eller er det mer snakk om at en hektiske arbeidshverdag medfører en utilstrekkelighet hos lederen som går på bekostning av medarbeidere? Einarsen, Aasland og Skogstad (2007) har i sin artikkel om konseptualiseringen av destruktiv lederatferd valgt å ikke inkludere intensjon i sin definisjon da det som gjør ledelse destruktivt har mindre å gjøre med leders intensjoner enn med konsekvenser av lederens atferd. Ettersom Einarsen et al. (2007) og Skogstad et al. (2007) underbygger at laissez-faire ledelse er å anse som en form for destruktiv lederatferd, legger vi til grunn at intensjon heller ikke her er et avgjørende definatorisk kriterium. Hvorvidt laissez-faire ledelse utøves bevisst eller ubevisst, kan også være irrelevant for de konsekvenser det fører til. Dette er i tråd med Hinkin and Schriesheim (2008b) som fremholder at laissez-faire ledelse ikke ser ut til å være motivert eller intensjonell, men snarere en manglende respons på medarbeideres behov og prestasjoner.

Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam (2003) fremholder at laissez-faire ledelse innebærer at lederen unngår å ta beslutninger, fraskriver seg ansvar og unnlater å benytte seg av autoritet. Laissez-faire ledelse representerer en lederstil hvor lederen er fraværende når det er behov for ham/hun (Bass, 1999; Judge & Piccolo, 2004), blant annet ved å unnlate å følge opp anmodninger om støtte og ved å sjeldent gi uttrykk for eget syn i viktige saker (Bass, 1997). Som poengtert av Skogstad et al. (2013) innebærer den operasjonelle definisjon på laissez-faire ledelse et situasjonsbetinget behov for ledelse der medarbeiderne opplever et behov for assistanse fra leder som ikke ivaretas (jf. ”er ikke tilstede når det er behov for han/hun”, Avolio og Bass, 2004). Ubalansen mellom medarbeiders kompetanse eller ressurs og ytre krav gjør denne situasjonen krevende (se f.eks Lazarus & Folkman, 1984), og således er det høyst sannsynlig for negative utfall (Skogstad et al., 2013). Når det foreligger et behov for ledelse, vil enhver form for ledelse sannsynligvis være mer effektiv enn unngåelse av lederansvar (Avolio, 2011).

Skogstad et al. (2007) fremholder at laissez-faire ledelse fremstår som å være en kontraproduktiv form for ledelse, heller enn en form for null-ledelse. Dette stemmer overens med Yammarino og Bass (1990) som hevder at laissez-faire ledelse er assosiert med en rekke negative utfall. Laissez-faire ledelse har blant annet vist seg å ha en negativ sammenheng med medarbeideres jobbtilfredshet, tilfredshet med leder og vurdering av leders effektivitet (Bass

& Avolio, 1994; Judge & Piccolo, 2004). Videre har laissez-faire ledelse vist seg å korrelere positivt med en rekke stressfaktorer som rollekonflikt, rolleambiguitet, konflikter med kolleger og mobbing (Skogstad et al., 2007), rapporterte helseplager (Einarsen, Skogstad & Aasland, 2010), unnasluntring og planer om å slutte i jobben (Skogstad, Notelaers & Einarsen, 2009, ref. i Skogstad et al., 2013).

Passiv unntaksledelse

Passiv unntaksledelse er en type transaksjonsledelse som innebærer at lederen venter til feil eller avvik fra standarder oppstår før han/hun iverksetter korrigerende handlinger (Bass & Avolio, 1994, s. 4). Passiv unntaksledelse innebærer en transaksjonen mellom leder og medarbeidere hvor fokuset er rettet mot feil, forsinkelser og unnvikelse (Howell & Avolio, 1993). Lederen responderer således ikke systematisk på situasjoner eller problemer og tar ikke tak i problemene før de blir gjort oppmerksom på dem (Avolio & Bass, 2004; Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003). Videre må problemer være vedvarende eller meget alvorlige før en iverksetter tiltak (Avolio & Bass, 2004; Bass, 1997). En lederstil beskrevet som passiv unntaksledelse holder fast ved troen om at "if it ain't broke don't fix it" (Avolio & Bass, 2004).

I følge Avolio & Bass (2004) er passiv unntaksledelse en mindre effektiv form for ledelse som på sikt kan være kontraproduktiv. Howell og Avolio (1993) fremholder at det finnes god empirisk støtte for at ledere som baserer seg på passiv unntaksledelse i større grad kan føre til svakere medarbeiderprestasjoner. En metastudie utført av Dum Dum et al. (2002) viste blant annet en signifikant negativ sammenheng mellom passiv unntaksledelse og vurdering av leders effektivitet ($\rho = -.46$) og tilfredshet med leder ($\rho = -.38$). Videre tyder empiriske studier på at en overdrevet bruk av passiv unntaksledelse kan skape angst, fiendtlighet og stress blant medarbeidere (Bass, 1998).

Passiv-unnvikende ledelse

Passiv unntaksledelse er per definisjon en transaksjonell form for ledelse, noe ikke laissez-faire ledelse anes å være (Bass & Avolio, 1994). Flere vitenskapelige studier underbygger imidlertid at passiv unntaksledelse sammen med laissez-faire ledelse utgjør en egen lederstil (se f.eks. Bass et al, 2003; Den Hartog, Van Muijen & Koopman, 1997), hvor bekreftende faktoranalyser har funnet at passiv unntaksledelse og laissez-faire ledelse lader på en egen overordnet faktor (Avolio, Bass & Jung, 1999; Anatonakis et al., 2003; Den Hartog et al., 1997). På samme vis har korrelasjonene mellom de to opprinnelige lederstilene i en rekke

studier overskredet .70 (Hinkin & Schriesheim, 2008b), noe som underbygger at de to måler et felles underliggende konsept. Videre ser det også ut som at både laissez-faire ledelse og passiv unntaksledelse korrelerer negativt med samme type avhengige variabler (f.eks. Judge & Piccolo, 2004 og Avolio & Bass, 2004), dog sterkest med laissez-faire ledelse (Bass et al., 2003).

Til tross for at et konseptuelt overlapp mellom de to deldimensjonene kan være problematisk (fordi Bass og kolleger konseptualiserer disse som to ulike begreper), finnes det som påpekt empirisk vesentlig overlapp mellom målinger av passiv unntaksledelse og laissez-faire ledelse (Hinkin & Schriesheim, 2008b). På grunnlag av dette er det logisk å gruppere passiv unntaksledelse sammen med la-det-skure ledelse som en felles form for passiv ledelse (Skogstad & Notelaers, 2013). Dette er i tråd med Avolio og Bass (2004) som i sin Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) manual foreslår en samleskala for laissez-faire ledelse og passiv unntaksledelse benevnt som passiv-unnvikende lederatferd (passive-avoidant behavior).

Avolio og Bass (2004, s. 50) fremholder at passiv-unnvikende ledelse er atferd der leder “tends to react only after problems have become serious to take corrective action and may avoid making any decisions at all”. Passiv-unnvikende ledelse kjennetegnes således av en passiv og unnvikende orientering mot det å lede andre. Denne passive og unnvikende lederatferden innebærer blant annet at ledere unngår å fastsette avtaler, avklare forventninger og angi mål og standard for medarbeideres resultatoppnåelse (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003) samt at belønning ved måloppnåelse uteblir (Avolio & Bass, 2004). Passiv-unnvikende ledelse vil i følge Avolio og Bass (2004) ha en negativ påvirkning på både medarbeidere og ønskede resultater.

Jobbprestasjoner i forbindelse med lederatferd

Ledelse handler i korthet om å påvirke eller å la være å påvirke medarbeiders aktiviteter i retning av måloppnåelse (jf. Skogstad og Notelaers, 2013). Hvordan leder opptrer får derved konsekvenser for medarbeiders atferd, ytelse og prestasjoner. I det følgende skal vi derfor redegjøre for begrepet jobbprestasjon samt ulike måter å betrakte jobbprestasjon på. Den betydning lederatferd har på ulike dimensjoner av jobbprestasjon vil også bli berørt.

Jobbprestasjon. Jobbprestasjon (job performance) er et sentralt begrep innen organisasjonspsykologien (Viswesvaran & Ones, 2000; Tubré, Arthur & Bennett, 2006), og det er en av de mest studerte kriterievariabler innen psykologisk organisasjonslitteratur (Bommer, Johnson, Rich, Podsakhoff & Mackenzie, 1995). Til tross for begrepets sentralitet

har det innen forskning vært lite fokus på den latente strukturen som utgjør jobbprestasjon (Tubré et al., 2006).

Viswesvaran og Ones (2000) fremholder at det finnes flere definisjoner på jobbprestasjon (se f.eks. Campbell, 1990; Murphy, 1989, ref. i Viswesvaran & Ones, 2000). På generelt grunnlag kan jobbprestasjon simpelthen defineres som ”all atferd vi tar del i på jobben” (Jex, 1998, s. 25). Denne definisjonen er imidlertid noe generell og vag da organisasjonsmedlemmer ofte handler på måter som ikke nødvendigvis utgjør aktiviteter eller oppgaver som er spesifisert i jobbeskrivelsen. En slik definisjon kan ekskludere atferd som på sikt vil kunne bidra til jobbprestasjon (Jex, 1998). Campbell (1990, s. 704) definerer på sin side jobbprestasjon som: “observable things people do that are relevant for the goals of the organization”. Per definisjon er jobbprestasjon atferd og inkluderer kun individuell atferd som er relevant for organisasjonens mål. Denne definisjonen er mer presis og for øvrig mindre restriktiv da den ikke utelukkende baserer seg på oppgaveorientert prestasjon. Campbell, McCloy, Oppler og Sager (1993) presiserer at jobbprestasjon ikke behøver å avgrenses til direkte observerbare handlinger ettersom prestasjon også kan innebære individets mentale prosesser. Prestasjoner må imidlertid være under individets kontroll, uavhengig av om prestasjonen er mental eller atferdsmessig (Campbell, 1993).

Videre kan det være viktig å skille mellom jobbprestasjon og andre relaterte begreper. I følge Campbell et al. (1990) kan og bør jobbprestasjon skilles fra effektivitet og produktivitet. Effektivitet kan defineres som evalueringen av resultatet av medarbeiders jobbprestasjon, mens man i begrepet produktivitet tar i betraktning kostnader av å oppnå et gitt effektivitetsnivå (Campbell, 1990; Campbell et al., 1993). Prestasjon anses ikke som en konsekvens eller et resultat av atferd, men snarere som selve handlingen (Campbell, 1990; Campbell et al., 1993). Videre er det ikke kun ett utfall, én faktor eller noe klart avgrenset som kan utpekes eller merkes som jobbprestasjon idet jobbprestasjon anses å være et flerdimensjonalt begrep (Campbell, McHenry & Wise, 1990).

Flere forskere har forsøkt å utvikle teorier for jobbprestasjon med sikte på å avdekke latente prestasjonsdimensjoner som kan generaliseres på tvers av ulike jobber (Tubré et al., 2006). Et av de mest fremtredende rammeverkene for å betrakte jobbprestasjon stammer fra Campbell (1990). I henhold til Campbell (1990) sin mye siterte modell utgjør den latente strukturen for jobbprestasjon åtte generelle faktorer, nærmere spesifisert som (a) jobbspesifikk oppgaveferdighet, (b) ikke-jobbspesifikk oppgaveferdighet, (c) skriftlig og muntlig kommunikasjonsferdigheter, (d) anstrengelse, (e) personlig disiplin, (f) støtte av medarbeider- og teamprestasjoner, (g) ledelse og (h) administrasjon. Disse faktorene

representerer høyere ordensfaktorer som kan være nyttige for å beskrive prestasjoner på tvers av jobber (Campbell, 1990). Ikke alle faktorer vil være relevant for enhver jobb (Campbell, 1990; Jex, 1998).

Organisasjonsforskeren Viswesvaran (1993) fremholder på sin side at det finnes en generell prestasjonsfaktor som forklarer betydelig deler av variasjon i så godt som alle mål for jobbprestasjon. Dette underbygges av metastudien til Viswesvaran, Schmidt og Ones (2005) som fant støtte for en generell faktor i jobbprestasjon. Likevel vil det ikke nødvendigvis være en motsetning mellom det å identifisere individuelle prestasjonsdimensjoner og eksistensen av en generell faktor dersom disse dimensjonene korrelerer høyst seg imellom (Viswesvaran et al., 2005). Basert på Viswesvarans doktorgradsavhandling (1993) har Viswesvaran, Ones og Schmidt (1996) utarbeidet en omfattende liste av jobbprestasjoner som er brukt i forskningslitteraturen (se Appendiks B for tabell). Signifikante positive korrelasjoner finnes på tvers av de ulike dimensjoner (Viswesvaran et al., 1996).

Domener på jobbprestasjon. Jobbprestasjon kan videre ses på som bestående av ulike domener (Sackett, 2002; Viswesvaran & Ones, 2000). Innen forskningslitteraturen beskrives i denne forbindelse oppgaveprestasjon (task performance), kontekstuell prestasjon (contextual performance), ekstraordinær organisasjonsatferd (organizational citizenship behavior, OCB) og kontraproduktiv atferd (counterproductive behavior) (Borman & Motowidlo, 1993; Smith, Organ & Near, 1983; Organ, Podsakoff og MacKenzie, 2006; Sackett, 2002; Spector & Fox, 2002).

I litteraturen defineres oppgaveprestasjon som utførelse av aktiviteter som formelt anses å være en del av jobben (Borman & Motowidlo, 1993). Dette er aktiviteter som bidrar til organisasjonens kjerneaktiviteter enten direkte eller indirekte. Oppgaveprestasjon innebærer således de plikter og oppgaver som er spesifisert i en jobbeskrivelse (Murphy, 1989, ref. i Viswesvaran & Ones, 2000). Eksempler på oppgaveprestasjon kan være teknisk-administrative oppgaver som planlegging, organisering og beslutningstaking (Mohammed, Mathieu & Bart, 2002). Oppgaveprestasjon er således i seg selv flerdimensjonal (se f.eks. Campbell, 1990). I følge Organ et al. (2006) kan medarbeiders kunnskaper, ferdigheter og evner være gode prediktorer for individuell oppgaveprestasjon. Lederatferd vil forøvrig også innvirke på medarbeiders oppgaveprestasjon. Blant annet har transformasjonsledelse vist seg å ha en positiv sammenheng med medarbeiders oppgaveprestasjon (Wang, Law, Hackett, Wang & Chen, 2005). Videre fant Conger, Kanungo & Menon (2000) at karismatisk ledelse var positivt relatert til medarbeidernes oppfatninger av gruppens oppgaveprestasjon.

Flere forskere fremholder imidlertid at jobbprestasjon innebærer mer enn kun oppgaveprestasjon (Hogan & Hogan, 1989; Smith et al., 1983; Borman & Motowidlo, 1993; Viswesvaran & Ones, 2000; Organ et al., 2006). Medarbeidere bidrar positivt til organisatorisk effektivitet på måter som går utover ens spesifikke arbeidsoppgaver (Borman & Motowidlo, 1993; Sackett, 2002). I så måte kan kontekstuell prestasjon være av betydning. Kontekstuell atferd er med på å forme den organisatoriske, sosiale og psykologiske konteksten som fungerer som katalysator for oppgaver og prosesser (Borman & Motowidlo, 1993). Atferden er frivillig og anses ikke formelt som en del av jobben. I den forbindelse kan kontekstuell prestasjon ses på som indirekte støtte for oppgaveprestasjon i form av fasilitering av andre organisasjonsmedlemmer og dedikasjon til oppgaver (Borman & Motowidlo, 1993). Når det gjelder kontekstuell atferd ser personlighet ut til å være av betydning og flere studier tyder på at særlig samvittighetsfullhet kan predikere kontekstuell prestasjon (se f.eks. LePine and Van Dyne, 2001; Chan & Schmitt, 2002). Videre kan sannsynligvis lederatferd spille en rolle for medarbeiders kontekstuelle prestasjon. Jawahar og Carr (2007) fant eksempelvis i sin studie at kvaliteten på leder- og medarbeider utveksling (LMX) modererte forholdet mellom samvittighetsfullhet og kontekstuell prestasjon. Når det angår mer destruktive former for ledelse har for øvrig misbrukende ledelse (abusive supervision) vist seg å være negativt relatert til medarbeiders kontekstuelle prestasjon (Aryee, Sun, Chen & Debrah, 2008).

Et sterkt beslektet begrep som Smith et al. (1983) omtaler som 'organizational citizenship behavior' (OCB) er et annet positivt aspekt ved jobbprestasjon. På norsk kan OCB betegnes som ekstraordinær organisasjonsatferd (definert av Skogstad & Einarsen, 2005). Organ et al. (2006, s. 3) definerer ekstraordinær organisasjonsatferd som "individuell atferd som er frivillig og som ikke direkte eller eksplisitt er anerkjent av det formelle belønningssystemet, og som sammenlagt fører til at organisasjonen fungerer effektivt". Ekstraordinær organisasjonsatferd innebærer at individet selv velger å yte ekstra utover det som er forventet og avklart i stillingen (Skogstad & Einarsen, 2005). Videre er ekstraordinær organisasjonsatferd rettet mot andre organisasjonsmedlemmer eller mot organisasjonens mer overordnede mål (Organ et al., 2006), eksempelvis ved å omtale organisasjonen positivt eller komme med ideer til forbedring (Borman & Motowidlo, 1993). Denne type atferd omfatter flere elementer ved kontekstuell prestasjon. Ekstraordinær organisasjonsatferd skiller fra kontekstuell atferd ved at ekstraordinær organisasjonsatferd atferd ofte forventes i jobben (ekstrarolle) og ofte kan kvalifiseres for formell belønning, til tross for at den ikke er påkrevd (Organ et al., 2006). Når det gjelder leders betydning for medarbeiders ekstraordinære atferd finner flere studier positive sammenhenger mellom transformasjonsledelse og ekstraordinær

medarbeideratferd (Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990; Wang, Law, Hackett, Wang og Chen, 2005). Karismatisk ledelse ser også ut til å være positivt relatert til ekstraordinær medarbeideratferd (Delunga, 1995).

Det har videre blitt argumentert for at atferd som har negative konsekvenser for organisasjonens effektivitet utgjør et distinkt domene av jobbprestasjon (Viswesvaran & Ones, 2000; Sackett, 2002). Innen forskning har man særlig fått interesse for destruktiv eller kontraproduktiv atferd (Viswesvaran & Ones, 2000). I følge Sackett (2002, s. 5) kan kontraproduktiv atferd (counterproductive work behavior) anses som intensjonell atferd som strider mot organisasjonens legitime interesser. Dette er handlinger som potensielt kan skade organisasjonen og dens medlemmer, eksempelvis ved at organisasjonsmedlemmer unngår oppgaver, viser fysisk aggresjon eller kommer med fiendtlige kommentarer (Spector & Fox, 2002). Videre kan kontraproduktiv atferd klassifiseres som aktiv eller passiv eller som direkte eller indirekte atferd (se f.eks Buss, 1961; Spector & Fox, 2002), noe som underbygger at laissez-faire atferd er en form for kontraproduktiv atferd. I tråd med teori og empiri om leders innvirkning på ulike aspekter ved medarbeiders jobbprestasjon, underbygger funn at leders atferd vil ha betydning for hvorvidt medarbeidere opptrer kontraproduktivt. Schyns og Schilling (2012) fant i sin metastudie blant annet signifikante positive korrelasjoner mellom destruktiv ledelse og kontraproduktiv medarbeideratferd (.38, $p < .001$). Dette støttes av Duffy, Ganster og Pagon (2002) som i sin studie fant at sosial undergraving av leder predikerte kontraproduktiv medarbeideratferd av passiv art.

Oppsummert kan jobbprestasjon betraktes ut i fra flere ulike domener og dimensjoner, noe som medfører en bredere forståelse av jobbprestasjon utover rendyrket oppgaveprestasjon (Sackett, 2002). På samme vis som at det finnes stor variasjon i hvordan jobbprestasjon defineres finnes det et vidt omfang av indikatorer som måler ulike aspekter ved jobbprestasjon. I det følgende skal det gjøres rede for utvalgte prestasjonsindikatorer for medarbeiders jobbprestasjon som vil benyttes i analysen for denne studien.

Indikatorer for jobbprestasjon. Operasjonaliseringer og målinger av fenomener ligger til grunn for vitenskapelige studier. Uten relevante, gyldige og pålitelige mål vil det være vanskelig å komme nærmere ”sannheten” til det studerte fenomen. Det finnes flere tilgjengelige måleinstrumenter og indikatorer på medarbeiders jobbprestasjon. Relevant i så måte er MLQ, utviklet av Avolio og Bass (2004) som måler vurderinger av lederatferd (se den tidligere presenterte Fullspektrumsmodellen) og utfallsmål som følge av ledelse. Når det gjelder utfallsmål av ledelse i MLQ undersøkes det 1) hvor ofte lederatferd vurderes som effektiv eller ineffektiv, 2) hvor ofte lederatferd motiverer medarbeidere til ekstra innsats, og

3) tilfredshet med leder. I det følgende vil vi gjøre rede for de to førstnevnte som mål for jobbprestasjon.

Leders effektivitet vurderes i MLQ ut i fra hvor effektiv lederen er i å møte medarbeidernes jobbrelevante behov, effektivitet i form av å møte organisatoriske krav og hvor effektiv leder er til å lede effektive grupper. Jobbprestasjon kan således måles ut i fra hvor effektiv/ineffektiv medarbeider vurderer at lederens atferd er for organisasjonen. Videre er ekstra innsats, målt ved leders bidrag til medarbeiders ekstraordinære anstrengelser, relevant for medarbeiders jobbprestasjon. Ekstra innsats handler om at leder får medarbeidere til å gjøre mer enn det som er forventet samt å fremme underordnedes motivasjon for å lykkes og vilje til å jobbe hardt (Avolio & Bass, 2004)

Flere empiriske studier har undersøkt lederatferd målt ved MLQ. Metastudier viser at sammenhenger mellom transformasjonsledelse og vurdering av nærmeste leders effektivitet, jobbtildfredshet og ekstra innsats er sterkere og mer positive enn med transaksjonsledelse og laissez-faire ledelse (Dumdum, Lowe & Avolio, 2002; Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996). Lowe et al. (1996) konkluderte i metastudie med at det fantes sterke og positive korrelasjoner mellom alle de fire komponenter av transformasjonsledelse og vurdering av leders effektivitet. Transaksjonsledelse i form av betinget belønning var noe mindre positivt korrelert med vurdering av leders effektivitet, og passiv unntaksledelse var negativt korrelert med mål på prestasjon. Dette støttes av Avolio og Bass (2004) som fant sterke og positive korrelasjoner mellom transformasjonsledelse og medarbeiders vurdering av leders effektivitet og ekstra innsats. Videre var betinget belønning positivt relatert til leders effektivitet og ekstra innsats, dog i mindre grad enn transformasjonsledelse. Passiv unntaksledelse og laissez-faire ledelse viste sterke og negative korrelasjoner med leders effektivitet og ekstra innsats (Avolio & Bass, 2004). MLQ har i hovedsak undersøkt leders prestasjoner og effektivitet til forskjell fra å undersøke leders innvirkning på medarbeidernes prestasjoner og effektivitet. I det følgende skal vi undersøke leders innvirkning på medarbeiders selvutvurdering av egen prestasjon.

Det finnes andre indikatorer på medarbeiders jobbprestasjon som utvetydig måler selvutvurdering av egen prestasjon. I den forbindelse har Kuvaas og Dysvik (2009) utviklet en todelt skala som i sin første del måler egenutvurdering av hvor mye innsats man viser i jobben og i sin andre del måler kvalitet på eget arbeid. Arbeidsinnsats kan anses å være en sentral del av medarbeiders jobbprestasjon da innsats representerer den kraft, energi og atferd som gjør at arbeidet gjennomføres (Brown & Peterson, 1994). Arbeidsinnsats operasjonaliseres som det å være opptatt av å gjøre en god innsats i jobben og yte ekstra ved behov (Kuvaas &

Dysvik, 2009). Videre innebærer arbeidsinnsats stå-på-vilje i travle perioder. Medarbeiders jobbprestasjoner kan også måles og vurderes ut i fra arbeidets kvalitet. I henhold til Kuvaas og Dysvik (2009) operasjonaliseres kvalitet på medarbeiders arbeid som en vurdering av hvorvidt arbeidet er av jevn og høy kvalitet og om andre oppfatter leveransen som kvalitetsarbeid. Hvis arbeidet har høy kvalitet leverer ikke medarbeiderne arbeidet fra seg før det er kvalitetssikret.

Etter det vi kjenner til finnes det få empiriske studier som har undersøkt forholdet mellom lederatferd og Kuvaas og Dysviks (2009) to skalaer for jobbprestasjon. Kuvaas, Buch, Dysvik og Hærem (2012) fant imidlertid i sin studie signifikante negative sammenhenger mellom opplevd økonomisk leder- og medarbeider utveksling (economic leader-member exchange) og medarbeiders jobbprestasjoner målt ved både innsats og kvalitet ($r = -.27, p < .001$). Videre fant Skogstad & Notelaers (2013) at leders vurdering av passiv ledelse var signifikant og negativt relatert til leders vurdering av egen effektivitet i form av innsats. Kuvaas og Dysvik (2010) fant for øvrig i sin studie at oppfattet lederstøtte (perceived supervisor support) var positivt relatert til medarbeiders selvvalgte arbeidsinnsats ($r = .21, p < .05$).

I studien skal vi undersøke forhold mellom passiv-unnvikende ledelse og de fire utfallsmålene vurdering av nærmeste leders effektivitet, vurdering av leders bidrag til ekstra innsats, vurdering av egen arbeidsinnsats og vurdering av kvalitet på eget arbeid. I studien vil medarbeidernes egenvurdering av jobbprestasjon vektlegges ytterligere.

Passiv-unnvikende ledelse og jobbprestasjoner målt ved medarbeiders vurderinger av nærmeste leders effektivitet. Tidligere forskning tyder på at laissez-faire ledelse er negativt relatert til ulike utfallsmål (Yammarino & Bass, 1990). Videre peker dokumenterte funn i retning av at laissez-faire ledelse er den mest ineffektive ledelsesstilen (Bass & Avolio, 1994). I følge Bass, Avolio og Atwater (1996) kan effektivitet måles gjennom leders bidrag til å møte medarbeideres jobberelaterte behov og leders medvirkning til organisasjonen. Ledere som ofte unngår ansvar og unndrar seg oppgaver kan oppleves som lite effektive (Bass, 1997).

Judge og Piccolo (2004) fant i sin metastudie en negativ korrelasjon mellom laissez-faire ledelse og vurdering av lederens effektivitet ($\rho = -.54, p < .01$). Dette funnet er i tråd med studier gjort av Avolio og Bass (2004) og Yammarino og Bass (1990) der en finner støtte for at laissez-faire ledelse er negativt korrelert med medarbeidernes vurdering av leders effektivitet.

Når det gjelder passiv unntaksledelse finner man forøvrig også ofte negative sammenhenger med vurderinger av leders effektivitet (Judge & Piccolo, 2004; Bass 1999). Hater og Bass (1988) fant blant annet i sin studie negative sammenhenger mellom passiv unntaksledelse og medarbeideres vurderinger av lederens effektivitet ($\rho = -.19, p < .01$). Dette støttes videre av Judge og Piccolo (2004) som i sin metastudie også påviser en moderat negativ sammenheng mellom passiv unntaksledelse og rangering av lederens effektivitet ($\rho = -.19, p < .01$). Yammarino, Spangler og Bass (1993) påpeker imidlertid at passiv unntaksledelse ser ut til å ha en svakere sammenheng med jobbprestasjoner sammenlignet med laissez-faire ledelse.

Avolio (1999) fremhever at laissez-faire ledelse er “poor, ineffective leadership and highly dissatisfying for followers” (s. 55). Påstanden postulerer at medarbeidere som utsettes for denne type ledelse, så vel som annen passiv lederatferd, kan oppleve lederen som lite effektiv for organisasjonen. Etersom flere studier på laissez-faire ledelse (Judge & Piccolo, 2004; Avolio & Bass, 2004) viser like sterke negative korrelasjoner sammenlignet med positive korrelasjoner for transformasjonsledelse og transaksjonsledelse (f. eks. betinget belønning), kan dette være en indikasjon på at laissez-faire ledelse er minst like viktig for medarbeideres vurdering av nærmeste leders effektivitet som transaksjon- og transformasjonsledelse, dog i negativ forstand (Skogstad et al., 2013). Basert på foreliggende studier antar vi derfor at:

H1: Det er en signifikant negativ sammenheng mellom medarbeiders vurdering av nærmeste leders passiv-unnvikende lederatferd og jobbprestasjon målt ved evaluering av nærmeste leders effektivitet.

Passiv-unnvikende ledelse og jobbprestasjoner målt ved medarbeiders vurderinger av leders bidrag til ekstra innsats. I følge Yammarino et al. (1993) finnes det innen faglitteraturen sterk støtte for den negative assosiasjonen mellom laissez-faire ledelse og en rekke indikatorer på jobbprestasjoner. Den negative sammenhengen mellom laissez-faire ledelse og jobbprestasjoner ser ut til å gjelde uavhengig av type prestasjonsindikator (Yammarino et al., 1993).

Ekstra innsats kan anses som en sentral indikator på medarbeiders jobbprestasjoner og det finnes mye forskning på sammenhengen mellom lederatferd og ekstra innsats. Hvor mye ekstra innsats man er villig til å gjøre i jobben, definert som å gjøre mer enn det som forventes og det å ha et ønske og vilje til å prøve hardere mot å lykkes, kan i følge Avolio og Bass

(2004) være med på å utgjøre suksess. Bass (1985) fremholder at medarbeiders ekstra innsats viser hvor mye en leder motiverer mot prestasjoner utover avtalte forventninger. Lederens bidrag til ekstra innsats og resultatoppnåelse kan dermed anses som å være sentral for å nå de mål som er satt.

Når det gjelder passive former for lederatferd og dens betydning for ekstraordinær innsats viser forskning at laissez-faire ledelse har en negativ innvirkning på medarbeidernes vurdering av ekstra innsats (Spinelli, 2006; Limsila & Ogunlana, 2007). I samsvar med dette fant blant annet Avolio og Bass (2004) i sin studie at laissez-faire ledelse hadde en signifikant negativ sammenheng med medarbeideres vurdering av ekstra innsats ($r = -.42, p < .01$). Funn gjort av Webb (2007) støtter videre antakelsen om at passiv lederatferd har en systematisk negativ sammenheng med ekstra innsats, da han i sin studie fant at både passiv unntaksledelse og laissez-faire ledelse hadde en signifikant negativ sammenheng med medarbeideres vurdering av motivasjon mot ekstra innsats.

Leders passivitet og mangel på støtte og direkte involvering i medarbeidernes arbeid ser dermed ut til å kunne føre til en negativ opplevelse og evaluering av lederens bidrag til ekstra innsats. På grunnlag av disse funnene foreslås følgende hypotese:

H2: Det er en signifikant negativ sammenheng mellom medarbeiders vurdering av nærmeste leders passiv-unnvikende lederatferd og evaluering av jobbprestasjon målt ved leders bidrag til ekstra innsats.

Passiv-unnvikende ledelse og jobbprestasjoner målt ved medarbeideres vurderinger av egen arbeidsinnsats og kvalitet på eget arbeid. Videre kan det antas at aspekter ved medarbeiders selvvarderte jobbprestasjon også påvirkes negativt av passiv-unnvikende ledelse. I den forbindelse kan arbeidsinnsats anses som en sentral dimensjon ved medarbeiders jobbprestasjon. Etersom ledere aktivt bidrar til adekvate medarbeiderprestasjoner gjennom å avklare forventninger, gi tilbakemeldinger på arbeid samt belønne deretter (Bass & Bass, 2008), er det grunn til å tro at passiv-unnvikende ledelse - som i stor grad unnviker slike funksjoner - vil få negative konsekvenser for hvor mye innsats medarbeidere viser i arbeidet. Dette støttes av van Vugt, Jepson, Hart og de Cremer (2004) sin eksperimentell studie hvor de undersøkte sammenhenger mellom ulike lederstiler (transformasjon, transaksjon og laissez-faire) og deltakeres valg om å forlate egen gruppe til fordel for en annen etter et endt oppgaveforsøk. Til tross for at deltakerne opplevde kontroll over utført oppgave etter å ha blitt utsatt for laissez-faire ledelse, var de ikke motivert til å

investere ytterligere innsats i samme gruppe. Videre dokumenterte Yoon, Beatty og Suh (2001) i sin studie at lederstøtte var positivt relatert til arbeidsinnsats, noe som gir belegg for at laissez-faire ledelse, der det høyst er mangel på omsorg og støtte, kan påvirke medarbeiders innsats i arbeidet negativt.

Selv om flere forskere har gjort forsøk på å undersøke forholdet mellom lederatferd og medarbeiders jobbprestasjoner, finnes det i følge Hirtz, Murray og Riordan (2007) svært lite tilgjengelig litteratur på lederatferd og kvalitet, og da spesielt for oppgaver som er komplekse og varierte. En studie utført av Shea (1999) peker imidlertid i retning av at lederstil påvirker kvalitative aspekter ved prestasjoner. Dette er i tråd med Aasland et al. (2010) som fremholder at destruktiv lederatferd, inklusive laissez-faire, kan føre til potensielle negative konsekvenser for kvaliteten på arbeidet. Lewin, Lippit og White (1939) fant forøvrig i sin sosial-eksperimentelle studie at laissez-faire ledelse hadde negative konsekvenser for kvalitet. Sammenlignet med autoritær og demokratisk ledelse var laissez-faire ledelse assosiert med arbeid av lavere kvalitet og kvantitet (Lewin et al., 1939).

Medarbeidere som føler seg undergravd av egen leder vil muligens belage seg på mer passiv atferd (Duffy, Ganster & Pagon, 2002) og således kan medarbeiders jobbprestasjon i form av arbeidsinnsats og kvalitet på eget arbeid svekkes. Følgende hypotese fremsettes:

H3: Det er en signifikant negativ sammenheng mellom medarbeiders vurdering av nærmeste leders passiv-unnvikende lederatferd og evaluering av egen jobbprestasjon målt ved a) egen arbeidsinnsats og b) kvalitet på eget arbeid.

Betydningen av personlige og organisatoriske kjennetegn for medarbeiders jobbprestasjoner

I forskningslitteraturen finnes det en rekke faktorer både ved individets personlighet og ved organisasjoner som kan påvirke medarbeiders vurderinger av egen jobbprestasjon. I den forbindelse vil vi se nærmere på selvopplevd mestringsevne og rolleambiguitet.

Personlighet og selvopplevd mestringsevne (self-efficacy). Det er ulike måter å forstå menneskers personlighet, væremåte og karakter på. Innen psykologien kan personlighet blant annet forklares gjennom trekkteorier som beskriver personlighet som bestående av ulike dimensjoner som karakteriserer alle individer i større eller mindre grad (Johnsen & Pallesen, 2010). Nyere forskning har sentrert seg rundt et bredt personlighetstrekk betegnet som primær selvevaluering (core self-evaluations) som representerer individets grunnleggende evalueringer om ens egenverdi, kompetanse og evner (Judge, Locke og Durham, 1998). Det

har blitt identifisert flere primære selvevalueringskonstrukter (f.eks. kontrollplassering, nevrotisisme og selvaktelse), som i studier har vist seg å være høyt interkorrelerte (Judge, Erez & Bono, 1998). Slike, ofte ubevisste, selvvurderinger antas å påvirke vurderinger av egen jobbprestasjon (Brunborg, 2010)

På bakgrunn av studier (e.g. Judge, Bono, & Locke, 2000) kan selvopplevd mestringsevne betraktes som et av individets primære selvevalueringskonstrukter (Schyns & Collani, 2002). Begrepet selvopplevd mestringsevne ble opprinnelig introdusert som en del av Banduras (1977) sosial-kognitive læringsteori og har i de siste tiår fått økt oppmerksomhet innen organisasjonslitteraturen (Chen & Bliese, 2002). Bandura (1997, s. 3) definerer selvopplevd mestringsevne som “belief in one’s capabilities to organize and execute the courses of action required to produce given attainments”. Av definisjonen er selvopplevd mestringsevne en opplevelse eller tro på at man besitter evner og ferdigheter som er nødvendige for å gjennomføre bestemte oppgaver og som kan føre til at man i større grad motiveres for handling som sannsynliggjør ønsket utfall. Individets forventning om mestring kan variere i nivå, generalitet og styrke (Bandura, 1986). Desto høyere selvopplevd mestringsevne, jo mer sannsynlig er det at man engasjeres i og opprettholder oppgaverelatert atferd (Chen & Bliese, 2002). Selvopplevd mestringsevne kan således betraktes en personlig ressurs da det motivasjonelle potensialet kan være av betydning for handling (Tims, Bakker & Xanthopoulou, 2011).

I følge Bandura (1982) oppstår selvopplevd mestringsevne som et resultat av en tilegnelse av kognitive, sosiale, språklige eller fysiske ferdigheter gjennom personlige og/eller konstituerte erfaringer. Tidligere prestasjoner, tilbakemelding på prestasjoner samt sosial påvirkning kan således ligge til grunn for utvikling av individets selvopplevde mestringsevne. Individet sammenfatter og evaluerer informasjon om egne evner og ferdigheter for deretter å fatte beslutninger om valg av handling, innsatsnivå og utholdenhet for påfølgende oppgaver og aktiviteter (Bandura and Cervone, 1986). Videre vil positive erfaringer øke individets selvopplevde mestringsevne da mestringsopplevelser medfører positive tilbakemeldinger om ens innsats og prestasjon (Pajares, 2002).

Begrepet selvopplevd mestringsevne har blitt definert og undersøkt på ulike måter (Schyns & Collani, 2002). I litteraturen skilles det blant annet mellom generell (generalized) selvopplevd mestringsevne og yrkesmessig (occupational) selvopplevd mestringsevne. Generell selvopplevd mestringsevne er en videre utvikling av det opprinnelige begrepet, og anses å være en kombinasjon av flere domenespesifikke tolkninger av selvopplevd mestringsevne (Shelton, 1990; Sherer et al., 1982 ref. i Schyns & von Collani, 2002). Chen,

Gully og Eden (2001) fremholder at generell selvopplevd mestringsevne baserer seg på en mer trekkbasert tilnærming. I følge Shelton (1990, ref i Chen, Gully & Eden, 2001) utvikler generell selvopplevd mestringsevne seg over tid gjennom gode og dårlige erfaringer på tvers av ulike situasjoner og oppgaver. Generell selvopplevd mestring gir individer et grunnlag for å mestre en rekke situasjoner (Judges, Erez & Bono, 1998).

Innen organisasjonsforskningen har en også introdusert begrepet yrkesmessig selvopplevd mestringsevne, et begrep som anses å være mer domenespesifikk sammenlignet med generell selvopplevd mestringsevne (Rigotti, Schyns, & Mohr, 2008). Rigotti et al. (2008, s. 239) definerer yrkesmessig selvopplevd mestringsevne som en opplevelse av å ha den kompetansen som er nødvendig for å lykkes med å fullføre oppgaver i jobben. Ut i fra et yrkesmessig domene muliggjør man således undersøkelser av individuelle forskjeller i selvopplevd mestringsevne forbundet med ulike profesjoner og ulike jobber (Schyns, 2004).

Empirisk forskning viser konsistente og sterke positive sammenhenger mellom selvopplevd mestringsevne og flere utfall knyttet til motivasjon og atferd (Prussia, Anderson & Manz, 1998; Stajkovic & Luthans, 1998). Selvopplevd mestringsevne har blant annet vist å ha en sammenheng valg av aktiviteter, innsatsnivå, utholdenhet overfor oppgaver og emosjonelle reaksjoner (Zimmerman, 2000). Når det gjelder organisatoriske utfall finner man forøvrig støtte for positive sammenhenger mellom selvopplevd mestringsevne og prestasjoner (Stajkovic & Luthans, 1998), organisasjonstilhørighet (Bozeman, Perrewé, Hochwarter & Brymer, 2001) og jobbtilfredshet (Judge & Bono, 2001). Forskere har også koblet selvopplevd mestringsevne til vellykket jobbsøking (Kanfer and Hulin, 1985). I det følgende presenteres relevant teori og empiri knyttet til yrkesmessig selvopplevd mestringsevne og medarbeiders vurderinger av egen jobbprestasjon som vil ligge til grunn for våre hypoteser.

Selvopplevd mestringsevne og jobbprestasjoner målt ved medarbeiders vurderinger av egen arbeidsinnsats og kvalitet på eget arbeid. Forskning på selvopplevd mestringsevne og dens konsekvenser for prestasjoner er omfattende (Bandura 1986; Rigotti, Schyns, & Mohr, 2008). Dokumenterte funn peker forøvrig i retning av at selvopplevd mestringsevne er positivt relatert til jobbprestasjoner (Stajkovic & Luthans, 1998; Silver & Gist, 1995), der flere metastudier påviser positive sammenhenger mellom selvopplevd mestringsevne og jobbrelaterte prestasjoner (Barling & Beattie, 1983; Sadri & Robertson, 1993; Stajkovic & Luthans, 1998; Judge & Bono, 1998).

Det finnes imidlertid få studier som måler generell selvopplevd mestringsevne (Chen, Gully & Eden, 2001) og derav er antall undersøkelser av sammenhengen mellom generell selvopplevd mestringsevne og jobbprestasjon mer begrenset (Judge og Bono, 2001). Judge og

Bono (2001) fant imidlertid i sin metastudie støtte for at generell selvopplevd mestringsevne og jobbprestasjon korrelerte positivt med hverandre ($p = .23$). Dette er i tråd med de teoretiske antakelsene om at individer som har høy selvopplevd mestringsevne er mer utholdende (f. eks Multon, Brown, & Lent, 1991) og vil søke mer utfordrende oppgaver (f. eks Sexton & Tuckman, 1991) som til slutt vil kunne føre til høye prestasjoner (Rigotti et al., 2008).

Videre når det gjelder mer domenespesifikk mestringstro, dokumenterer Rigotti et al. (2008) en positiv sammenheng mellom yrkesmessig selvopplevd mestringsevne og medarbeiders jobbprestasjon. Det finnes forøvrig få studier på sammenhengen mellom yrkesmessig selvopplevd mestringsevne og medarbeiders arbeidsinnsats. Banduras (1977, 1982) postulat om at vurdering av selvopplevd mestringsevne avgjør hvor mye innsats individet er villig til å gi, støttes imidlertid av empiriske studier. For eksempel fant Salomon (1984) at høy selvopplevd mestringsevne var positivt relatert til selvvalgt mental innsats.

Studier peker videre i retning av at medarbeideres yrkesmessige selvopplevde mestringsevne kan påvirke medarbeiders prestasjoner i form av kvalitet. McDonald og Siegall (1992) fant blant annet at medarbeidere med høy skåre på selvopplevd mestringsevne (her målt ved teknisk selvopplevd mestringsevne) korrelerte positivt med selvrapportert arbeid av høyere kvalitet ($r = .19$). Dette støttes av Renn og Fedor (2001) som finner at selvopplevd mestringsevne ser ut til å være positivt relatert til kvalitet på eget arbeid gjennom feedback baserte mål. Innenfor utdanningspsykologien, fant forøvrig Schunk (1981) at selvopplevd mestringsevne var positivt relatert til prestasjonsatferd av kvalitativ art.

Bandura og Schunk (1981) fremholder at selvopplevd mestringsevne påvirker ens indre motivasjon for å utføre en oppgave. Dette tyder på at medarbeidere som opplever høy grad av selvopplevd mestringsevne vil være mer involvert i jobben i form av økte anstrengelser samt levere arbeid av høyere kvalitet sammenlignet med medarbeidere som opplever lavere grad av selvopplevd mestringsevne. Basert på presentert teori og empiri fremsettes følgende hypotese:

H4: Det er en signifikant positiv sammenheng mellom medarbeiders vurdering av selvopplevd yrkesmessig mestringsevne og evaluering av egen jobbprestasjon målt ved a) egen arbeidsinnsats og b) kvalitet på eget arbeid.

Rollestress i form av rolleambiguitet. En rekke forskere har studert organisatoriske roller og rollestress de siste femti år med utgangspunkt i Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek og Rosenthals (1964) skjellsettende studier på rollekonflikt og rolleambiguitet (Tubre & Collins,

2000). En rolle kan defineres som forventninger om atferd knyttet til en bestemt posisjon (Jex, 1998). De fleste individer innehar flere roller på ulike arenaer og vil således ha flere forventninger om atferd knyttet til seg. I organisasjoner har roller en viktig funksjon ved at de gir forutsigbarhet og stabilitet (Tubre & Collins, 2000). Til tross for utskiftninger i personell, kan organisasjonen forbli intakt da roller veileder forventet atferd (Katz & Kahn, 1978). Noen ganger vil individer imidlertid oppleve uklarheter eller konflikter i utøvelsen av sine roller. Rollestress består av stressorer som påvirker et individs innfrielse av egen rolle og oppstår som følge av opplevde forventninger og krav en selv og andre har for passende atferd (Beehr & Glazer, 2005). Rollesender vil kunne formidle forventninger og krav til rolleinnhaver på en mer eller mindre effektiv og rettferdig måte (Beehr, 1995). Kahn et al. (1964) og Beerh (1995) fremholder at det finnes flere ulike rollestressorer (f.eks. rollekonflikt, rolleoverbelastning).

En av de mest studerte rollestressorer er rolleambiguitet (Kahn et al., 1964; Jackson & Schuler, 1985; Tubre & Collins, 2000). Rizzo, House og Lirtzman (1970, s. 155-156) definerer rolleambiguitet som mangel av "the predictability of the outcome or response to one's behavior, and the existence of clarity of behavioral requirements, often in terms of inputs from the environment, which would serve to guide behavior, and provide knowledge that the behavior is appropriate". Rolleambiguitet kan således beskrives som mangel på klare og forutsigbare krav og forventninger som er nødvendig for å kunne utføre sin rolle i arbeidet (Pearce, 1981; ref. i Skogstad et al., 2013). Videre kan rolleambiguitet innebære mangler på klargjøring av krav i forhold til oppgaver, myndiggjøring, disponering av tid og relasjoner med andre (Rizzo et al., 1970).

I følge Rizzo et al. (1970) forholder både klassisk organisasjonsteori og rolleteori seg til rolleambiguitet. Innen klassisk organisasjonsteori (Davis, 1951 ref. i Rizzo et al., 1970) fremheves viktigheten av at en innen den formelle organisasjonsstrukturen bør ha stillinger som har tillagt spesifikke sett av oppgaver og ansvarsområder (Rizzo et al., 1970). Slik presisering av plikter, eller formelle spesifiseringer av rollekrav, er ment til å gjøre ledelsen i stand til å holde medarbeidere ansvarlige for konkrete resultater, samtidig som at kravene gir veiledning og retning til medarbeiderne (Rizzo et al., 1970). Ansatte kan få vanskeligheter med å ta beslutninger i arbeidet dersom de ikke er klar over egne avgjørelsesområder, forventninger til hva som skal oppnås i arbeidet og hvordan de vil bli vurdert.

I likhet med organisasjonsteori vil en innen rolleteori anse rolleambiguitet som å innebære at den ansatte ikke får den informasjonen som er nødvendig for å utføre sin organisatoriske stilling (Kahn et al., 1964). Rolleambiguitet kan i følge rolleteori øke

sannsynligheten for at en person kan føle misnøye med sin rolle, oppleve angst eller prestere mindre effektivt (Kahn et al., 1964; Rizzo et al., 1970). Van Sell, Brief og Schuler (1981) fremholder at eksperimentelle og longitudinelle studier tyder på at rolleambiguitet vil kunne berøre medarbeiderne på ulike måter. Jackson og Schuler (1985) fant blant annet i sin metastudie at rolleambiguitet hadde negative sammenhenger med jobbtilfredshet og prestasjoner. Dette er i tråd med Abramis (1994) sin metastudie hvor rolleambiguitet viste signifikante negative sammenhenger med både tilfredshet og prestasjoner, dog svak når det gjaldt sistnevnte. Rolleambiguitet har også vist seg å være positivt relatert til angst og depresjon (Caplan & Jones, 1975), lavere jobbtilhørighet (Jackson & Schuler, 1985) samt tilbøyelighet for å slutte i jobben (Rizzo, House & Lirtzman, 1970).

Opplevd rolleambiguitet ser dermed ut til å forårsake negative og skadelige konsekvenser for både medarbeidere og organisasjonen som helhet. Empiriske studier om sammenhenger mellom rolleambiguitet og medarbeiders jobbprestasjoner skal i det følgende utdypes nærmere og aktuelle hypoteser fremsettes.

Rolleambiguitet og jobbprestasjoner målt ved medarbeiders vurderinger av egen arbeidsinnsats og kvalitet på eget arbeid. Det finnes svært mye forskning på sammenhengen mellom rolleambiguitet og jobbprestasjoner (Abramis, 1994). Forholdet mellom rolleambiguitet og prestasjoner viser seg å være tvetydig (Van Sell et al., 1981). Funn tyder imidlertid på at det finnes negative sammenhenger mellom rolleambiguitet og jobbprestasjoner (Brown og Peterson, 1994; Fisher & Gitelson, 1983) da man i flere metastudier finner støtte for en negativ sammenheng mellom rolleambiguitet og jobbprestasjon (Jackson & Schuler, 1985; Abramis, 1994; Tubre & Collins, 2000). Fried, Tiegs, Avital og Yeverechyahu (1998) fremholder at individer som eksponeres for rollestress (f.eks. rolleambiguitet) kan oppleve redusert kapasitet til å kontrollere sitt arbeidsmiljø, noe som deretter kan påvirke den enkeltes evner til å fungere effektivt i arbeidet.

I forbindelse med medarbeiders arbeidsinnsats fremholder Bennett og Naumann (2005) at medarbeidere som opplever rolleambiguitet vil oppleve vanskeligheter med å forstå hvordan deres egen atferd i jobben er relatert til oppgaver, mål og prosedyrer for å prestere bra. Medarbeidere vil muligens ikke utøve full innsats inntil de forstår hvordan de faktisk skal utføre egen arbeidsoppgave. Dette støttes av Brown og Peterson (1994) som i sin studie fant at rolleambiguitet hadde en negativ sammenheng med salgspersoners innsats i jobben ($r = -.13, p < .05$).

Når det gjelder medarbeiders selvrapporterte prestasjon i form av kvalitet på eget arbeid fant Gilboa, Shirom, Fried og Cooper (2008) i sin metastudie - hvor det ble tatt

utgangspunkt i kvalitative og kvantitative dimensjoner på prestasjon - en negativ sammenheng mellom rolleambiguitet og jobbprestasjoner. Korrelasjoner mellom rolleambiguitet og ulike typer målinger på prestasjon var nær eller over $r = -.20$. Kvalitative vurderinger av prestasjon viste ($\rho = -.22$). Denne studien støttes av Beehr, Walsh og Taber (1976) som finner en negativ korrelasjon mellom rolleambiguitet og selvrappportert innsats i forhold til jobbkvalitet. Opplevd uklarhet og uforutsigbarhet i arbeidet kan dermed antas å kunne gå utover kvaliteten på medarbeiders arbeid.

Imidlertid ser rolleambiguitet ut til å ha høyere korrelasjoner med selvvurderinger av prestasjon, sammenlignet med andre prestasjonsmålinger (Fisher & Gitelson, 1983; Jackson & Schuler, 1985; Abramis, 1994). Basert på overnevnte teori og empiri antar vi dermed at medarbeiders opplevde rolleambiguitet vil føre til redusert innsats og kvalitet i arbeidet, og fremsetter således følgende hypotese:

H5: Det er en signifikant negativ sammenheng mellom medarbeiders vurdering av egen rolleambiguitet og evaluering av egen jobbprestasjon målt ved a) egen arbeidsinnsats og b) kvalitet på eget arbeid.

Mediatoreffekter. Innen forskningslitteraturen har det blitt lagt lite vekt på å undersøke forhold som kan påvirke sammenhengen mellom lederatferd og medarbeideres jobbprestasjoner (Shamir, House & Arthur, 1993). For å undersøke effekten av passiv-unnvikende ledelse på medarbeiders jobbprestasjon kan det være hensiktsmessig å undersøke ulike mediatorer som er forklaringsmekanismer for hvordan og hvorfor effekter av forhold oppstår (Baron & Kenny, 1986).

Rolleambiguitet og selvopplevd mestringsevne som mediatorer på sammenhengen mellom passiv-unnvikende ledelse og jobbprestasjon. Innen organisasjonspsykologien har man vært opptatt av mekanismer der atferd anses å være et resultat av en interaksjon mellom individ og omgivelser (se f.eks. Spector & Fox, 2002). Når det gjelder forskning på organisasjon og ledelse har man på samme vis vært opptatt av underliggende mekanismer som ledelse virker gjennom (se f.eks. Meindl, 1995). En rekke forskere har med basis i teoretiske modeller undersøkt direkte relasjoner mellom lederatferd og ulike kriterier, dog med lite fokus på de faktorer som påvirker dette forholdet (Peterson, Smith, Martorana & Owens, 2003). En ting er å vite at lederatferd spiller en viktig rolle for et gitt utfall, noe helt annet er å vite hvordan (dvs. gjennom hvilke prosesser) lederatferd påvirker utfallet.

En rekke undersøkelser viser at destruktiv ledelse, inklusive laissez-faire ledelse, har innvirkninger på medarbeidere og organisasjonen som helhet. (Se f.eks. Skogstad et al., 2007; Einarsen et al., 2010). Videre har det blitt gjort forsøk på å undersøke hvordan eller hvorfor slike forhold er relatert. Zellars, Tepper, og Duffy (2002) fant blant annet i sin studie at medarbeideres opplevelse av prosedyrerettferdighet medierte forholdet mellom misbrukende ledelse og medarbeidernes ekstraordinære organisasjonsatferd. Studier tyder også på at misbrukende ledelse kan føre til motstand hos medarbeidere, men at denne effekten avhenger av medarbeidernes personlighet (Tepper, Duffy & Shaw, 2011). Det kan antas at flere ulike mekanismer vil spille inn på forholdet mellom destruktiv lederatferd og bestemte utfall. I det følgende vil vi undersøke hvorvidt rolleambiguitet og selvopplevd mestringsevne kan betraktes som underliggende mekanismer på forholdet mellom passiv-unnvikende ledelse og medarbeiders jobbprestasjoner. I den forbindelse vil vi basere oss på Collins, Graham og Flaherty (1998) sine utlegninger om sekvensiell mediering der mediering ses på som en form for kjedereaksjon der den uavhengige variabelen først påvirker en mediator som i sin tur påvirker mediator nummer to som deretter påvirker utfallet.

Rolleambiguitet. Ledere har ansvar for å etablere forventninger hos medarbeidere og er dermed å anse som potensielle kilder for rolleforventninger hos individer i organisasjoner (Kelloway, Sivanathan, Francis & Barling, 2005). I samsvar med dette, og til tross for at Kahn et al. allerede i 1964 - i sine studier om rollekonflikt og rolleambiguitet - finner at ledere er sterke rollesendere i relasjonen med sine medarbeidere, har kun få studier undersøkt sammenhengen mellom lederatferd og rolleambiguitet - og særlig gjelder dette med hensyn til passive former for ledelse (Skogstad et al., 2013). De undersøkelser som er gjort viser blant annet at rolleambiguitet medierer forholdet mellom lederstøtte og jobbtilfredshet (Moyle, 1998). Videre fant Nielsen, Randall, Yarker og Brenner (2008) i sin longitudinelle studie at jobbkarakteristikk, inklusive rolleklarhet, medierte forholdet mellom transformasjonsledelse og psykologisk velvære.

Forskning tyder imidlertid på at rolleambiguitet kan være en sentral mekanisme også når det gjelder mer destruktive former for ledelse. Skogstad et al. (2013) finner i sin longitudinelle studie støtte for at laissez-faire ledelse er en signifikant prediktor for rolleambiguitet. I tråd med denne studien fremholder Skogstad et al. (2007) en modell der rolleambiguitet medierer relasjonen mellom laissez-faire ledelse og mobbing, noe de fant empirisk støtte for i sin tverrsnittstudie. I samme studie fant man også støtte for at effekten av laissez-faire ledelse på engstelse ble mediert gjennom stressorer i jobben.

Kelloway et al. (2005) fremholder at dårlig ledelse, inkludert laissez-faire og passiv unntaksledelse, er en grunnleggende årsak til betydningsfulle stressorer på arbeidsplassen. Da det i følge Skogstad et al. (2013) er grunn til å tro at laissez-faire ledelse vil føre til at medarbeidere opplever stressende arbeidssituasjoner, karakterisert av manglende klarhet om oppgaver og ansvar, vil det være viktig å få innsikt i hvordan denne type lederatferd og rolleambiguitet er relatert til medarbeiders jobbprestasjoner. I denne forbindelse hypotetiserer vi at opplevd rolleambiguitet medierer forholdet mellom passiv-unnvikende ledelse og arbeidsprestasjoner i form av innsats og kvalitet på eget arbeid:

H6: Effekten av passiv-unnvikende lederatferd på medarbeiders egen jobbprestasjon målt ved a) egen arbeidsinnsats og b) kvalitet på eget arbeid, blir mediert gjennom rolleambiguitet (trinn 1).

Selvopplevd mestringsevne. Schyns (2004) fremholder at ledelse påvirker medarbeiders selvopplevde mestringsevne. Flere studier støtter antakelsen om at ledelse vil være en viktig faktor for medarbeidernes selvopplevde mestringsevne (se f.eks. Kirkpatrick & Locke, 1996; Prussia et al., 1998; Pillai & Williams, 2004). De fleste studier på feltet studerer direkteeffekter, således finnes det – etter det vi kjenner til - få studier på hvorvidt selvopplevd mestringsevne kan virke som en mediator på sammenhenger mellom lederatferd og ulike indikatorer for jobbprestasjoner (Prussia et al., 1998; Shea, 1999). Et unntak fra denne regelen er en studie av Kirkpatrick og Locke (1996) som viste at transformasjonsledelse hadde en indirekte effekt på underordnedes kvalitative jobbprestasjoner gjennom selvopplevd mestringsevne. Dette funnet støttes videre av studien til Shea (1999), hvor man fant støtte for at selvopplevd mestringsevne hadde en full medieringseffekt både på sammenhengen mellom karismatisk lederstil og prestasjoner og på sammenhengen mellom omtenksum lederstil og prestasjoner. I følge Tims, Bakker og Xanthopoulou (2011) har yrkesmessig selvopplevd mestringsevne vist seg å være formbar og sensitiv for læring, noe som indikerer at den vil kunne variere hos en og samme person avhengig av ytre stimuli. Det finnes således forskningsmessig belegg for at selvopplevd mestringsevne kan være en forklaringsmekanisme når det gjelder sammenhenger mellom lederatferd og jobbprestasjoner.

Etter det vi kjenner til finnes det få studier på hvorvidt effekten av destruktive former for lederatferd, inklusive passive og unnvikende former for ledelse, på jobbprestasjoner vil kunne medieres gjennom selvopplevd mestringsevne. Empiri peker likevel i retning av at selvopplevd mestringsevne på en systematisk måte vil kunne forklare varians når det gjelder

negative sammenhenger mellom destruktiv ledelse og medarbeiders jobbprestasjoner. Mayer, Thau, Workman, Dijke og Cremer (2012) fant i sin studie at usikkerhet om egen kompetanse (som kan sies å være en indikator på selvopplevd mestringsevne) styrket forholdet mellom destruktiv ledelse og avvikende medarbeideratferd på arbeidsplassen. Til tross for at effekten i studien handlet om moderering, kan det også tenkes at usikkerhet om egen kompetanse også kan forklare hvorfor man finner en slik sammenheng, dvs. en medieringseffekt. Troen på at man besitter nødvendig kompetanse for å prestere i jobben er avgjørende. Medarbeidere som skårer lavt på selvopplevd mestringsevne vil kunne oppleve mer vanskeligheter med ytre krav på grunn av et for stort fokus på egne mangler (Bandura & Wood, 1989). En slik tankegang kan videre aktivisere stressreaksjoner og påvirke våre kognitive evner (Bandura & Wood, 1989). Dette vil igjen kunne svekke medarbeiders jobbprestasjoner. Medarbeidere som har lave forventninger om å mestre eget arbeid vil av den grunn kunne prestere dårligere når man utsettes for passiv-unnvikende ledelse.

Basert på teori og empiri er det grunn til å tro at også yrkesmessig selvopplevd mestringsevne vil være en betydningsfull mekanisme for sammenhengen mellom passiv-unnvikende ledelse og medarbeiders egen jobbprestasjon:

H6: Effekten av passiv-unnvikende lederatferd på medarbeiders egen jobbprestasjon målt ved a) egen arbeidsinnsats og b) kvalitet på eget arbeid, blir mediert gjennom yrkesmessig selvopplevd mestringsevne (trinn 2).

Metode

Datakilder og godkjenning av undersøkelser

Studien vår er en tverrsnittstudie basert på to internetstudier utført ved hjelp av datafangstprogrammet SurveyXact. Den ene spørreskjemaundersøkelsen gjennomførte vi selv ved bruk av et snøball-design (Goodman, 1961; Biernacki & Waldorf, 1981) der vi i utgangspunktet kontaktet familie venner og bekjente, som så sendte forespørselen om deltakelse videre til sine kontakter (Se e-post til mulige deltakere i Appendiks C) i perioden oktober til november i inneværende år. Den andre spørreskjemaundersøkelsen gjennomførte vår veileder A. Skogstad ved Institutt for samfunnspsykologi ved Universitetet i Bergen i 2011 i november og desember blant daværende og tidligere deltidsstudenter på Folkeuniversitetet, Vestlandet. Begge de to studiene inngår i forskningsprosjektet "En pilotstudie av laissez-faire ledelse i norsk arbeidsliv – effekter og forklaringsmekanismer", som gjennomføres av forskningsgruppen FALK ved Anders Skogstad, ved Institutt for

samfunnspsykologi ved Universitetet i Bergen. Dette prosjektet, bestående av to spørreskjemaundersøkelser, er innsendt og registrert hos Personvernombudet ved Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste (NSD).

Prosedyre for innsamling av data gjennomført av Anders Skogstad

Det ble sendt ut en e-post til 615 nåværende og tidligere deltidsstudenter hos Folkeuniversitetet Vestlandet. Vår veileder formidler at e-post adressene var samlet inn over en 5-års periode, og at det var mange av disse som ved datainnsamlingen (SurveyXact) ble rapportert som ugyldige. Det eksakte antallet har vi ikke fått oppgitt. Det kom inn til sammen 168 svar. Vi kan dessverre ikke oppgi svarprosent.

Prosedyre for innsamling av egne data ved hjelp av et snøball-design

Etter innledende analyser av Skogstad sitt datamateriale bestemte vi oss i samråd med veileder for å anvende et snøball-design i et forsøk på å få økt antall respondenter for å oppnå sterkere statistisk kraft (Pallant, 2013). Designet ble valgt grunnet knapphet på ressurser inklusive tid til å få tak i aktuelle deltakere (Griffiths, Powis & Strang, 1993). I tillegg til de 168 deltakerne fra første måling, anså vi et antall på rundt 50 ekstra deltakere som tilstrekkelig for å kunne oppnå tilstrekkelig statistisk kraft for de planlagte analysene (Pallant, 2013). Før utsendelse lagde vi et nytt spørreskjema ved å gjennomgå den første undersøkelsen utført av vår veileder for finne frem til de skalaene som var nødvendige for å besvare våre forskningsspørsmål. Ved hjelp av god assistanse fra konsulent Amund Sørås ved Institutt for samfunnspsykologi ble undersøkelsen satt opp og gjennomført i SurveyXact. En forespørsel om godkjenning av denne tilleggsstudien i det tidligere spesifiserte forskningsprosjektet ble meldt inn til Personvernombudet ved NSD. Det var Sørås som formelt var ansvarlig for datainnsamlingen og ivaretok deltakernes anonymitet. Etter avsluttet undersøkelse fikk vi tilsendt en Excel-fil der e-post adressene var fjernet fra datasettet.

Prosedyren for snøballdesignet startet med at vi sendte ut e-poster med informasjon om studien og en forespørsel om deltakelse (se Appendix C) til familie, venner og bekjente. I denne e-posten lå også lenken som førte direkte til undersøkelsen. Videre ble mottakerne i e-posten oppfordret til å videresende undersøkelsen til deres kontakter som befant seg i stillinger på 50 % eller mer. Dette kriteriet ble satt ettersom en i undersøkelsen ble bedt om å ta stilling til ulike påstander angående nærmeste leders atferd samt relasjoner til leder. Slike påstander kan være vanskelig å ta stilling til dersom respondenten sjeldent har kontakt med sin nærmeste leder.

For å øke antall respondenter sendte vi ut en uformell henvendelse til flere av de nærmeste i nettverket vårt. En slik uformell forespørsel om videre utsendelse gjorde vi i et

håp om å kunne påvirke antall kvalifiserte deltakere. Dermed fikk disse mulighet til å være såkalte medvirkende forskningsassistenter (Biernacki & Waldorf, 1981). Vi sjekket med Amund Sørås underveis i prosessen for å forsikre oss om at det kontinuerlig kom inn nye svar. Undersøkelsen var tilgjengelig for deltakerne i en 4-ukers periode før vi satte i gang med gjennomføring av analyser.

Nærmere beskrivelse av snøball-designet

Snøball-design er en metode som i stor grad er anvendt innen sosiologisk vitenskap (Biernacki & Waldorf, 1981). I følge Griffiths et al. (1993) er snøball-designet en hensiktsmessig metode for en rask innsamling av data hentet fra ulike nettverk ved bruk av strukturerte verktøy. Innsamlingsmetoden omtales som referansekjeder eller overføring av kjeder (Biernacki & Waldorf, 1981; Illenbergera & Flötteröd, 2012). I snøball designet blir førsteleddsrespondenter ofte betegnet som "spirer" ettersom de oppfordres til å oppgi egne kontakter som videre inviteres til å delta i undersøkelsen (Illenbergera & Flötteröd, 2012). Denne prosedyren gjentas til man har oppnådd et nærmere bestemt eller et ønskede antall deltakere (Illenbergera & Flötteröd, 2012). Ettersom man ved bruk av et snøball design ikke er begrenset til å kun bruke relasjoner fra første ledd eller stadium, (Goodman, 1961) har man muligheter til å avdekke mer komplekse nettverk (Illenbergera & Flötteröd, 2012).

Utvalg

Den foreliggende studien baserer seg på bekvemmelighetsutvalg, hvor dataene ble hentet inn i to separate studier på ulike tidspunkt. Første innsamling hadde et bekvemmelighetsutvalg på 168 respondenter. Utvalget besto av daværende og tidligere deltidsstudenter på Folkeuniversitetet, Vestlandet. Det var 127 kvinner (75 %) og 41 menn (25 %) som deltok. Gjennomsnittsalderen var på 45 år (SD= 8.7), fra 21 til 65 år. Stillingsprosenten var i gjennomsnitt 95 % (SD = 13.4) og ansiennitet i antall år i virksomheten var i gjennomsnitt 11 år (SD = 8.3).

Den andre innsamlingen baserer seg på et bekvemmelighetsutvalg hvor aktuelle deltakere ble rekruttert på bakgrunn av vårt eget nettverk av venner, familie og bekjente. Totalt var det 77 respondenter som deltok i undersøkelsen derav 39 kvinner (51 %) og 38 menn (49 %). Gjennomsnittsalderen var på 43 år (SD = 14.3), fra 21 til 65 år. Stillingsprosenten var i gjennomsnitt 93 % (SD = 18.15) og ansiennitet i antall år i virksomheten var gjennomsnittlig 9 ½ år (SD = 9.6).

Fra begge innsamlingene var det totalt 245 (N = 245) respondenter som deltok i undersøkelsen. Utvalget var fordelt på til sammen 166 kvinner og 79 menn. Gjennomsnittsalderen var på 44 år (SD = 10.75) fra 21 til 65 år. Stillingsprosentene til

utvalget var i gjennomsnitt 95 % (SD = 15.03). Ansiennitet i antall år i virksomheten var i gjennomsnitt 10 1/2 år (SD = 8.75).

Måleinstrumenter

Passiv-unnvikende ledelse. Avolio og Bass (2004) har utviklet måleinstrumentet Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ, 5X-Short) som kartlegger lederstilene i fullspektrumsmodellen og skalaer som måler utfall av ledelse. Måleinstrumentet består av 45 ledd med 5-punks skala fra 1 “ikke i det hele tatt” til 5 “ofte, om ikke alltid”.

Ved målingen av passiv-unnvikende ledelse ble leddene i skalaen for laissez-faire ledelse og leddene fra skalaen for passiv-unnvikende ledelse slått sammen. Dette er i tråd med anvisninger fra MLQ manualen (Avolio & Bass, 2004) og flere forskeres anbefalinger om å slå sammen de to skalaer med basis i statistiske egenskaper, nærmere bestemt at leddene fra de to delskalaer lader på én og samme faktor (Hinkin & Schriesheim, 2008; Kelloway, et al., 2005; Bass, et al., 2003; Avolio & Bass, 2004; Bass et al. 1999; Den Hartog et al., 1997; Yammarino & Bass, 1990). Hver av skalaene består av 4 ledd og således utgjør skalaen for passiv-unnvikende ledelse 8 ledd. Et eksempel på utsagn fra skalaen for laissez-faire ledelse er: “Unngår å ta beslutninger”, og et eksempel på utsagn fra skalaen for passiv unntaksledelse er: “Unnlater å gripe inn før problemene blir alvorlige”.

Samleskalaen på passiv-unnvikende ledelse med 8 ledd hadde en Cronbach’s alfa på .84. Alle leddene ved unntak av ett (MLQ17: ”viser at han/hun tror fast på at det ikke er vits i å endre på noe som fungerer”) hadde en Item-total korrelasjon over .3. I følge Pallant (2007) kan korrelasjoner under .3 indikere at leddet måler noe annet enn skalaen som helhet. En faktoranalyse (principal component analysis) med Varimax rotasjon ble derfor utført for undersøke leddenes faktorladning (se Appendiks D). Syv av leddene viste også her å ha ladningskoeffisienter over .3, ved unntak av et ledd (MLQ17) som da ble fjernet. En bekreftende faktoranalyse med de resterende 7 leddene viste seg å lade sterkt (ladninger over .3) på komponent 1 (passiv-unnvikende ledelse). 7-leddsskalaen på passiv-unnvikende ledelse hadde en Cronbach’s alpha på .86. Denne benyttes videre i studien.

Leders effektivitet. Skalaen for leders effektivitet er en del av måleinstrumentet MLQ (5X-Short) og består av 4 ledd. Eksempel på et ledd: “Er åpen for andres behov i forbindelse med arbeidet”. Skalaen hadde en cronbach’s alpha på .81.

Ekstra innsats. Skalaen for ekstra innsats er også en del av måleinstrumentet MLQ (5X-Short) og består av 4 ledd. Eksempel på et ledd: “Får andre til å utrette mer enn de forventet”. Skalaen hadde en cronbach’s alpha .91.

Selvrapportert innsats og selvrapportert kvalitet. Denne todelte skalaen er utviklet av Kuvaas og Dysvik (2009) og bygger på Kuvaas (2006) selvrappporterende 6-leddsskala for jobbprestasjon. Skalaen består av to delskalaer som til sammen utgjør 10 ledd, hvor 5 av leddene kartlegger vurdering av egen arbeidsinnsats og de resterende 5 leddene kartlegger kvalitet på eget arbeid. Det er en 5-punkts Likertskala med svaralternativer som går i fra 1 “veldig uenig” til 5 “veldig enig”. Eksempel på et ledd i skalaen for arbeidsinnsats er: ”Jeg legger ofte inn ekstra innsats i jobben min”, og et eksempel på ledd i skalaen for kvalitet på eget arbeid er: “Kvaliteten på arbeidet mitt er jevnt på et høyt nivå”. Hver av skalaene hadde en Cronbach’s alpha verdi på .86.

Rolleambiguitet. Role Ambiguity Scale (Rizzo et al., 1970) er brukt for å måle selvpoplevd rolleambiguitet og inneholder 5 ledd. Role Ambiguity Scale er en 7-punktsskala med responsalternativer fra 1 “fullstendig galt” til 7 “fullstendig riktig”. Et eksempel på ledd i skalaen: “Det er klare og planlagte målsetninger for jobben min”. Skalaen hadde en Cronbach’s alpha på .86.

Yrkesmessig selvpoplevd mestringseven. Måleinstrumentet Occupational Self-Efficacy Scale (OSES) er en 6-leddsskala som kartlegger yrkesmessig selvpoplevd mestringsevne hvor respondenten skal ta stilling til påstander rundt oppfattelse av seg selv (Rigotti et al., 2008). OSES bygger på Shyns og von Collanis (2002) 8-leddsskala som måler ‘occupational self-efficacy’. Rigotti et al. (2008) har senere redusert denne til en 6 ledd. Måleinstrumentet er en 5-punktsskala med svarkategorier fra 1 ”stemmer overhode ikke” til 5 «stemmer helt. Eksempel på ledd i skalaen: “Fordi jeg stoler på evnene mine, klarer jeg å holde meg rolig når jeg står ovenfor vanskeligheter i arbeidet”. Skalaen hadde en Cronbach’s alpha verdi på .79.

Kontrollvariabler. Det ble kontrollert for alder, kjønn og ansiennitet i antall år i virksomheten da disse kan være relatert til de ulike utfallsmålene. Alder og ansiennitet er kontinuerlige variabler der respondenten selv oppga verdier for antall år (ratio skala). Kjønn ble målt som en kategorisk variabel der kvinnene var kodet med “1” og menn med “2”. Det ble også kontrollert for type datasett for å undersøke om det var signifikante forskjeller mellom de to gjennomførte studiene. Dette var en kategorisk variabel hvor første datainnsamling ved vår veileder ble kodet “1” og vår egen datainnsamling ble kodet “2”.

Etikk

I tråd med APAs (2010) retningslinjer for forskere innen psykologivitenskapen ble etiske hensyn og retningslinjer i studien ivaretatt gjennom informasjon om frivillig deltakelse

og personvern. Respondentene kunne til enhver tid velge å trekke seg og de innsamlede opplysninger ble behandlet konfidensielt. Undersøkelsen ble innmeldt til NSD.

Analyser

Forutgående statistiske analyser og inspeksjon av data

I forkant av analysene fulgte vi nøye instruksjoner fra SPSS Survival Manual (Pallant, 2013) for å undersøke om det innsamlede datamaterialet holdt statistiske kriterier for uttestninger av forhold mellom flere kontinuerlige variabler ved bruk av hierarkisk multipl regressjonsanalyser. Ettersom vi hadde to datasett ble disse flettet sammen (Merge Files) for videre analyser.

Før en bruker hierarkisk multipl regressjonsanalyse må forutsetninger for en slik analyse undersøkes og bekreftes. Det samlede utvalget ble i den forbindelse sjekket for mulig kritiske uteliggere, homoscedasticity, størrelse på utvalget, skårer av normalfordeling og multikollinearitet (Tabachnick & Fidell, 2007). I analysene ble det oppdaget to kritiske verdier, og i Detrended Normal Q-Q Plots og Boxplot kom disse tydelig frem. For å undersøke de kritiske verdiene nærmere ble Mahalanobis distanse verdier undersøkt. Disse viste seg å ha verdier på over 30, som i følge Tabachnick og Fidell (2007) overskrider det kritisk nivået 24.32 når en har 7 uavhengige verdier. Totalt ble to uteliggere (respondenter) ekskludert før videre analyser (N = 243).

I følge Pallant (2013) kan også størrelsen på utvalget være avgjørende ved bruk av hierarkisk multipl regressjonsanalyse. En tommelfingerregel for å undersøke utvalgets størrelse er å sjekke om utvalget er større enn $50+8*m$ (m = antall uavhengige variabler) (Pallant, 2013). Ut i fra antall uavhengige variabler (alder, kjønn, ansiennitet i virksomheten, datasett, passiv-unnvikende ledelse, yrkesmessig selvopplevd mestringsevne og rolleambiguitet) tilsier dette at størrelsen på utvalget vårt (N = 243) var tilstrekkelig for en multipl regressjonsanalyse (Pallant, 2013). Videre fant vi resultater som viste at 4 av 5 variabler var tilnærmet normalfordelte. Unntaket var en tydelig skjevfordeling i målet for egen arbeidsinnsats (skjevhet (skewness) = -1.86) (se Appendiks E). Denne variabelen ble da forsøkt transformert i tråd med Pallants (2013) anbefaling uten at dette ga et tilfredsstillende resultat. En ordinalnivå regressjonsanalyse ble uttestet - der svarere ble delt inn i 3 grupper med henhold til vurdering av egen arbeidsinnsats – som heller ikke viste noen systematiske sammenhenger.

Grafiske presentasjoner ('scatterplott') viste at kriteriet om homoscedasticity ble opprettholdt for de fleste sammenhenger (med unntak av variabelen egen arbeidsinnsats) ved

at svarene samlet seg i klynger. Multikollinearitet ble også sjekket for, og resultatene fra analysen viste at det var ingen bivariante korrelasjoner over .7 mellom de anvendte uavhengige variablene i studien - som i følge Pallant (2013) er innenfor kriteriet for bruk av hierarkisk regresjonsanalyser.

Statistiske analyser

Statistikkprogrammet Statistical Package for Social Sciences (SPSS) versjon 20 vil bli brukt i de statistiske analysene. I tillegg til SPSS vil det bli anvendt en Sobeltest (<http://www.quantpsy.org/medn.htm>) i tråd med Baron og Kenny (1986) anbefaling for å teste ut om mediatoreffektene er statistisk signifikante. For å teste ut modellen tilhørende hypotese 6 for sekvensiell mediering ønsket vi å benytte en makro utviklet for SPSS av Preacher og Hayes (2008) (<http://www.quantpsy.org/medn.htm>).

I første omgang ble det utført frekvens, faktoranalyser og reliabilitetsanalyser (Cronbach's alpha). Korrelasjonsanalyser (Pearson's product-moment korrelasjonskoeffisient) vil bli brukt for å undersøke forholdet mellom studiens variabler. Hierarkisk multipel regresjonsanalyser vil bli anvendt for uttesting av hypotesene 1 til 5. Det vil også bli utført hierarkisk regresjonsanalyser for å teste ut mediatoreffekter i hypotese 6.

Statistisk uttesting av en trinnvis mediering. I hypotese 6 ønsket vi å undersøke mulig mediering av passiv-unnvikende ledelse på rolleambiguitet, og yrkesmessig selvopplevd mestringsevne på jobbprestasjon ved bruk av hierarkisk multipel regresjonsanalyse. En trinnvis mediering handler om at den uavhengige variabelen påvirker flere mediatorer i en definert rekkefølge, der siste mediator i rekken i sin tur påvirker den avhengige variabelen (Collins, Graham & Flaherty, 1998).

Før en tester ut mulige medieringseffekter må forutsetninger for en slik undersøkelse oppfylles. I følge Baron og Kenny (1986) fungerer en mediator som en tredje variabel som er i stand til å forklare forholdet mellom den uavhengige variabelens på den avhengige variabelen. En mediering finner sted når den uavhengige variabelen (prediktor) primært har en effekt på den avhengige variabelen (kriterievariabel) gjennom mediatorvariabelen (Baron og Kenny, 1986; Collins, Graham & Flaherty, 1998).

Forutsetninger for en mediering er i følge Baron og Kenny (1986) at følgende forhold opprettholdes; 1) prediktorvariabelen må påvirke mediator i første ligning, 2) prediktor må påvirke kriterievariabelen i andre ligning, og 3) mediatorvariabelen må påvirke kriterievariabelen i tredje ligning. En full mediering oppstår når den uavhengige variabelen (prediktor) viser seg å ikke ha effekt på den avhengige variabelen (kriteriet) når tredje

variabel (mediator) er kontrollert for (Baron & Kenny, 1986). I vår studie ble rolleambiguitet og yrkesmessig selvopplevd mestringsevne testet ut som mediatorer.

Et statistisk signifikantnivå på .05 ($p < .05$) ble satt som et akseptert nivå for alle analysene i studien.

Resultater

Deskriptiv statistikk og korrelasjoner mellom studiens variabler

I tabell 1 fremstilles deskriptiv statistikk for gjennomsnitt, standardavvik og korrelasjoner for de studerte variabler. Vi fant svake til sterke korrelasjoner mellom samtlige variabler på et signifikans .01-nivå og to korrelasjoner på et signifikans .05-nivå. Vi fant også ikke-signifikante sammenhenger mellom variabler som i hypotesene var postulert å henge sammen. Cohen (1988) fremholder at korrelasjonskoeffisienter eller effektstørrelser fra .10 til .29 kan anses som lave effekter, koeffisienter i intervallet fra .30 til .49 som moderate, og korrelasjonskoeffisienter i intervallet fra .50 til 1.0 som sterke effekter. De statistisk signifikante korrelasjonskoeffisientene mellom prediktorvariabler og kriterievariabler i studien kan anses som statistisk tilfredsstillende korrelasjoner (Choen, 1988), hvorav den svakeste koeffisienten var .19 og den høyeste var -.68.

Tabell 1. Gjennomsnitt, standardavvik og korrelasjoner mellom de studerte variabler (N = 243-182).

	M	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
1. P-U ledelse ^a	2.30	.84	(.86)										
2. Ledereffektivitet	3.55	.83	-.68**	(.81)									
3. Ekstra innsats	3.23	.97	-.58**	.85**	(.91)								
4. Arbeids innsats	4.45	.62	-.03	.06	.18*	(.86)							
5. Jobbkvalitet	3.23	.63	-.05	.12	.21**	.50**	(.86)						
6. YSOME ^b	3.91	.46	-.21**	.25**	.45**	.19*	.45**	(.79)					
7. Rolleambiguitet	3.96	.75	.30**	-.43**	-.48**	-.13	-.32**	-.38**	(.86)				
8. Kjønn	1.32	.47	-.002	-.04	-.19**	-.08	-.10	-.07	-.17*				
9. Alder	44.36	10.72	.08	-.06	-.09	-.06	-.04	.13	.01	.01			
10. Ansiennitet	10.54	8.75	.02	-.04	-.03	-.03	-.04	-.04	-.07	.01	.55**		
11. Datasett	1.16	.36	-.11	.09	-.12	.04	-.03	-.03	.13	.25**	-.10	-.08	

Note: N = 243-182. Reabilitetskoeffisienter (alpha) til skalaene i studien vises langs den ytterste diagonalen.

^a "P-U ledelse" = Passiv unnvikende ledelse, ^b "YSOME" = Yrkesmessig selvopplevd mestringsevne.

* $p < .05$, ** $p < .01$,

Regresjonsanalyser

Uttesting av hypotese 1. Hypotese 1 postulerer at det er en signifikant negativ sammenheng mellom medarbeiders vurdering av nærmeste leders passiv-unnvikende lederatferd og jobbprestasjon målt ved evaluering av nærmeste leders effektivitet (se tabell A4

i Appendiks F). Ut i fra resultater fra regresjonsanalysen forklarte steg 1 med demografiske variabler (alder, kjønn og ansiennitet i virksomheten), og steg 2 med variabelen datasett, 3.3 % av variansen i leders effektivitet. Etter å ha tatt inn passiv-unnvikende ledelse i steg 3, forklarte modellen som helhet 48.2 % av variansen i leders effektivitet ($F(5, 172) = 32.02, p < .01$). Passiv-unnvikende ledelse forklarte 45 % av den totale variansen etter å ha kontrollert for demografi og datasett i steg 1 og 2 ($R^2 \Delta = .45, F \text{ change } (1,172) = 149.285, p < .01$). Steg 3 med passiv-unnvikende ledelse ga et signifikant bidrag til leders effektivitet ($\beta = -.68, p < .01$). Funnene gir støtte for hypotese 1.

Uttesting av hypotese 2. Hypotese 2 postulerer at det er en signifikant negativ sammenheng mellom medarbeiders vurdering av nærmeste leders passiv-unnvikende lederatferd og evaluering av jobbprestasjon målt ved leders bidrag til ekstra innsats (se tabell A5 i Appendiks F). I regresjonsanalysen forklarte de demografiske variablene i steg 1 og variabelen datasett i steg 2 til sammen 7 % av variansen i ekstra innsats. Etter å ha inkludert passiv-unnvikende ledelse i steg 3, forklarte hele modellen 39 % av den totale variansen i ekstra innsats ($F(5, 171) = 13.07, p < .01$). Passiv-unnvikende ledelse forklarte 32 % av variansen i ekstra innsats ($R^2 \Delta = .32, F \text{ change } (1,171) = 88.91, p < .01$). I steg 3 gav passiv-unnvikende ledelse et signifikant bidrag til ekstra innsats ($\beta = -.57, p < .01$). Funnene gir støtte for hypotese 2.

Uttesting av hypotese 3a og 3b. Hypotese 3a og b postulerer at det er signifikante negative sammenhenger mellom medarbeiders vurdering av nærmeste leders passiv-unnvikende lederatferd og evaluering av egen jobbprestasjon målt ved a) egen arbeidsinnsats og b) kvalitet på eget arbeid (se tabell A6 og A7 i Appendiks F). Etter å ha inkludert de demografiske variablene og datasett-variabelen i steg 1 og steg 2 i regresjonsanalysen forklarte disse 1.3 % av variansen i a) arbeidsinnsats, og 1.2 % av variansen i b) kvalitet på eget arbeid. Passiv-unnvikende ledelse ble deretter inkludert i steg 3, og sammen med steg 1 og 2 forklarte disse samlet sett henholdsvis 1.3 % av variansen i a) egen arbeidsinnsats ($F(5, 167) = .390, p = n.s.^4$), og 1.5 % av variansen i b) kvalitet på eget arbeid ($F(5, 164) = .191, p = n.s$). Passiv-unnvikende ledelse i seg selv forklarte ingen varians i a) egen arbeidsinnsats ($R^2 \Delta = .00, F \text{ change } (1,167) = .058, p = n.s$), og så lite som 0.3 % av variansen i b) kvalitet på eget arbeid ($R^2 \Delta = .002, F \text{ change } (1,164) = .362, p = n.s$). Fordi passiv-unnvikende ledelse ikke ga noen signifikante bidrag gir funnene ikke støtte for hverken hypotese 3a eller hypotese 3b.

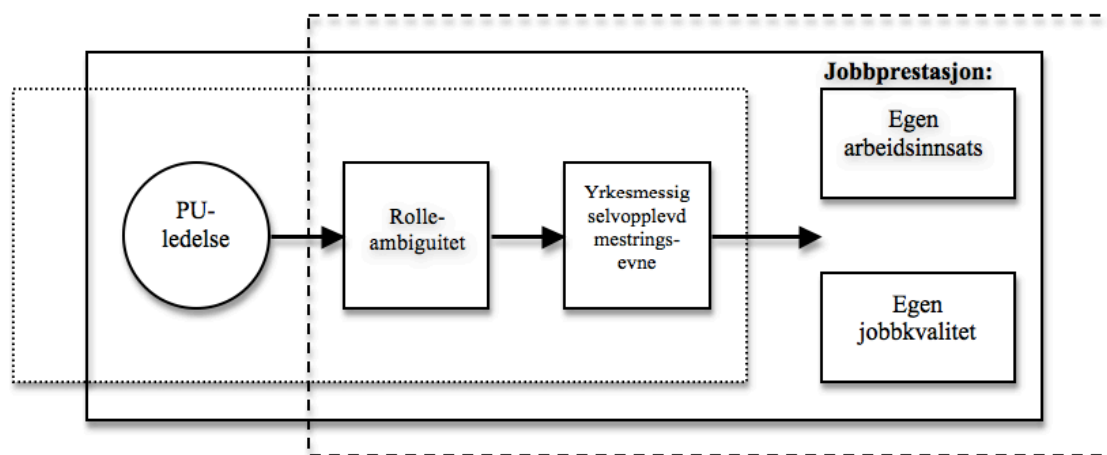
Uttesting av hypotese 4a og 4b. Hypotese 4 a og b postulerer at det er signifikante positive sammenhenger mellom medarbeiders vurdering av selvopplevd yrkesmessig mestringsevne og evaluering av egen jobbprestasjon målt ved a) egen arbeidsinnsats og b) kvalitet på eget arbeid (se tabell A8 og A9 i Appendiks F). De demografiske variablene i steg 1 og variabelen datasett i steg 2 forklarte 1.3 % av variansen i a) egen arbeidsinnsats, og 1.2 % av variansen i b) kvalitet på eget arbeid. Yrkesmessig selvopplevd mestringsevne ble så inkludert i steg 3. Totalt forklarte variablene i de tre stegene 5.5 % av variansen i a) egen arbeidsinnsats ($F(5, 171) = 1.99, p = n.s.$), og 23 % av variansen i b) kvalitet på eget arbeid ($F(5, 167) = 9.95, p < .01$). Yrkesmessig selvopplevd mestringsevne forklarte 4.2 % av variansen i a) egen arbeidsinnsats ($R^2 \Delta = .042, F \text{ change } (1,171) = 7.61, p < .01$), og 21.7 % av variansen i b) kvalitet på eget arbeid ($R^2 \Delta = .217, F \text{ change } (1,167) = 47.132, p < .01$).

Yrkesmessig selvopplevd mestringsevne i steg 3 ga således signifikante bidrag både til å forklare a) egen arbeidsinnsats ($\beta = .21, p < .05$) og b) kvalitet på eget arbeid ($\beta = .47, p < .01$). Funnene gir dermed støtte for hypotese 4a og 4b.

Uttesting av hypotese 5a og 5b. Hypotese 5 a og b postulerer at det er signifikante negative sammenhenger mellom medarbeiders vurdering av egen rolleambiguitet og evaluering av egen jobbprestasjon målt ved a) egen arbeidsinnsats og b) kvalitet på eget arbeid (se tabell A10 og A11 i Appendiks F). Etter å ha inkludert de demografiske variabler og variabelen datasett i steg 1 og 2 i regresjonsanalysen forklarte disse 1.3 % av variansen i a) egen arbeidsinnsats, og 1.2 % av variansen i b) kvalitet på eget arbeid. Rolleambiguitet ble deretter inkludert i steg 3 og totalt forklarte hele modellen nå 2.5 % av variansen i a) egen arbeidsinnsats ($F(5, 169) = .850, p = n.s.$), og 10.9 % av variansen i b) kvalitet på eget arbeid ($F(5, 167) = 4.08, p < .01$). Rolleambiguitet i steg 3 forklarte for sin del 1.2 % av variansen i a) egen arbeidsinnsats ($R^2 \Delta = .012, F \text{ change } (1, 169) = , p = .n.s.$), og 9.7 % av variansen i b) kvalitet på eget arbeid ($R^2 \Delta = .097, F \text{ change } (1, 167) = p < .01$). Rolleambiguitet ga således et signifikant bidrag i forklaringen av b) kvalitet på eget arbeid ($\beta = .32, p < .01$), men et ikke-signifikant bidrag i a) egen arbeidsinnsats ($\beta = .11, p = n.s.$). Funnene gir således støtte til hypotese 5b, men ikke til hypotese 5a.

Uttesting av hypotese 6. Hypotese 6 postulerer at effekten av passiv-unnvikende lederatferd på medarbeiders egen jobbprestasjon målt ved a) egen arbeidsinnsats og b) kvalitet på eget arbeid, blir mediert gjennom rolleambiguitet (trinn 1) og yrkesmessig selvopplevd mestringsevne (trinn 2). Ettersom vi ikke fant statistisk signifikante sammenhenger mellom prediktoren passiv-unnvikende ledelse og kriterievariablene a) egen arbeidsinnsats (H3a), og

b) kvalitet på eget arbeid (H3b), oppfyller ikke disse forholdene kravene til Baron og Kenny (1986) for testing av medieringseffekter i vår spesifiserte sekvensiell medieringsmodell. Forutsetningene for å teste ut de antatte forholdene i den helhelige modellen falt derfor bort. Som et alternativ testet vi ut to separate delmodeller innenfor den helhetlige modellen med hypotesen 6 (se figur 1). Analyser viste direkte sammenhenger mellom variabler i de to delmodellene (med unntak av forholdet mellom rolleambiguitet og egen arbeidsinnsats) og vi kunne derfor teste ut mulige medieringseffekter for de resterende forhold.



— = Helhetlig modell
 = Modell 1
 ----- = Modell 2

Figur 1. Sekvensiell medieringsmodell (uten kontrollvariabler)

Modell 1. I modell 1 ble det undersøkt om rolleambiguitet hadde en medierende effekt på forholdet mellom passiv-unnvikende ledelse og yrkesmessig selvopplevd mestringsevne. Som en ser i tabell 2 ble alder, kjønn og ansiennitet og datasett kontrollert for i steg 1 og 2. Etter å ha inkludert alder, kjønn og ansiennitet i virksamheten i steg 1 og datasett i steg 2 ble passiv-unnvikende ledelse tatt inn i steg 3. Til sammen forklarer de to første stegene.

7.2 % av variansen i yrkesmessig selvopplevd mestringsevne ($F(5, 165) = 6.78, p < .05$.) I steg 3 ble rolleambiguitet inkludert. Denne forklarte alene 12.7 % av variansen i yrkesmessig selvopplevd mestringsevne ($R^2 \Delta = .127, F \text{ change } (1, 164) = 25.98, p < .05$). Rolleambiguitet gav et statistisk signifikant bidrag ($\beta = .39, p < .01$). Beta-koeffisienten for passiv-unnvikende ledelse ble redusert fra .23 ($p < .05$) i steg 3 til .11 ($p = n.s$) i steg 4 når rolleambiguitet blir tatt inn i ligningen. Dette utgjorde en reduksjon på 47 % av betakoeffisienten. En Sobel-test viste at rolleambiguitet hadde en signifikant medierende

effekt på det antatte forholdet mellom passiv-unnvikende ledelse og yrkesmessig selvopplevd mestringseven ($t = 4.00$, $p < .01$).

Tabell 2. Hierarkisk regresjonsanalyse, modell 1

	<i>B</i>	<i>SE</i>	β	R^2	ΔR^2
Steg 1				.02	.02
Kjønn	.07	.07	.07		
Alder	.00	.00	.12		
Ansiennitet	.00	.00	.00		
Steg 2				.02	.00
Kjønn	.08	.08	.08		
Alder	.00	.00	.12		
Ansiennitet	-.00	.00	.00		
Datsett	-.05	.10	-.037		
Steg 3				.07*	.05*
Kjønn	.09	.08	.09		
Alder	.00	.00	.14		
Ansiennitet	.00	.00	-.00		
Datsett	-.08	.10	-.061		
P-U ledelse ^a	.13	.04	.23*		
Steg 4				.20**	.13**
Kjønn	.17	.07	.17		
Alder	.00	.00	.12		
Ansiennitet	.00	.00	-.00		
Datsett	-.15	.09	-.12		
P-U ledelse	-.06	.04	-.11		
Rolleambiguitet	.24	.05	.39**		

Note: N = 243-182. ^a”P-U ledelse” = Passiv-unnvikende ledelse. * $p < .05$, ** $p < .01$.

Modell 2. I modell 2 ble det undersøkt om yrkesmessig selvopplevd mestringsevne hadde en medierende effekt på forholdet mellom rolleambiguitet og egen jobbprestasjon. Forutgående regresjonsanalyser viste ikke statistiske sammenhenger mellom rolleambiguitet og a) egen arbeidsinnsats ($r = -.13$, $p = n.s.$, $\beta = .11$, $p = n.s.$). Ut i fra Baron og Kennys (1986) kriterier for mediering kan denne relasjonen derfor ikke undersøkes for mulig medieringseffekter. Imidlertid viste forholdet mellom rolleambiguitet og egen jobbkvalitet å oppfylle kriterier for mediering ($\beta = .32$, $p < .01$).

Som en ser i tabell 3, etter å ha kontrollert for alder, kjønn og ansiennitet i virksomheten i steg 1 og datsett variabelen i steg 2, ble rolleambiguitet inkludert i steg 3. Totalt forklarte modellen med de tre stegene 33 % av variansen i kvalitet på eget arbeid ($F(5, 167) = 2.78$, $p < .01$). Yrkesmessig selvopplevd mestringsevne ble så inkludert i steg 4. Denne forklarte 13.8 % av variansen i modellen ($R^2 \Delta = .138$, $F \text{ change } (1,166) = 30.38$, $p < .01$). Selvopplevd mestringsevne gav et statistisk signifikant bidrag ($\beta = .41$, $p < .01$). Resultatene

viste en reduksjon i beta-koeffisienten for rolleambiguitet fra .32 ($p < .01$) i steg 3 til .15 ($p = .ns$) i steg 4 når yrkesmessig selvopplevd mestringsevne ble tatt inn i ligningen. Dette utgjorde en reduksjon på 53 % av betakoeffisienten. En Sobel-test viser at tredjevariabelen selvopplevd mestringsevne har en signifikant medierende effekt på forholdet mellom rolleambiguitet og egen jobbkvalitet ($t = 4.25$, $p < .01$).

Tabell 3. Hierarkisk regresjonsanalyse, modell 2

	<i>B</i>	<i>SE</i>	β	<i>R</i> ²	ΔR^2
Steg 1				-.01	.01
Kjønn	-.14	.10	-.10		
Alder	-.00	.00	-.02		
Ansiennitet	-.00	.00	-.03		
Steg 2				-.01	.00
Kjønn	-.13	.10	-.10		
Alder	-.00	.01	-.03		
Ansiennitet	-.00	.01	-.03		
Datsett	-.02	.14	-.01		
Steg 3				.11**	.10**
Kjønn	-.04	.11	-.30		
Alder	-.00	.01	-.04		
Ansiennitet	-.00	.01	-.03		
Datsett	-.12	.14	-.07		
Rolleambiguitet	.27	.06	.32**		
Steg 4				.25**	.14**
Kjønn	-.14	.10	-.10		
Alder	-.00	.00	-.08		
Ansiennitet	-.00	.00	-.03		
Datsett	-.04	.12	-.02		
Rolleambiguitet	.12	.06	.15		
YSOME ^a	.56	.10	.42**		

Notat: $N = 243-182$. ^aYSOME = Yrkesmessig selvopplevd mestringsevne. ** $p < .01$, * $p < .05$.

Oppsummert viste resultatene for uttesting av to delhypotesene av den opprinnelige hypotese 6 at det fantes støtte for at rolleambiguitet hadde en full medierende effekt på relasjonen mellom passiv-unnvikende ledelse og yrkesmessig selvopplevd mestringsevne. Resultatene viste også støtte for at yrkesmessig selvopplevd mestringsevne hadde full medierende effekt på relasjonen mellom rolleambiguitet og kvalitet på eget arbeid.

Diskusjon

Hensikten med studien var å undersøke passiv-unnvikende ledelse som prediktor av fire utfallsmål på jobbprestasjon. De statistiske analysene fant støtte for signifikante sammenhenger mellom passiv-unnvikende ledelse og vurdering av nærmeste leders effektivitet og vurdering av leders bidrag til ekstra innsats. Vi fant imidlertid ikke støtte for en signifikant sammenheng mellom passiv-unnvikende ledelse og medarbeiders vurdering av egen arbeidsinnsats og vurdering av kvalitet på eget arbeid. Videre fant vi støtte for en direkteeffekt av yrkesmessig selvopplevd mestringsevne på medarbeiders vurdering av egen arbeidsinnsats og vurdering av kvalitet på eget arbeid. Vi fant også støtte for at rolleambiguitet hadde en direkteeffekt på medarbeiders vurdering av kvalitet på eget arbeid, dog ikke for medarbeiders vurdering av egen arbeidsinnsats. Ettersom studiens variabler ikke oppfylte Baron og Kenny's (1986) kriterier for mediering kunne vi ikke teste ut sekvensiell mediering gjennom to mediatorer. Ved å dele den helhetlige modellen i to fant vi støtte for en full medieringseffekt av rolleambiguitet på forholdet mellom passiv-unnvikende ledelse og yrkesmessig selvopplevd mestringsevne, og full mediering av yrkesmessig selvopplevd mestringsevne på forholdet mellom rolleambiguitet og medarbeiders vurdering av kvalitet på eget arbeid.

Direkteeffekter

Hypotese 1. I tråd med hypotese 1 finner vi støtte for en systematisk negativ sammenheng mellom passiv-unnvikende ledelse og medarbeideres jobbprestasjoner målt ved vurdering av nærmeste leders effektivitet. Dette samsvarer med Judge og Piccolo (2004) sin metastudie hvor det ble påvist en signifikant negativ korrelasjon mellom laissez-faire ledelse og vurdering av leders effektivitet, og Avolio og Bass (2004) som finner tilsvarende resultat. Dette stemmer således overens med Bass og Avolio (1994) som fremholder at laissez-faire ledelse er å anse som den mest inaktive og minst effektive formen for ledelse i fullspektrumsmodellen.

I henhold til sti-mål-teorien (path-goal theory) kan ledere som initierer struktur og som har tydelige forventninger for medarbeiders handling anses som effektive (House, 1971). Dette er således en motsats til laissez-faire ledere, hvor lederen unngår å avklare forventninger om prestasjoner og angi mål for resultatoppnåelse (Bass et al., 2003). Den passive og unnvikende leders manglete bidrag til å innfri organisasjonens mål og pålagte krav kan for medarbeidere derav oppleves som utilstrekkelig. I motsetning til effektiv ledelse, som for eksempel innebærer mer konstruktive elementer i form av inspirerende motivasjon og individuell omtanke, vil ikke laissez-faire ledelse innebære forsøk på å motivere eller ivareta

de ansattes behov (Bass & Avolio, 1994). Leders manglende evne til å ta vare på de mennesker han/hun er satt til å lede, og manglende ansvar for organisasjonen som sådan, kan ut i fra medarbeidere misnøye vurderes som svært dårlig og ineffektiv lederatferd (Avolio, 1999), noe som underbygges av vårt funn.

Laissez-faire ledelse, i form av unngåelse av ledelse (jf. ”problemer må bli kroniske før han/hun griper inn”) og ved at ledelse ses på som et situasjonsbetinget behov medarbeidere har som ikke innfris (jf. ”ikke er til stede når det er behov for han/hun”), tilsier at dette kan ha en negativ innvirkning på organisasjonens og dens medlemmers ønskede resultater (Avolio & Bass, 2004). Dette tyder på at passiv-unnvikende lederatferd i stor grad bør unngås idet organisasjonens medlemmer opplever denne type atferd og ledelsesform som lite effektiv, og i verste fall som destruktiv (se Skogstad et al., 2007).

Hypotese 2. I studien finner vi støtte for hypotese 2. Resultatet viser en systematisk negativ sammenheng mellom passiv-unnvikende ledelse og medarbeiders vurdering av leders bidrag til ekstra innsats. Dette funnet er således i tråd med Avolio og Bass (2004) sin studie som viste at laissez-faire ledelse hadde en signifikant negativ sammenheng med medarbeideres vurdering av ekstra innsats. Spinelli (2006) og Webb (2007) rapporterte forøvrig om tilsvarende funn. Mangel på direkte interaksjon mellom ledere og medarbeidere, som kjennetegner passiv-unnvikende ledelse, tyder derfor på at medarbeiders motivasjon mot ekstra innsats kan svekkes, eller i verste fall kan utebli. Ledere som ikke aktivt engasjerer seg i sine medarbeidere vil trolig demotivere sine ansatte (Webb, 2007).

Ekstra innsats representerer medarbeiders indre ønske eller villighet til å investere ytterligere tid og energi for å oppnå organisatoriske mål (Webb, 2007). For at medarbeidere skal yte mer enn det som er forventet i den formelle arbeidskontrakten bør forutsetninger og rammebetingelser for å lykkes være til stede. I denne sammenheng kan medarbeiders opplevelse av relasjonen til leder, og da særlig mengde støtte fra leder, være avgjørende for hvorvidt medarbeider yter ekstra (McCull-Kennedy & Anderson, 2002). Organisatorisk støteteorier handler om at medarbeidere danner generelle oppfatninger om hvordan organisasjonen verdsetter deres bidrag og bryr seg om deres velvære (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986). Eisenberger, Fasolo og Davis-LaMastro (1990) fremholder at medarbeidere som opplever høy grad av organisatorisk støtte i større grad kan føle seg forpliktet til å gjengjelde organisasjonen i form av jobbrelatert atferd. Flere studier viser at opplevd organisatorisk støtte og opplevd lederstøtte påvirker jobbprestasjoner og arbeidsinnsats (Rhoades & Eisenberger, 2002; Kuvaas & Dysvik, 2010). Ettersom medarbeidere har en tendens til å anse lederen som en agent som representerer organisasjonen

(Levinson, 1995) kan oppfattet støtte fra nærmeste leder være avgjørende for hvorvidt medarbeidere opplever støtte fra organisasjonen.

Da laissez-faire ledelse innebærer lite sosial støtte til medarbeidere (se f.eks. Malloy & Penprase, 2010) er det nærliggende å tenke at medarbeidere ikke vil føle seg forpliktet til å prestere utover de formelle krav og forpliktelser som er spesifisert i jobbeskrivelsen. Ved at leder bryr seg lite om måloppnåelse og sjeldent involverer seg i medarbeiders arbeid, til tross for at det er behov for ham/hun (Bass, 1990), kan sjansen være liten for at medarbeiderne yter ekstra innsats og gå utover det en trodde var mulig. Ledere som utøver laissez-faire ledelse vil ved sitt fravær og unnvikelse således bryte medarbeiders legitime forventninger til leder (Skogstad et al., 2007), noe som i verste fall kan resultere i at medarbeidere ikke stiller opp i forhold legitime forventninger, eller i alle fall ikke overskrider en minste akseptabel innsats.

Videre kan det tenkes at den passive og unnvikende leders mangel på forsterkning kan være en forklaring på medarbeiders reduserte ekstra innsats. Pithers (1985) fant i sin studie at mangel på egnet forsterkning etter at ønsket atferd var utført resulterte i nedsatt prestasjon over tid. Hinkin og Schriesheim (2008a) fremholder at en leder som tilbakeholder forsterkninger, enten den er intensjonell eller ikke, kan føre til negative konsekvenser, spesielt når medarbeiders prestasjoner er høye. Videre hevder Hinkin og Schriesheim (2008a) at manglende respons på gode prestasjoner sannsynligvis vil føre til mer negative virkninger enn manglende respons på svake prestasjoner. Idet koblingen mellom individets prestasjon og belønning uteblir svekkes medarbeiders motivasjon mot ekstra innsats (Vroom, 1964, ref. i Hinkin & Schriesheim, 2008a). Således kan passiv-unnvikende ledelse ha de største negative konsekvenser for det høystytende.

"Hands-off" ledelse der leder verken er aktivt engasjert i sine medarbeidere eller gir anerkjennelse for medarbeiders bidrag, vil høyst sannsynlig hemme medarbeidere evne og vilje å yte ekstra. Ledere som ønsker seg medarbeidere som yter ekstra bør gå foran som en troverdig rollemodell (se f.eks. Bandura, 1997) og i stor grad unngå passiv-unnvikende ledelse da betydningsfull atferd i form av medarbeiders ekstra innsats kan utebli.

Hypotese 3. Vi fant ikke støtte for hypotese 3a og 3b. Det var ingen signifikant negativ sammenheng mellom medarbeiders vurdering av nærmeste leders passiv-unnvikende lederatferd hverken med medarbeiders vurdering av egen arbeidsinnsats eller med kvalitet på eget arbeid. Resultatet i hypotese 3a og 3b er således ikke i tråd med studier som finner negative sammenhenger mellom laissez-faire ledelse og prestasjoner i form av lavere innsats og kvalitet (van Vugt, Jepson, Hart og de Cremer; 2004; Lewin et al., 1939). Disse studiene var imidlertid ikke basert på medarbeiders selvvalgte jobbprestasjon. Vårt ikke-funn

samsvarer heller ikke med det store antallet empiriske studier som finner systematiske negative sammenhenger mellom passive former for ledelse og andre mål på medarbeiders jobbprestasjon (f.eks. Judge & Piccolo; Avolio & Bass, 2004; Hater & Bass, 1988; Yammarino & Bass, 1990). Da det var en tydelig skjevfordeling i skalaen for egen arbeidsinnsats kan dette ha påvirket resultatet. Det kan være flere mulige forklaringer for våre manglende funn.

Til tross for at flere studier har undersøkt innvirkninger av lederatferd på medarbeiders prestasjoner, finnes det en del utfordringer både med konseptualiseringen av ledelse og de dokumenterte funn i ledelsesforskningen (Yukl, 1989). Blant annet har ikke empiriske studier vært entydige på at lederatferd predikerer medarbeiders prestasjoner samt at flere funn har vist seg å være motstridende eller ufullstendige (Yukl, 1989). Videre har laissez-faire ledelse vært ulikt relatert til en rekke ulike utfallsmål. Selv om studier på laissez-faire ledelse og passiv unntaksledelse viser signifikante negative sammenhenger med utfallsmål som ledereffektivitet og jobbtilfredshet (Yammarino & Bass, 1990; Judge & Piccolo, 2004; Avolio & Bass, 2004) og positive sammenhenger med rollestress og helseplager (Skogstad et al., 2007; Einarsen et al., 2010), finner man forøvrig også studier uten signifikante resultat. Blant annet fant Lowe et al. (1996) i sin metastudie at passive former for transaksjonsledelse var nærmest null-korrelert med medarbeiders vurderinger av ledereffektivitet. Videre fant Buch, Martinsen og Kuvaas i en studie som er prepublisert på nettet (2013) ingen signifikant negativ sammenheng mellom laissez-faire ledelse og medarbeiders selvrapporterte arbeidsinnsats, et resultat som samsvarer med vårt ikke-funn. Forskning på sammenhenger mellom passive former for lederatferd og indikatorer for jobbprestasjoner ser dermed ut til å føre til sprikende resultater. Ut fra gjennomførte studier er det sannsynlig at man i større grad finner systematiske sammenhenger mellom passive former for ledelse og utfallsmål knyttet til medarbeiders helse og jobbrelaterte holdninger (f.eks. tilhørighet, tilfredshet og engasjement) enn med medarbeiders egen jobbprestasjon (se f.eks. Einarsen et al., 2010; Aasland, Einarsen, Hetland, Nielsen, Matthiesen & Skogstad, 2012).

Videre er det nærliggende å tro at de to effektivitetsmålene i MLQ og de to skalaene til Kuvaas & Dysvik (2009) representerer ulike former for effektivitet. Mens de to effektivitetsindikatorerne i vår studie måler vurdering av medarbeiders egen innsats (jf. ”jeg legger ofte inn ekstra innsats i jobben min”, se Kuvaas & Dysvik, 2009), og kvalitet på eget arbeid (jf. ”kvaliteten på arbeidet mitt er jevnt på et høyt nivå”, se Kuvaas & Dysvik, 2009), måler indikatorer i MLQ hovedsakelig medarbeideres vurderinger av kjennetegn og konsekvenser på gruppe- og organisasjonsnivå (jf. ”får andre til å utrette mer enn de

forventet”, se Avolio & Bass, 2004). Denne forskjellen i effektivitetsmålene kan således føre til forskjeller i resultat fordi medarbeideren muligens anvender ulike kriterier i sin vurdering av egen kontra gruppens effektivitet. For eksempel kan medarbeidere som opplever passiv-unnvikende ledelse vurdere at de selv fikser egen jobb til forskjell fra sine kolleger. Det er også tenkelig at noen medarbeidere idylliserer egen jobbprestasjon ved å ikke innrømme at man ikke gjør en god nok jobb og således vurderer seg selv mer positivt enn når man vurderer andre (Holzbach, 1978 ref. i Wohlers, Hall & London, 1993).

Lieberson og O'Connor (1972) konkluderte i sin longitudinelle studie at varians i organisatoriske prestasjoner i større grad kan tilskrives faktorer i omgivelsene enn til leder. Til tross for at passiv-unnvikende ledelse kan ha betydning for sentrale aspekter ved medarbeiders mulighet for oppgaveutførelse, kan det tenkes at andre faktorer både ved individet selv og omgivelsene kan være viktigere for egenvurdering av innsats og kvalitet. I henhold til Kerr og Jermier (1978) sin modell for substitutter for ledelse finnes det situasjonsvariabler som enten kan substituere for, nøytralisere eller fremme effekter av lederatferd. Kerr og Jermier (1978) har identifisert flere potensielle substitutter for ledelse, blant annet karakteristikk ved medarbeidere (f. eks. evne, erfaring og trening), karakteristikk ved oppgaver (f.eks. tilbakemelding på oppgaver gjennom rutinearbeid og indre motiverte oppgaver) og karakteristikk ved organisasjonen (f.eks. formalisering, infleksibilitet og mengde personal/medarbeider støtte). Det er dermed nærliggende å tro at eksempelvis selvopplevd mestringsevne, høy kompetanse, erfaring og støtte fra andre i organisasjonen i stor grad kan erstatte behovet for ledelse i egen jobb. Da flere studier ikke nødvendigvis finner direkteeffekter mellom ledelse og prestasjonsmål (se f.eks. Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Ferrer, 1990), tyder dette på at andre variabler (f.eks. personlighetskarakteristikk) kan mediere eller moderere sammenhengen mellom passiv-unnvikende ledelse og vurdering av egen jobbprestasjon. Undersøkelser av potensielle tredjevariabler kan derav føre til at man oppnår signifikante resultater.

Ut i fra antakelsen om at laissez-faire ledelse vil ha uheldig innvirkning på medarbeiders jobbrelaterte prestasjoner (Dubinsky, Yammarino, Jolson & Spangler, 1995) kan det forøvrig tenkes at manglende funn er relatert til medarbeiders oppfatninger. Medarbeiders syn på ledelse kan være systematisk påvirket av oppfatninger om egen jobbprestasjon eller av leders (Yammarino et al., 1993). Yammarino og Atwater (1993) fremholder at forskjellige personlighetsfaktorer og evner kan ha en innvirkning på selvoppfatning. Blant annet har kognitive funksjoner som selvbeskyttelse (Wohlers & London, 1989) og pleie av eget selvbylde (Atwater & Yammarino, 1992) vist seg å påvirke

individens selvverdinger. En forklaring kan derfor være at man har mest å tjene på å fremstå som bedre enn man er, og derfor forsøker å skjule problemer gjennom selvbeskyttelse.

Videre er det på bakgrunn av lignende empiriske studier sannsynlig at resultatene hadde blitt signifikante dersom en hadde basert seg på lederes vurderinger av egen effektivitet. Når det gjelder lederes egenvurderinger av effektivitet, dokumenterer Bass og Avolio (2004) at ledere vurderer seg selv som mer effektive enn det andre i organisasjonen gjør. I den forbindelse viser AFF's lederundersøkelse (2011, ref. i Skogstad & Notelaers, 2013) at passiv-unnvikende ledelse har en negativ og signifikant sammenheng med leders selvverderte effektivitet ($r = -.16$), som forøvrig ble målt ved Kuvaas og Dysviks (2009) effektivitetsindikator på innsats som ble brukt i den foreliggende studien. Til tross for at studier finner at medarbeideres vurderinger av seg selv kan være mindre glorifiserte enn lederes vurderinger (Wohlers, Hall & London, 1993), kan en direkte sammenligning av medarbeiders og leders selvverdinger av effektivitet være problematisk da ledere vurderer seg selv både på egen lederatferd og egen effektivitet, mens for medarbeidere handler det om vurderinger av lederatferd og egen effektivitet (Skogstad & Hetland, 2008). Hvorfor vi ikke finner tilsvarende negative og signifikante sammenhenger når det gjelder medarbeiders egenvurdering av effektivitet bør derfor undersøkes nærmere i fremtidige studier.

Hypotese 4. I tråd med hypotese 4 finner vi støtte for en signifikant positiv sammenheng mellom medarbeiders vurdering av selvopplevd yrkesmessig mestringsevne og evaluering av egen arbeidsinnsats så vel som for kvalitet på eget arbeid. Disse funnene samsvarer med Rigotti et al. (2008) som i sin tverrnasjonale studie fant sterke belegg for den positive sammenhengen mellom yrkesmessig selvopplevd mestringsevne og medarbeiders egen jobbprestasjon. Resultatet viser at medarbeidere som skårer høyt på yrkesmessig selvopplevd mestringsevne opplever å utføre egen jobb med forholdsvis høyere anstrengelser og kvalitet. Desto høyere selvopplevd mestringsevne, jo mer sannsynlig vil det være at man engasjeres i og opprettholder oppgaverelatert atferd (Chen & Bliese, 2002) som omsider kan føre til arbeid av høyere kvalitet.

Som påpekt av Bandura (1997) har individer med høy opplevelse av selvopplevd mestringsevne en tilbøyelighet for å tilskrive egen prestasjon til egenskaper ved en selv. Ved at medarbeidere evaluerer at de har personlige ressurser som er nødvendige for å utføre bestemte oppgaver kan de ta beslutninger om hvordan de bør handle for å oppnå ønsket utfall. Pågangsmot og utholdenhet kan til syvende og sist føre til at man oppnår høyere prestasjoner og i den forbindelse vurderer eget bidrag og jobbprestasjon positivt.

Videre er det sannsynlig at tidligere mestringserfaringer har hatt betydning for forholdet mellom medarbeiders selvopplevde yrkesmessig mestringsevne og selvvardert jobbprestasjon. Ettersom Bandura (1997) fremholder at tidligere erfaringer med oppgaver har betydning for individets selvopplevde mestringsevne, er det grunn til å tro at medarbeidere som står ovenfor arbeidsoppgaver de tidligere har håndtert på en vellykket måte, vil vurdere egen kompetanse som tilstrekkelig for å løse nye oppgaver på en god måte. Dette støttes av Shea og Howell (2002) som fant at erfaring med oppgaver var en positiv prediktor for selvopplevd mestringsevne. Medarbeideres selvopplevde yrkesmessige mestringsevne, som følge av tidligere og positive erfaringer, øker således sannsynligheten for anstrengelser i arbeidet samt at det sikres kvalitet på arbeidet som utføres. Da studier peker i retning av at selvopplevd mestringsevne kan være en sterkere prediktor for prestasjoner enn tidligere atferd (Bandura, 1977, 1982; Pajares & Miller, 1994) kan det tenkes at mestringstro i jobben vil være av større betydning for en positiv selvvardert jobbprestasjon enn det å ha hanskert med lignende oppgaver tidligere.

Av disse grunner kan det tenkes at en arbeidsgruppe bestående av medarbeidere med stor tro på egne evner og ferdigheter kan oppnå høyere prestasjoner av innsats og kvalitet sammenlignet med grupper der medlemmer opplever liten mestringstro. Ettersom studier tyder på at yrkesmessig selvopplevd mestringsevne kan variere hos en og samme person avhengig av ytre stimuli (Tims et al., 2011), kan det argumenteres for at organisasjonen og dens ledere bør være bevisst og anvende de strategier som kan tenkes å fremme medarbeiders mestringsevne, særlig om arbeidsgruppens yrkesmessige selvopplevde mestringsevne er lav. Videre kan det i seleksjon av personell være formålstjenlig å basere beslutninger om ansettelse på individes opplevde mestringstro, da resultatet av denne studien viser at høy grad av selvopplevd yrkesmessig mestringsevne kan predikere medarbeiders jobbprestasjon i form av innsats og kvalitet.

Hypotese 5. Resultatene viser ingen systematisk negativ sammenheng i hypotese 5a. Vi fant ikke støtte for at opplevd rolleambiguitet hadde en signifikant negativ sammenheng med medarbeiders vurdering av egen arbeidsinnsats. Dette tror vi blant annet kan forklare av en tydelig skjevfordeling i skalaen for egen arbeidsinnsats (se i Appendiks E), noe som svekker sannsynligheten for å finne sammenhenger mellom predikoren og kriteriet. Van Sell et al. (1981) fremholder forøvrig at man i empiriske studier ikke alltid finner tydelig systematisk støtte for effekter av rollestressorer på jobbprestasjoner.

Vi finner imidlertid støtte for en direkteeffekt i hypotese 5b der kvalitet på eget arbeid er utfallsmålet. Medarbeidere som opplever rolleambiguitet formidler også på en systematisk

måte at de vurderer egen jobbprestasjon negativt i form av kvalitet på eget arbeid. Dette resultatet samsvarer med Beehr et al. (1976) sin studie hvor det ble dokumentert en negativ korrelasjon mellom rolleambiguitet og selvrapportert innsats i forhold til jobbkvalitet, og støttes videre av metastudien til Gilboa et al. (2008) hvor de fant en negativ sammenheng mellom rolleambiguitet og kvalitative vurderinger av prestasjon.

Det har blitt gjort få forsøk - både empirisk og teoretisk - på å forklare koblingen mellom stressorer og prestasjoner på et organisasjonsnivå (Jex, 1998). I henhold til teorien om rolleambiguitet (Kahn et al., 1964) kan imidlertid resultatet tolkes som at mangler på klarhet omkring eget arbeid vil ha en negativ innvirkning på medarbeideres selvvalgte prestasjon i form av kvalitet. Kahn et al. (1964) fremholder at tvetydige forhold kan resultere stress og angst blant organisasjonsmedlemmer, noe som støttes av empiriske studier (Caplan & Jones, 1975; House & Rizzo 1972). Opplever medarbeidere at krav fra omgivelsene overskrider egen kompetanse eller tilgjengelige ressurser for å mestre kravene (Arnold et al., 2010), kan opplevelsen av stress gi utløp i psykologiske stressreaksjoner (Lazarus & Folkman, 1984). Da det for medarbeiderne kreves en betydelig innsats til å tilpasse seg aversive tilstander eller situasjoner, vil de være mindre i stand til å mestre betydelige krav og frustrasjoner (Glass & Singer, 1972, ref. i Cohen, 1980). Under stress kan for øvrig begrensinger ved menneskets reguleringskapasitet medføre mindre tilgjengelig kapasitet for å utføre arbeidet da denne i hovedsak er rettet mot stressorer (jf. rolleambiguitet), og som en konsekvens svekkes prestasjoner (Sonnentag & Frese, 2002). Av disse grunner vil sannsynligvis medarbeiders vurderinger av kvaliteten på eget arbeid bli negativ.

Tubre og Collins (2002) fremholder imidlertid at sammenhenger mellom rolleambiguitet og prestasjoner er noe høyere ved selvvalgte vurderinger. Resultatet kan dermed delvis skyldes korrelerte målingsfeil (korrelasjonen representerer forholdet mellom opplevd rolleambiguitet og opplevd prestasjon). Det kan dermed tenkes at opplevd rolleambiguitet kan påvirke ens opplevelse av egne prestasjoner selv om faktisk jobbprestasjon ikke påvirkes (Tubre & Collins, 2002). Medarbeidere som opplever et høyt nivå av rolleambiguitet kan dermed tro at de presterer dårligere enn de faktisk gjør. Medarbeidere som over tid mangler tiltro til egne evner og ferdigheter (Bandura, 1997) kan omsider føre til en reell nedsatt jobbprestasjon (Jex, 1998).

Oppsummert, basert på presentert resultat, er det grunn til å anta at det vil være viktig å redusere medarbeidernes rolleambiguitet da dette vil ha betydning for medarbeiders jobbprestasjon når det gjelder kvalitet på eget arbeid.

Medieringseffekter

Modell 1. Resultater i den første modellen tilhørende hypotese 6 (se modell 1 i figur 1, s. 41) viste at rolleambiguitet hadde en full medieringseffekt på forholdet mellom passiv-unnvikende ledelse og yrkesmessig selvopplevd mestringsevne, der rolleambiguitet bidro signifikant til en reduksjon av passiv-unnvikende ledelse som prediktor (se tabell 2, s.41). Til tross for at ulike utfallsmål er funnet i tråd med Skogstad et al. (2007) som fant støtte for rolleambiguitet som mediator på forholdet mellom laissez-faire ledelse og mobbinge, samt Chênevert et al. (2013) sin studie hvor effekten av passiv ledelse på affektiv organisasjonstilhørighet ble mediert via rolleambiguitet. Resultater indikerer at unnvikelse av lederansvar kan medføre en opplevelse av uklarhet og uforutsigbarhet knyttet til utøvelse av egen arbeidsrolle, som igjen innvirker på medarbeiders forventning om mestring i jobben. Rolleambiguitet fremstår således som en viktig forklaringsfaktor for å forstå hvorfor og hvordan passiv-unnvikende ledelse og yrkesmessig selvopplevd mestringsevne henger sammen.

Før vi testet ut en mulig medieringseffekt i modell 1 ble forholdet mellom passiv-unnvikende ledelse og medarbeiders selvopplevde yrkesmessig mestringsevne testet ut. Her viste resultatet en direkteeffekt. Etersom passiv-unnvikende ledelse ofte innebærer at leder ikke responderer på medarbeiders behov (jf. ”ikke er til stede når det er behov for han/hun”, Avolio & Bass, 2004), vil det være en mindre sjanse for at lederen tar del i oppmuntrende samtaler eller gi positive tilbakemeldinger som kan fremme medarbeiders mestringstro (Kelloway et al., 2005). Gitt at individets selvopplevde mestringsevne kan påvirkes av ord og handlinger (Bandura, 1997), er det høyst sannsynlig at leders passiv-unnvikende atferd i seg selv svekker medarbeiders mestringstro i arbeidet.

Til tross for at passiv-unnvikende ledelse i seg selv har potensiale til å svekke et individs selvopplevde mestringsevne, tyder foreliggende resultater på at denne effekten vil ha sin virkning gjennom opplevd rolleambiguitet. Dette kan forklares av at passiv-unnvikende ledere påvirker medarbeideres opplevelser av sin jobbkontekst og arbeidsmiljø gjennom ikke å gi nødvendig tilbakemelding som klargjør organisasjonens forventninger og hvorvidt medarbeiderens anstrengelser investeres i riktig retning (Chênevert et al., 2013). Som en konsekvens kan medarbeiderne oppleve egen arbeidsrolle som tvetydig og arbeidsoppgaver som utilstrekkelig definert. Dette støttes av Skogstad et al. (2013), hvor laissez-faire ledelse i en longitudinell studie med tre repeterte målinger ble dokumentert som en signifikant prediktor for rolleambiguitet. Opplevelse av rollestress i form av rolleambiguitet vil kunne ha en negativ innvirkning på individets mentale og fysiske helse (se f.eks. Kahn et al., 1964) og

således også få konsekvenser for individets mestringstro. Dette er i tråd med Brief og Aldag (1981) som fremholder at en umiddelbar effekt av jobbrelaterede stressorer kan være lavere selvopplevd mestringsevne. Det kan tenkes at mangel på informasjon og klare forventninger for arbeidet fører til usikkerhet der medarbeider opplever tvil på hvorvidt de besitter kompetanse til å mestre sine oppgaver. Dette støttes for øvrig av Perrewé og kolleger (2002) som fant at opplevd rolleambiguitet var negativt relatert til medarbeiders selvopplevde mestringsevne. Oppsummert tyder resultater på at effekten av passiv-unnvikende ledelse på yrkesmessig selvopplevd mestringsevne virker gjennom tvetydighet i medarbeiders arbeidsrolle.

Det kan ikke utelukkes at andre mekanismer kan forklare effekten av passiv-unnvikende ledelse på mestringsevnen. I den forbindelse kan organisasjonsrettferdighet være en sentral mekanisme. Zellars et al. (2002) fant i sin studie blant annet at organisasjonsrettferdighet medierte forholdet mellom misbrukende ledelse (abusive supervision) og ekstraordinær organisasjonsatferd. Videre har forholdet mellom misbrukende ledelse og prestasjon blitt mediert gjennom emosjonell utmattelse (Aryee et al., 2008). I fremtidige studier vil det være viktig å undersøke alternative medieringsmekanismer for å få bedre innsikt i hvordan destruktive former for ledelse påvirker selvopplevd mestringsevne.

Modell 2. Resultater fra den andre delmodellen tilhørende hypotese 6 viste at selvopplevd mestringsevne hadde en full medieringseffekt på forholdet mellom rolleambiguitet og kvalitet på eget arbeid (se modell 2 i Figur 1, s. 41). Dette er til dels i samsvar med Perrewé og kolleger (2002) som i sin tverrnasjonale studie fant at lav generell selvopplevd mestringsevne medierte forholdet mellom rolleambiguitet og utbrenthet. Utbrenthet er for sin del negativt relatert til medarbeiders jobbprestasjoner (Wright & Cropanzano, 1998). Resultater indikerer at yrkesmessig selvopplevd mestringsevne er av betydning for hvordan og hvorfor opplevd mangel på klare forventninger og krav i utøvelse av egen arbeidsrolle vil påvirke medarbeiders vurdering av kvalitet på eget arbeid.

I henhold til våre resultater vil effekten av rolleambiguitet på medarbeiders selvverderte jobbprestasjon i form av kvalitet gå gjennom yrkesmessig selvopplevd mestringsevne. En forklaring på hvordan og hvorfor dette skjer kan være at noen medarbeidere vil oppleve vanskeligheter med å mestre rollestress. Cohen (1980) fremholder at individer i stressende situasjoner kan oppleve at stressmestring overskrider kognitive ressurser som er nødvendig for å utføre oppgaver effektivt. Medarbeiders mentale fokus kan således i større grad være rettet mot mestring av opplevde rollestressorer enn med egne arbeidsoppgaver og plikter. Dette støttes av studien til Stumpf, Brief og Hartman (1987) som

fant at en reduksjon i medarbeideres selvopplevde mestingsevne medførte mer emosjonsfokusert mestring, en type mestring som generelt anses å være mindre effektiv enn problemfokusert mestring (Lazarus & Folkman, 1984). Det er da nærliggende å tro at medarbeidere som opplever lav selvopplevd mestringsevne vil anvende mindre effektive mestringsstrategier, som igjen vil kunne føre til at kvaliteten på eget utført arbeid svekkes.

Individer som skårer lavt på selvopplevd mestringsevne vil i følge Bandura og Wood (1989) oppleve mer vanskeligheter med ytre krav (jf. rolleambiguitet) på grunn av et for stort fokus på egne mangler. Videre er det nærliggende å tro at lav selvopplevd mestingsevne vil bli en selvoppfyllende profeti ved at den kan hindre individet i å fortsette med eller gi bestemte oppgaver nye forsøk (Bandura, 1977, 1997). Som en konsekvens vil lavere kvalitet i arbeidet fungere som en bekreftelse på den negative oppfatningen medarbeideren har om egne evner og kompetanse i jobben.

Det finnes dermed forskningsmessig belegg for at medarbeidere som opplever å ikke ha nødvendige evner og kompetanse for å lykkes (jf. lav yrkesmessig selvopplevd mestringsevne) kan være en betydningsfull forklaringsmekanisme på forholdet mellom rolleambiguitet og medarbeiders lave vurdering av kvalitet på eget arbeid. Imidlertid utelukker vi ikke for andre forklaringsmekanismer. Eksempelvis kan faktorer som negativt stemningsleie være en aktuell mediator ved at det finnes dokumentasjon på at rolleambiguitet påvirker emosjonell utmattelse gjennom negativt stemningsleie (Barling & McIntyre, 2007). Basert på funn i Heacox og Sorenson (2007) støttes også frustrasjon som en mulig mekanisme ettersom frustrasjon hadde en medierende effekt på forholdet mellom rolleambiguitet og jobbprestasjon. Det vil være interessant å undersøke slike mediatorer nærmere for å få en mer nyansert innsikt i effekten rolleambiguitet har på medarbeiders selvvalgte jobbprestasjon.

Metodiske styrker og begrensninger

Resultatene fra studien bør vurderes i lys av både metodiske styrker og begrensninger. Utvalget i studien var relativt stort ($N = 243$) i forhold til antall uavhengige variabler som ble brukt i regresjonsanalysene (Pallant, 2013). Ved å utvide studien gjennom at vi anvendte et snøballdesign der 77 deltok ble det mulig å oppnå høyere statistisk kraft. Data ble samlet inn ved to delstudier på to ulike tidspunkt. Vi fant ikke ingen statistisk signifikante forskjeller mellom utvalgene. Videre kan det nevnes at flere av de anvendte skalaene i studien baserer seg på anerkjente måleinstrumenter med tilfredsstillende indre reliabilitet. Ettersom den foreliggende studien var en tverrsnittstudie hvor data ble samlet inn på ett og samme tidspunkt gjør dette det vanskelig å trekke slutninger om kausalitet og kontroll for falske forhold

(Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003). Med en longitudinell studie med minst 3 repeterte målinger kunne man på et bedre grunnlag trekke slutninger om kausalitet og potensielle tredjevariabler (Zapf, Dormann & Frese, 1996). Foreliggende studie gir oss således ikke noe tilfredsstillende grunnlag om å trekke slutninger på statistisk grunnlag.

Da studien baserte seg på to bekvemmelighetsutvalg har vi ikke muligheter for å generalisere funnene til en representativ populasjon (Cozby, 2005). Utvalget tilfredsstillende dermed ikke randomiseringskriteriet noe som igjen kan begrense generaliserbarheten av våre funn. Det er imidlertid viktig å fremheve at hensikten med denne studien var å undersøke direkte effekter og psykologiske prosesser som forklarer medarbeiders egne jobbprestasjoner, og ikke sammenligne utvalg eller gjennomsnittskårer hvor et randomisert og representativt utvalg vil være viktigere.

Den foreliggende studien baserte seg på selvrapportert data ved bruk av spørreskjema, noe som muliggjør 'common method bias'. Alle prediktor og kriterievariabler i studien baserte seg på kun en målingsmetode og informasjonskilde noe som kan medføre at målefeil kan true studiens validitet (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003). Ved 'common method bias' er det en viss fare for å rapportere sammenhenger som er sterkere enn faktiske sammenhenger. Det kan for eksempel være vanskelig å undersøke sammenhenger mellom ledereffektivitet og prestasjoner når all informasjon oppnås fra samme kilde, blant annet på grunn av medarbeiders potensielle stereotypier eller implisitte teorier om ledelsesatferd og prestasjoner (Yammarino et al., 1993). Medarbeidere kan således attribuere negativ lederatferd hos de lederne som de selv opplever som lite effektive, uten at det nødvendigvis finnes reelle observasjon av slik lederatferd. Videre kan respondenten også svare ut i fra de opplever som sosialt akseptert eller ønskelig og i den forbindelse unnlater å uttrykke det de egentlig mener (Fisher, 1993).

En må imidlertid være forsiktig med å forklare passive eller destruktive former for ledelse som forårsaket av feilattribusjoner eller inkompetanse hos medarbeider da årsaker til ledelse er sammensatte og komplekse (Skogstad & Notelaers, 2013). For mer reliable mål kunne det vært ønskelig med vurderinger fra flere aktører ('multisource'), eksempelvis gjennom både medarbeiders og overordnedes oppfatninger (Se f.eks Yammarino, Spangler & Bass, 2002). Det kan også tenkes at en kombinasjon av subjektive og objektive mål (f.eks kombinasjonen av vurdering av ledereffektivitet og økonomiske resultater) kunne gi et mer samlet mål på effektivitet (Skogstad & Hetland, 2010). Imidlertid kan en slik kombinasjon også innebære feilkilder ettersom det bør vites med sikkerhet at det er tydelige sammenhenger mellom subjektive og objektive mål (Skogstad & Hetland, 2010).

Det var flere fordeler med å sende ut elektroniske spørreskjema, i henholdsvis studie en og to. Bruk av elektronisk spørreskjema som metode er lite ressurskrevende i form av tid og kostnader og kan sendes til store utvalg (Cozby, 2005). Lav svarprosent og oppfølging av deltakere er for øvrig utfordringer ved en slik metode (Cozby, 2005). Videre finnes det en del begrensninger med vårt snøballdesign anvendt ved andre innsamling. Blant annet kan det være utfordringer knyttet til det å finne kvalifiserte respondenter, starte referansekjeder og kontroll over utvalget (Biernacki & Waldorf, 1981; Atkinson & Flint, 2001). For eksempel hadde vi ikke muligheter for å purre på undersøkelsen grunnet manglende kontroll på referanseleddene. Flere forespørsler om deltakelse i undersøkelsen kan således ha forsvunnet i mengden av andre e-poster. I vårt tilfelle var ikke det mulig å overvåke eller kontrollere kjedene ut i fra pålagte restriksjoner fra NSD. Dette er også er i tråd med APAs (2010) etiske retningslinjer. I tillegg kan type sosial relasjon, tilknytning og tillit mellom sender og mottaker ha hatt en betydning for eventuell deltakelse (Illenbergera & Flötteröd, 2012; Atkinson and Flint, 2001).

I studien baserte vi oss på prestasjonsmål fra henholdsvis MLQ (2004) og Kuvaas og Dysvik (2009). Etersom Lowe et al. (1996) fremholder at det finnes utfordringer knyttet til gyldige og nøyaktige målinger av atferd og prestasjoner er det nærliggende å tro at hvordan prestasjoner måles samt hva som ligger i begrepet prestasjon kan være av stor betydning. Flere forskere har blant annet stilt spørsmål ved MLQ's psykometriske egenskaper og målinger av lederatferd og utfallsmål (se f.eks Yukl, 1998; Van Knippenberg & Sitkin, 2013), til tross for at MLQ er validert og godt fundert innen ledelsesforskningen. Kuvaas og Dysvik (2009) sin todelte skala på jobbprestasjoner er et relativt nyutviklet måleinstrument og således finnes det foreløpig få studier som har anvendt dette instrumentet. Denne skalaen ble forøvrig validert i Kuvaas og Dysvik sin studie i 2009. Det finnes således forskningsmessig belegg for bruk av disse måleinstrumentene.

Etersom vi kun har fokusert på passiv-unnvikende ledelse i denne studien uten å sjekke for andre former for ledelse (f.eks transformasjonsledelse) kan vi ikke vite med sikkerhet vite hvorvidt resultater assosiert med passiv-unnvikende ledelse ville blitt annerledes under slike kontrollforhold. For å kunne sammenligne studien vår med andre ledelsestudier, hadde det vært en fordel å inkludert transaksjon- og transformasjonsledelse målt ved MLQ.

Konklusjon og implikasjoner

Funn i den foreliggende studien føyer seg inn i rekken av studier som finner at passive og unnvikende former for ledelse har negative sammenhenger med vurdering av leders

effektivitet og leders bidrag til å motivere medarbeidere til ekstra innsats (Avolio & Bass, 2004; Judge & Piccolo, 2004). De mest interessante funnene i vår studie er imidlertid at vi finner helt andre resultater når vi undersøker passiv-unnvikende lederatferds innvirkning på medarbeiders selvvalgte jobbprestasjon målt ved henholdsvis egen arbeidsinnsats og kvalitet på eget arbeid. Disse ikke-signifikante funnene er høyst interessant da det er nærliggende å anta at negative effekter av passiv-unnvikende ledelse også burde gjelde for medarbeiders selvvalgte jobbprestasjoner. Slike manglende sammenhenger er det imidlertid ikke mulig å fange opp av i alle de studier som baserer seg på de tre effektivitetsindikatorerne i MLQ. I definisjoner på ledelse (jf. House et al., 2004; Skogstad & Notelaers, 2013) vektlegges lederens innflytelse eller mangel på innflytelse i forhold til å nå organisasjonens mål, noe som innebærer at påvirkninger av organisasjonsmedlemmer vil stå sentralt. Forskning rettet mot passiv lederatferd og tilhørende målinger av selvvalgt prestasjoner i jobben er derav høyst relevant, og våre ikke-signifikante funn reiser spørsmål om passiv-unnvikende ledelse har så gjennomgående negative innvirkninger som tidligere studier har vist. Forøvrig fant vi at rolleambiguitet og yrkesmessig selvopplevd mestringsevne støttes som sentrale mekanismer for medarbeiders selvvalgte jobbprestasjoner.

Det vil i den videre forskning være viktig å undersøke og kontrollere for et vidt spekter av ledelsesformer som inkluderer aktive og konstruktive former så vel som passive og destruktive former for lederatferd (Skogstad & Notelaers, 2013) i forhold til effekter av ledelse, fordi passiv-unnvikende ledelse i seg selv forklarete en begrenset del av variansen i utfallsmålene. Ulike kombinasjoner og mønstre av lederatferd kan trolig ha ulike effekter på jobbprestasjoner. Mediatorer som kan påvirke forhold mellom passiv-unnvikende lederatferd og jobbprestasjoner bør i fremtidige studier også undersøkes nærmere. Her kan faktorer som organisasjonsrettferdighet og frustrasjon være av spesiell interesse. I tillegg bør organisasjonelle og individuelle moderatorer undersøkes.

Fremtidig forskning bør baseres på longitudinelle studier for på en bedre måte kunne underbygge sammenhenger mellom passiv-unnvikende ledelse, rolleambiguitet, yrkesmessig selvopplevd mestringsevne og medarbeiders jobbprestasjoner. Det bør også anvendes flere informasjonskilder for å unngå 'common method variance' og feilkilder som implisitte teorier og pleie av selvilde, og i den forbindelse studere sammenhenger ved bruk av flere evaluatører og prestasjonsindikatorer. I forhold til sistnevnte er det særlig et behov for å undersøke alternative mål til de som finnes i MLQ.

I praktisk øyemed impliserer studiens funn – som for alle utfallsmål viser at passiv-unnvikende ledelse ikke fremmer effektivitet - at ledere i stor grad bør unngå passiv-

unnavikende ledelse gjennom å bli seg mer bevisst på egen atferd og de konsekvenser av denne type ledelse. Det vil være av stor betydning for ledere å vite når en skal handle – og ikke handle – i forhold til det å bli opplevd som destruktiv. Organisasjonsmedlemmene vil som ansatte alltid kunne ha legitime forventninger til sine ledere, noe som kommer godt til uttrykk i en av Watzlawick, Beavin og Jacksons (2008, s. 74) mye siterte læresetning: “there is no such thing as non-behavior or, to put it more simply, one cannot not behave”.

Referanser

- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2010). The prevalence of destructive leadership behaviour. *British Journal of Management*, *21*(2), 438-452. doi: 10.1111/j.1467-8551.2009.00672.x
- Aasland, M.S., Einarsen, S., Hetland, J., Nielsen, M.B., Matthiesen, S.B., & Skogstad, A.(submitted). Prospective outcomes of Constructive and Destructive leadership behavior on subordinates' job attitudes. *The Leadership Quarterly*.
- Abramis, D.J. (1994). Work Role Ambiguity, Job Satisfaction, and Job Performance: Meta-Analyses and Review. *Psychological Reports*, *75*, 1411-1433. doi: 10.2466/pr0.1994.75.3f.1411
- American Psychological Association (2010). Ethical Principles of Psychologists and Code of Conduct. Retrieved November 26, 2013, from <http://www.apa.org/ethics/>
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The leadership quarterly*, *14*(3), 261-295.
- Aryee, S., Sun, L. Y., Chen, Z. X. G., & Debrah, Y. A. (2008). Abusive supervision and contextual performance: The mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of work unit structure. *Management and Organization Review*, *4*(3), 393-411. doi: 10.1111/j.1740-8784.2008.00118.x
- Atkinson, R., & Flint, J. (2001). Accessing hidden and hard-to-reach populations: Snowball research strategies. *Social Research Update*, *33*(1), 1-4.
- Atwater, L. E., & Yammarino, F. J. (1992). Does self-other agreement on leadership perceptions moderate the validity of leadership and performance predictions?. *Personnel Psychology*, *45*(1), 141-164. doi: 10.1111/j.1744-6570.1992.tb00848.x
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Avolio, B. J. (2011). *Full Range Leadership Development*. Los Angeles, CA: Sage Publications.
- Avolio, B., J. & Bass, B., M. (2002). *Developing Potential Across a Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire: Manual and Sampler set. CA: Mind Garden Inc.

- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462. doi: 10.1348/096317999166789
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215. doi: 10.1037/0033-295X.84.2.191
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122-147. doi: 10.1037/0003-066X.37.2.122
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bandura, A., & Cervone, D. (1986). Differential engagement of self-reactive influences in cognitive motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38(1), 92-113.
- Bandura, A., & Schunk, D. H. (1981). Cultivating competence, self-efficacy and intrinsic interest through proximal self-motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41(3), 586-589. doi: 10.1037/0022-3514.41.3.586
- Bandura, A., & Wood, R. (1989). Effect of perceived controllability and performance standards on self-regulation of complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(5), 805. doi: 10.1037/0022-3514.56.5.805
- Barling, J., & Beattie, R. (1983). Self-efficacy and sales performance. *Journal of Organizational Behavior Management*, 5(1), 41-51. doi: 10.1300/J075v05n01_05
- Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of applied psychology*, 81(6), 827-832. doi:10.1037/0021-9010.81.6.827
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications* (Vol. 3). New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139. doi: 10.1037/0003-066X.52.2.130
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage Publication.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Atwater, L. (1996). The transformational and transactional

- leadership of men and women. *Applied Psychology*, 45(1), 5-34.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207-218. doi: 10.1037/0021-9010.88.2.207
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, & Managerial Applications*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, N.J: L. Erlbaum Associates, Inc.
- Baumeister, R.F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., Vohs K.D. (2001). *Bad is stronger than good*. *Review of General Psychology*, 5(4), 323–370. doi: 10.1037/1089-2680.5.4.323
- Beehr, T. A. (1995). *Psychological stress in the workplace*. London: Routledge.
- Beehr, T. A., & Glazer, S. (2005). Organizational Role Stress. In J. Barling, E. K. Kelloway & M. R. Frone (Eds.), *Handbook of Work Stress* (pp. 7-33). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Beehr, T. A., Walsh, J. T., & Taber, T. D. (1976). Relationships of stress to individually and organizationally valued states: Higher order needs as a moderator. *Journal of Applied Psychology*, 61(1), 41-47. doi: 10.1037/0021-9010.61.1.41
- Bliese, P. D., & Jex, S. M. (2002). Incorporating a multilevel perspective into occupational stress research: Theoretical, methodological, and practical implications. *Journal of occupational health psychology*, 7(3), 265.
- Bennett, N., & Naumann S. E. (2005). Understanding and Preventing Shrinking, Job Neglect, Social Loafing, and Free Riding. In R. E. Kidwell Jr. & C. L. Martin (Eds.), *Managing Organizational Deviance* (pp. 113-129). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Berson, Y., Shamir, B., Avolio, B. J., & Popper, M. (2001). The relationship between vision strength, leadership style, and context. *The Leadership Quarterly*, 12(1), 53-73.
- Biernacki, P., & Waldorf, D. (1981). Snowball sampling: Problems and techniques of chain referral sampling. *Sociological Methods & Research*, 10(2), 141-163. doi: 10.1177/004912418101000205
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bozeman, D. P., Hochwarier, W. A., Perrewe, P. L., & Brymer, R. A. (2001). Organizational Politics, Perceived Control, and Work Outcomes: Boundary Conditions on the Effects of Politics. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(3), 486-503. doi:

10.1111/j.1559-1816.2001.tb02052.x

- Brief, A. P., & Aldag, R. J. (1981). The “self” in work organizations: A conceptual review. *Academy of management review*, 6(1), 75-88. doi: 10.5465/AMR.1981.4288006
- Brown, S. P., & Peterson, R. A. (1994). The effect of effort on sales performance and job satisfaction. *The Journal of Marketing*, 58(2), 70-80.
- Brunborg, G. S. (2010). Primær selvevaluering. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 47(5), 424-425.
- Buch, R., Martinsen, Ø. L., & Kuvaas, B. (2013). The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior: The Mediating Role of Economic Leader-Member Exchange Relationships. Akseptert for publisering i *Journal of Leadership and Organizational Studies*.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173-1182. doi: 10.1037/0022-3514.51.6.1173
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 687–732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance: In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 35-70). San Francisco: Jossey-Bass.
- Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 313-575. doi: 10.1111/j.1744-6570.1990.tb01561.x
- Caplan, R. D., & Jones, K. W. (1975). Effects of work load, role ambiguity, and type A personality on anxiety, depression, and heart rate. *Journal of Applied Psychology*, 60(6), 713-719. doi: 10.1037/0021-9010.60.6.713
- Chan, D., & Schmitt, N. (2002). Situational judgment and job performance. *Human Performance*, 15(3), 233-254. doi: 10.1207/S15327043HUP1503_01
- Chen, G., & Bliese, P. D. (2002). The role of different levels of leadership in predicting self- and collective efficacy: evidence for discontinuity. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 549-556. doi: 10.1037/0021-9010.87.3.549
- Chênevert, D., Vandenberghe, C., Doucet, O., & Ben Ayed, A. K. (2013). Passive leadership,

- role stressors, and affective organizational commitment: A time-lagged study among health care employees. *European Review of Applied Psychology*, 63(5), 277-286.
- Cohen, S. (1980). Aftereffects of stress on human performance and social behavior: a review of research and theory. *Psychological bulletin*, 88(1), 82-108. doi:10.1037/0033-2909.88.1.82
- Cohen, J. W. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd edn). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Collins, L. M., Graham, J. J., & Flaherty, B. P. (1998). An alternative framework for defining mediation. *Multivariate Behavioral Research*, 33(2), 295-312. doi: 10.1207/s15327906mbr3302_5
- Cozby, P. C. (2005). *Methods in Behavioral Research* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Deluga, R. J. (1995). The relationship between attributional charismatic leadership and organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 25(18), 1652-1669. doi: 10.1111/j.1559-1816.1995.tb02638.x
- Den Hartog, D. N., Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1), 19-34. doi: 10.1111/j.2044-8325.1997.tb00628.x
- Dubinsky, A. J., Yammarino, F. J., Jolson, M. A., & Spangler, W. D. (1995). Transformational leadership: An initial investigation in sales management. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17-31.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45(2), 331-351. doi: 10.2307/3069350
- Dumdum, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. J. (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. In B. J. Avolio & F. J. Yammarino (Eds.) *Transformational and Charismatic Leadership: The Road ahead* (Vol. 2, pp. 35-66). Amsterdam: Elsevier Science Ltd.
- Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 16-27. doi: 10.1108/01437729910268588
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.
- Einarsen, S., Skogstad, A. & Aasland, M.S. (2010). The nature, prevalence and outcomes of

- destructive leadership: A behavioral and conglomerate approach. In B. Schyns & T. Hansbrough (Eds.), *When leadership goes wrong. Destructive leadership, mistakes and ethical failures* (pp.145-171). Charlotte, NC: Information Age Publishing, Inc.
- Einarsen, S., Skogstad, A., Aasland, M. S., & Løseth, A. M. S. B. (2002). Destruktivt lederskap: Årsaker og konsekvenser. In A. Skogstad & S. Einarsen (Eds.), *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel* (pp. 233-254). Bergen: Fagbokforlaget.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59. doi: 10.1037/0021-9010.75.1.51
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Fisher, C. D., & Gitelson, R. (1983). A meta-analysis of the correlates of role conflict and ambiguity. *Journal of Applied Psychology*, 68(2), 320-333. doi: 10.1037/0021-9010.68.2.320
- Fisher, R. J. (1993). Social desirability bias and the validity of indirect questioning. *Journal of Consumer Research*, 20(2), 303-315.
- Fried, Y., Ben-David, H. A., Tiegs, R. B., Avital, N., & Yeverechyahu, U. (1998). The interactive effect of role conflict and role ambiguity on job performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71(1), 19-27. doi: 10.1111/j.2044-8325.1998.tb00659.x
- Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., & Cooper, C. (2008). A meta-analysis of work demand stressors and job performance: Examining main and moderating effects. *Personnel Psychology*, 61(2), 227-271. doi: 10.1111/j.1744-6570.2008.00113.x
- Gist, M. E. (1987). Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management. *Academy of Management Review*, 12(3), 472-485. doi: 10.5465/AMR.1987.4306562
- Goodman, L. A. (1961). Snowball sampling. *The Annals of Mathematical Statistics*, 32(1), 148-170.
- Greene, C. N. (1972). Relationships among role accuracy, compliance, performance evaluation, and satisfaction within managerial dyads. *Academy of Management Journal*, 15(2), 205-215.
- Griffiths, P., Gossop, M., Powis, B., & Strang, J. (1993). Reaching hidden populations of drug users by privileged access interviewers: methodological and practical issues. *Addiction*, 88(12), 1617-1626. doi: 10.1111/j.1360-0443.1993.tb02036.x

- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology, 73*(4), 695-702. doi: 10.1037/0021-9010.73.4.695
- Heacox, N. J., & Sorenson, R. C. (2007). Organizational frustration and aggressive behaviors. *Journal of Emotional Abuse, 4*(3-4), 95-118. doi: 10.1300/J135v04n03_07
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (2008a). An examination of "nonleadership": from laissez-faire leadership to leader reward omission and punishment omission. *Journal of Applied Psychology, 93*(6), 1234-1248. doi: 10.1037/a0012875
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (2008b). A theoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *The Leadership Quarterly, 19*(5), 501-513.
- Hirtz, P. D., Murray, S. L., & Riordan, C. A. (2007). The effects of leadership on quality. *Engineering Management Journal-Rolla-, 19*(1), 22-27.
- Hofstede, G. (1984). Cultural dimensions in management and planning. *Asia Pacific journal of management, 1*(2), 81-99. doi: 10.1007/BF01733682
- Hogan, J., & Hogan, R. (1989). How to measure employee reliability. *Journal of Applied psychology, 74*(2), 273-279. doi: 10.1037/0021-9010.74.2.273
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative science quarterly, 321-339*.
- House, R. J., & Javidan, M. (2004). Overview of Globe. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman & Gupta (Eds.), *Culture, Leadership, and Organizations. The GLOBE study of 62 Societies* (pp. 9-28). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology, 78*(6), 891-902. doi: 10.1037/0021-9010.78.6.891
- Illenberger, J., & Flötteröd, G. (2012). Estimating network properties from snowball sampled data. *Social Networks, 34*(4), 701-711.
- Jawahar, I. M., & Carr, D. (2007). Conscientiousness and contextual performance: The compensatory effects of perceived organizational support and leader-member exchange. *Journal of Managerial Psychology, 22*(4), 330-349. doi: 10.1108/02683940710745923
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and*

- Human Decision Processes*, 36(1), 16-78.
- Jex, S. M. (1998). *Stress and Job Performance. Theory, Research, and Implications for Managerial Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Johnsen, B. H. & Pallesen, S. (2010). Personlighetens rolle i arbeidslivet. In Einarsen, S. & Skogstad, A. (Eds.), *Den dyktige medarbeider: behov og forventninger* (pp. 43-73). Bergen: Fagbokforlaget.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92. doi: 10.1037/0021-9010.86.1.80
- Judge, T. A., Bono, J. E., & Locke, E. A. (2000). Personality and job satisfaction: the mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 237-249. doi: 10.1037/0021-9010.85.2.237
- Judge, T. A., Erez, A., & Bono, J. E. (1998). The power of being positive: The relation between positive self-concept and job performance. *Human Performance*, 11(2-3), 167-187. doi: 10.1080/08959285.1998.9668030
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: the role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 17-34. doi: 10.1037/0021-9010.83.1.17
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. doi: 10.1037/0021-9010.89.5.755
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. Oxford: John Wiley.
- Kanfer, R., & Hulin, C. L. (1985). Individual differences in successful job searches following lay-off. *Personnel Psychology*, 38(4), 835-847. doi: 10.1111/j.1744-6570.1985.tb00569.x
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kelloway, E. K., Sivanathan, N., Francis, L., & Barling, J. (2005). Poor Leadership. In J. Barling, E. K. Kelloway & M. R. Frone (Eds.), *Handbook of Work Stress* (pp. 89-112). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22(3), 375-403.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic

- leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81(1), 36-51. doi: 10.1037/0021-9010.81.1.36
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2009). Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. *Human Resource Management Journal*, 19(3), 217-236. doi: 10.1111/j.1748-8583.2009.00103.x
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2010). Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 138-156. doi: 10.1111/j.1748-8583.2009.00120.x
- Kuvaas, B., Buch, R., Dysvik, A., & Hærem, T. (2012). Economic and social leader-member exchange relationships. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 756 – 765.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer Publishing Company.
- 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. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 326-336. doi: 10.1037/0021-9010.86.2.326
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: the relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370–390. doi: [10.2307/2391032](https://doi.org/10.2307/2391032)
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269-299. doi: 10.1080/00224545.1939.9713366
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- Malloy, T., & Penprase, B. (2010). Nursing leadership style and psychosocial work environment. *Journal of Nursing Management*, 18(6), 715-725. doi: 10.1111/j.1365-2834.2010.01094.x
- Mayer, D. M., Thau, S., Workman, K. M., Dijke, M. V., & Cremer, D. D. (2012). Leader mistreatment, employee hostility, and deviant behaviors: Integrating self-uncertainty and thwarted needs perspectives on deviance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117(1), 24-40.
- McCull-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 545-559.

- McDonald, T., & Siegall, M. (1992). The effects of technological self-efficacy and job focus on job performance, attitudes, and withdrawal behaviors. *The Journal of Psychology*, *126*(5), 465-475. doi: 10.1080/00223980.1992.10543380
- Meindl, J. R. (1995). The romance of leadership as a follower-centric theory: A social constructionist approach. *The Leadership Quarterly*, *6*(3), 329-341.
- Mohammed, S., Mathieu, J. E., & Bart' Bartlett, A. L. (2002). Technical-administrative task performance, leadership task performance, and contextual performance: considering the influence of team- and task-related composition variables. *Journal of Organizational Behavior*, *23*(7), 795-814. doi:10.1002/job.169
- Multon, K. D., Brown, S. D., & Lent, R. W. (1991). Relation of self-efficacy beliefs to academic outcomes: A meta-analytic investigation. *Journal of counseling psychology*, *38*(1), 30-38. doi: 10.1037/0022-0167.38.1.30
- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, Y., & Brenner, S.O. (2008) The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work & Stress*, *22*(1), 16-32. doi: 10.1080/02678370801979430
- Pallant, J. (2013). *SPSS Survival Manual. A step by step guide to data analysis using IBM SPSS* (5th ed.). Buckingham: McGraw-Hill.
- Pajares, F. (2002). Gender and perceived self-efficacy in self-regulated learning. *Theory Into Practice*, *41*(2), 116-125. doi: 10.1207/s15430421tip4102_8
- Pajares, F., & Miller, M. D. (1994). Role of self-efficacy and self-concept beliefs in mathematical problem solving: A path analysis. *Journal of Educational Psychology*, *86*(2), 193-203. doi: 10.1037/0022-0663.86.2.193
- Perrewé, P. L., Hochwarter, W. A., Rossi, A. M., Wallace, A., Maignan, I., Castro, S. L., ... & Van Deusen, C. A. (2002). Are work stress relationships universal? A nine-region examination of role stressors, general self-efficacy, and burnout. *Journal of International Management*, *8*(2), 163-187.
- Peterson, R. S., Smith, D. B., Martorana, P. V., & Owens, P. D. (2003). The impact of chief executive officer personality on top management team dynamics: one mechanism by which leadership affects organizational performance. *Journal of Applied Psychology*, *88*(5), 795-808. doi: 10.1037/0021-9010.88.5.795
- Pillai, R., & Williams, E. A. (2004). Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance. *Journal of Organizational Change Management*, *17*(2), 144-159. doi: 10.1108/09534810410530584
- Pithers, R. T. (1985). The roles of event contingencies and reinforcement in human

- autoshaping and omission responding. *Learning and Motivation*, 16(2), 210-237.
- 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.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. doi:10.1037/0021-9010.88.5.879
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior research methods*, 40(3), 879-891.
- Prussia, G. E., Anderson, J. S., & Manz, C. C. (1998). Self-leadership and performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior*, 19(5), 523-538.
- Renn, R. W., & Fedor, D. B. (2001). Development and field test of a feedback seeking, self-efficacy, and goal setting model of work performance. *Journal of Management*, 27(5), 563-583. doi: 10.1177/014920630102700504
- Riggott, t., Schyns, B., & Mohr, G. (2008). A Short Version of the Occupational Self-Efficacy Scale. Structural and Construct Validity Across Five Countries. *Journal of Career Assessment*, 16(2), 238-255. doi: 10.1177/1069072707305763
- Rizzo, J. , House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administration Sciences Quarterly*, 15(2), 150-163.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714. doi: 10.1037/0021-9010.87.4.698
- Sadri, G., & Robertson, I.T. (1993). Self-efficacy and work-related behaviour: A review and meta-analysis. *Applied Psychology: An International Review*, 42(2), 139–152. doi: 10.1111/j.1464-0597.1993.tb00728.x
- Sackett, P. R. (2002) The structure of counterproductive work behaviors: Dimensionality and relationships with facets of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 5–11. doi: 10.1111/1468-2389.00189
- Salin, D. (2003). Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human relations*, 56(10), 1213-1232. doi:10.1177/00187267035610003

- Salomon, G. (1984). Television is "easy" and print is "tough": The differential investment of mental effort in learning as a function of perceptions and attributions. *Journal of Educational Psychology*, 76(4), 647-658. doi: 10.1037/0022-0663.76.4.647
- Schunk, D. H. (1981). Modeling and attributional effects on children's achievements: A self-efficacy analysis. *Journal of Educational Psychology*, 73(1), 93-105. doi: 10.1037/0022-0663.73.1.93
- Schyns, B., & von Collani, G. (2002). A new occupational self-efficacy scale and its relation to personality constructs and organizational variables. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(2), 219-241. doi: 10.1080/13594320244000148
- Schyns, B. (2004). The influence of occupational self-efficacy on the relationship of leadership behavior and preparedness for occupational change. *Journal of Career Development*, 30(4), 247-261. doi: <http://dx.doi.org/10.1177/089484530403000402>
- Schyns, B., & Schilling, J. (2012). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138-158.
- Sexton, T. L., & Tuckman, B. W. (1991) Self-beliefs and behavior: The Role of self-efficacy and outcome expectation over time. *Personality and Individual Differences*, 12(7), 725-736. doi: 10.1016/0191-8869(91)90228-4
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594.
- Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E., & Popper, M. (1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates' attitudes, unit characteristics, and superior appraisals of leader performance. *Academy of Management Journal*, 41(4), 387-409. doi: 10.2307/257080
- Shea, C. M., & Howell, J. M. (1999). Charismatic leadership and task feedback: A laboratory study of their effects on self-efficacy and task performance. *The Leadership Quarterly*, 10(3), 375-396.
- Shea, C. M., & Howell, J. M. (2000). Efficacy-performance spirals: An empirical test. *Journal of Management*, 26(4), 791-812. doi: 10.1177/014920630002600409
- Silver, W. S., Mitchell, T. R., & Gist, M. E. (1995). Responses to successful and unsuccessful performance: The moderating effect of self-efficacy on the relationship between performance and attributions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62(3), 286-299.
- Skogstad, A., & Einarsen, S. (2005). Den dyktige medarbeider: Høy kompetanse eller bare velvilje?. In A. Einarsen & A. Skogstad (Eds.), *Den dyktige medarbeider: behov og*

- forventninger* (pp. 147-163). Bergen: Fagbokforlaget.
- Skogstad, A., & Einarsen, S. (2009). Destruktivt lederskap – Handler det om de få ondskapsfulle tyrannene eller om destruktive handlinger alle ledere sporadisk kan fremvise? In P. Ø. Saksvik & K. Nytrø (Eds.), *Klinisk Organisasjonspsykologi* (pp. 217-247). Oslo: Cappelen akademisk.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*(1), 80-92. doi: 10.1037/1076-8998.12.1.80
- Skogstad, A., & Hetland, H. (2010). Lederevalueringer: Hvor gode og effektive er de? In A. Skogstad & S. Einarsen (Eds.), *Ledelse på godt og vondt* (pp. 331-351). Bergen: Fagbokforlaget.
- Skogstad, A., Hetland, J., Glasø, L., & Einarsen, S. (2013). Is avoidant leadership a root cause of subordinate stress? Longitudinal relationships between laissez-faire leadership and role ambiguity. Akseptert for publisering i *Work & Stress*.
- Skogstad, A., & Notelaers, G. (2013). Passiv ledelse – en trussel mot effektivitet i norske virksomheter? In R. Rønning, W. B. Haukedal, L. Glasø & S. B. Matthiesen (Eds.), *Livet som leder: Lederundersøkelsen 3.0* (pp. 223-252). Bergen: Fagbokforlaget.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology, 68*(4), 653-663. doi: 10.1037/0021-9010.68.4.653
- Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review, 12*(2), 269-292.
- Spinelli, R. J. (2006). The applicability of Bass's model of transformational, transactional, and laissez-faire leadership in the hospital administrative environment. *Hospital Topics, 84*(2), 11-19. doi: 10.3200/HTPS.84.2.11-19
- Stajkovic, A.D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 124*(2), 240-261. doi: 10.1037/0033-2909.124.2.240
- Stumpf, S. A., Brief, A. P., & Hartman, K. (1987). Self-efficacy expectations and coping with career-related events. *Journal of Vocational Behavior, 31*(1), 91-108.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2001). Personality moderators of the relationship between abusive supervision and subordinates' resistance. *Journal of Applied Psychology, 86*(5), 974-983. doi: 10.1037/0021-9010.86.5.974

- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement?. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 121-131.
- Tjosvold, D. (1985). Power and social context in superior-subordinate interaction. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35(3), 281-293.
- Tubré, T., Arthur, W., Jr., & Bennett, W., Jr. (2006). General models of job performance: Theory and practice. In W. Bennett, Jr., C. E. Lance, & D. J. Woehr (Eds.), *Performance measurement: Current perspectives and future challenges* (pp. 175–203). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Tubre, T. C., & Collins, J. M. (2000). Jackson and Schuler (1985) revisited: A meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance. *Journal of Management*, 26(1), 155-169. doi: 10.1177/014920630002600104
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119. doi: 10.2307/256902
- Van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A Critical Assessment of Charismatic—Transformational Leadership Research: Back to the Drawing Board?. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 1-60.
- Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525-531. doi: 10.1037/0021-9010.81.5.525
- Van Sell, M., Brief, A. P., & Schuler, R. S. (1981). Role conflict and role ambiguity: Integration of the literature and directions for future research. *Human Relations*, 34(1), 43-71. doi: 10.1177/001872678103400104
- Van Vugt, M., Jepson, S. F., Hart, C. M., & De Cremer, D. (2004). Autocratic leadership in social dilemmas: A threat to group stability. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(1), 1-13.
- Viswesvaran, C. (1993). *Modeling job performance: Is there a general factor?* Unpublished doctoral dissertation, University of Iowa, Iowa City.
- Viswesvaran, C., Ones, D. S., & Schmidt, F. L. (1996). Comparative analysis of the reliability of job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 557-574. doi: 10.1037/0021-9010.81.5.557
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226. doi: 0.1111/1468-2389.00151

- Viswesvaran, C., Schmidt, F. L., & Ones, D. S. (2005). Is there a general factor in ratings of job performance? A meta-analytic framework for disentangling substantive and error influences. *Journal of Applied Psychology, 90*(1), 108-131. doi: 10.1037/0021-9010.90.1.108
- Van Vugt, M., Jepson, S. F., Hart, C. M., & De Cremer, D. (2004). Autocratic leadership in social dilemmas: A threat to group stability. *Journal of Experimental Social Psychology, 40*(1), 1-13.
- 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. doi: 10.5465/AMJ.2005.17407908
- Watzlawick, P., Beavin, J., & Jackson, D. (2008). Some tentative axioms of communication. In C. D. Mortensen (Ed.), *Communication Theory: With a new introduction and postscript by the editor* (pp. 74-80). Piscataway, NJ: Transaction Publishers.
- Webb, K. (2007). Motivating peak performance: Leadership behaviors that stimulate employee motivation and performance. *Christian Higher Education, 6*(1), 53-71. doi: 10.1080/15363750600932890
- Wohlers, A. J., & London, M. (1989). Ratings of managerial characteristics: Evaluation difficulty, co-worker agreement, and self-awareness. *Personnel Psychology, 42*(2), 235-261. doi: 10.1111/j.1744-6570.1989.tb00656.x
- Wohlers, A. J., Hall, M. J., & London, M. (1993). Subordinates rating managers: Organizational and demographic correlates of self/subordinate agreement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 66*(3), 263-275. doi: 10.1111/j.2044-8325.1993.tb00538.x
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology, 83*(3), 486-493. doi: 10.1037/0021-9010.83.3.486
- Yammarino, F. J., & Atwater, L. E. (1993). Understanding self-perception accuracy: Implications for human resource management. *Human Resource Management, 32*(2-3), 231-247. doi: 10.1002/hrm.3930320204
- Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership and multiple levels of analysis. *Human Relations, 43*(10), 975-995. doi: 10.1177/001872679004301003
- Yammarino, F. J., Spangler, W. D., & Bass, B. M. (1993). Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. *The Leadership Quarterly, 4*(1), 81-102.

- Yoon, M. H., Beatty, S. E., & Suh, J. (2001). The effect of work climate on critical employee and customer outcomes: an employee-level analysis. *International Journal of Service Industry Management, 12*(5), 500-521.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management, 15*(2), 251-289. doi: 10.1177/014920638901500207
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly, 10*(2), 285-305.
- Zapf, D., Dormann, C., & Frese, M. (1996). Longitudinal studies in organizational stress research: a review of the literature with reference to methodological issues. *Journal of Occupational Health Psychology, 1*(2), 145-169. doi: 10.1037/1076-8998.1.2.145
- Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. 2002. Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology, 87*(6), 1068-1076. doi: 10.1037/0021-9010.87.6.1068
- Zimmerman, B. J. (2000). Self-efficacy: An essential motive to learn. *Contemporary Educational Psychology, 25*(1), 82-91.

Fotnoter

¹ MBE-A = Management-by-exception: Active

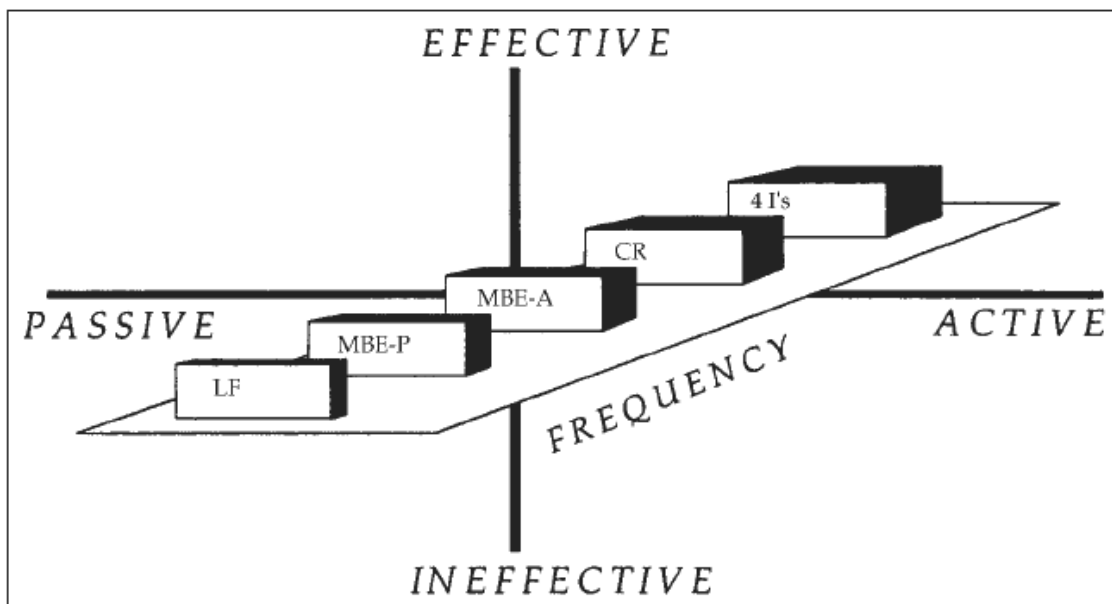
² MBE-P = Management-by-Exception: Passive

³ Vi velger å beholde noen begreper/definisjoner på engelsk/orginalspråket da nyanser som følge av en oversettelse kan falle bort.

⁴ n.s – non significant

Appendiks A

Figur A1. Fullspektrumsmodellen (hentet Bass & Riggio, 2006)



Appendiks B

Tabell A1. Dimensjoner av jobbprestasjon (Viswesvaran, Ones & Schmidt, 1996)

Dimension rated	Definition
Overall job performance	Ratings on statements (or ranking of individuals on statements) referring to overall performance, overall effectiveness, overall job performance, overall work reputation, or the sum of all individual dimensions rated.
Job performance or productivity	Ratings of the quantity or volume of work produced. Raters' rating or ranking individuals were based on productivity or sales; examples include ratings of the number of accounts opened by bank tellers and the number of transactions completed by sales clerks.
Quality	Measure of how well the job was done. Ratings of (or rankings of individuals on statements referring to) the quality of tasks completed, lack of errors, accuracy to specifications, thoroughness, and amount of wastage
Leadership	Measure of the ability to inspire, to bring out extra performance in others, to motivate others to scale great heights, and professional stature; includes performance appraisal statements such as "gets subordinates to work efficiently," "stimulates subordinates effectively," and "maintains authority easily and comfortably."
Communication competence	Skill in gathering and transmitting information (both in oral and written format). The proficiency to express, either in written or oral format, information views, opinions, and positions. This refers to the ability to make oneself understood; includes performance appraisal statements such as "very good in making reports," "reports are clear," "reports are unambiguous," and "reports need no further clarification."
Administrative competence	Proficiency in handling the coordination of different roles in an organization. This refers to proficiency in organizing and scheduling work periods, administrative maintenance of records (note, however, that clarity is under Communication competence above), ability to place and assign subordinates, and knowledge of the job duties and responsibilities of others.
Effort	Amount of work an individual expends in striving to do a good job. Measure of initiative, attention to duty, alertness, resourcefulness, enthusiasm about work, industriousness, earnestness at work, persistence in seeking goals, dedication, personal involvement in the job, and effort and energy expended on the job characterize this dimension of job performance.
Interpersonal competence	Ability to work well with others. Ratings or rankings of individuals on cooperation with others, customer relations, working with co-workers, and acceptance by others, as well as nominations for "easy to get along with," are included in this dimension.
Job knowledge	Measure of the knowledge required to get the job done. Includes ratings or rankings of individuals on job knowledge, keeping up-to-date, as well as nominations of who knows the job best and nominations of who keeps up-to-date.
Compliance with or acceptance of authority	A generally positive perspective about rules and regulations; includes obeying rules, conforming to regulations in the work place, having a positive attitude toward supervision, conforming to organizational norms and culture, without incessant complaining about organizational policies and following instructions.

Appendiks C

Godkjenning fra NSD, e-post henvendelse til mulige deltakere og undersøkelsen.

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

Anders Skogstad
Institutt for samfunnspsykologi
Universitetet i Bergen
Christiesgate 13
5020 BERGEN

Vår dato: 26.09.2013

Vår ref: 28648 MSS/ LR

Deres dato:

Deres ref:

BEKREFTELSE PÅ ENDRINGSMELDING

Vi viser til endringsmelding mottatt den 09.09.2013 for prosjektet:


28648 *En pilotstudie av laissez-faire ledelse i norsk arbeidsliv. Effekter og forklaringsmekanismer*

Endringen gjelder en delstudie som skal gjennomføres av to masterstudenter tilknyttet forskergruppen. Studien består av en spørreundersøkelse basert på et utvalg av spørsmålene som inngår i hovedprosjektet. Utvalget rekrutteres fra studentenes familie og nettverk ved hjelp av snøballmetoden. Datamaterialet som innhentes i den mindre delstudien vil kunne innlemmes i hovedstudien. Daglig ansvarlig for hovedstudien er veileder for de to masterstudentene.

Personvernombudet finner informasjonen tilfredsstillende, forutsatt at man ikke omtaler spørreundersøkelsen som anonym i første henvendelse, men alternativt at datamaterialet behandles konfidensielt og at studentene som gjennomfører undersøkelsen ikke på noe tidspunkt vil få kjennskap til hva den enkelte deltaker har svart. Videre ber vi om at det fremgår at undersøkelsen er meldt til Personvernombudet for forskning ved NSD AS, ikke at Personvernombudet har godkjent studien. Dette fordi vi ikke er et forvaltningsorgan og fordi prosjektet er meldepliktig (ikke konsesjonspliktig/unntatt fra konsesjonsplikten).

Ta gjerne kontakt dersom noe er uklart.

Vennlig hilsen


Vigdis Namtvedt Kvalheim


Marie Strand Schildmann

Kontaktperson: Marie Strand Schildmann tlf: 55 58 31 52

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrre.svarva@svt.ntnu.no
TROMSØ: NSD, HSL, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 61 53. solvi.anderssen@uit.no

Hei!

Vi håper at du vil være med i en vitenskapelig undersøkelse om ledelse og effektivitet som vil ta ca. 10 minutter å besvare. Det er selvsagt frivillig å delta. Datamaterialet vil bli behandlet konfidensielt. Resultatene fra studien vil i første omgang bli brukt i en masteroppgave.

Undersøkelsen er meldt til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS og inngår i forskningsprosjektet ”En pilot-studie av laissez-faire ledelse i norsk arbeidsliv – effekter og forklaringsmekanismer”, som gjennomføres av forskningsgruppen FALK ved Anders Skogstad, ved Institutt for samfunnspsykologi ved Universitetet i Bergen.

Vi har stor tro på at denne undersøkelsen vil ha stor akademisk så vel som praktisk nytteverdi. Så du oppfordres herved til å delta!

Vi ønsker å komme i kontakt med deltakere som er i fast jobb og har en 50 % eller høyere stillingsprosent.

I denne undersøkelsen anvender vi en såkalt ”snowball” forskningsmetode. Det handler om at de som mottar denne e-posten blir bedt om å sende den videre til andre bekjente (familie, venner, kolleger etc.). Dette for å få mange nok deltakere til å besvare forskningsspørsmålene våre.

Derfor ber vi deg om å videresende denne e-posten til familiemedlemmer, venner, kolleger o.l. som du tror kan være interesserte i å delta. Om du allerede har deltatt, etter å ha fått denne henvendelsen tidligere, skal du ikke å svare en gang til.

Ved å klikke på *lenken* under vil du komme inn i selve undersøkelsen der du vil få mer informasjon om studien og mulighet til å delta gjennom besvarelse av den nettbaserte undersøkelsen.

<http://www.survey-xact.no/LinkCollector?key=JWFQUKD93J92>

På forhånd takk!

Hilsen,

Ida Birkeland Grova og Mari Birkeland Grova
Masterstudenter innen arbeids- og organisasjonspsykologi

Anders Skogstad
Veileder og professor innen arbeids- og organisasjonspsykologi

FORESPØRSEL OM Å DELTA I EN STUDIE OM LEDELSE

Vi henvender oss til deg i kraft av at du er en mulig deltaker i en delstudie vedr. sammenhenger mellom lederatferd og effektivitet. Studien inngår i forskningsprosjektet "En pilot-studie av laissez-faire ledelse i norsk arbeidsliv – effekter og forklaringsmekanismer". Studien gjennomføres av Forskningsgruppen for arbeidsmiljø, ledelse og konflikt (FALK) ved Institutt for samfunnspsykologi, Det psykologiske fakultet ved Universitetet i Bergen.

Resultatene fra studien vil i første omgang bli brukt i en masteroppgave.

FRIVILLIG DELTAGELSE OG PERSONVERN

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke deg fra den uten å oppgi noen grunn for det. Vi vil kun henvende oss til deg en gang i forbindelse med utfylling av et spørreskjema via internett.

Innsamlede opplysninger om deg vil bli behandlet konfidensielt, og dine svar kan ikke tilbakeføres til deg. Her følges strenge forskningsetiske regler og vi vil ikke på noe tidspunkt få kjennskap til hva hver enkelt deltaker har svart. Undersøkelsen er innmeldt til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste AS (NSD). Forskningsprosjektet vil avsluttes den 01.01. 2015.

OM UTFYLING AV SELVE SKJEMAET

På de neste sidene vil du finne en rekke spørsmål og utsagn som vi ber deg ta stilling til. Det finnes ingen "riktige" eller "gale" svar. Dersom ingen av svaralternativene passer helt for deg, krysser du av for det alternativet som er mest dekkende. For at resultatene fra undersøkelsen skal gi et representativt og gyldig bilde av de forhold som undersøkes, er det veldig viktig at du baserer dine svar på egne selvstendige vurderinger og svarer på alle spørsmålene.

OM INNSENDING

Ferdig utfylt spørreskjemaet vil automatisk returneres til databasen SurveyXact, når du trykker på siste side i skjemaet.

Hvis du har spørsmål vedrørende undersøkelsen kan du kontakte oss på telefon 55588622, alternativt på E-post: ida.grova@student.uib.no eller mari.grova@student.uib.no.

På forhånd tusen takk for at du deltar!

Vennlig hilsen

Professor Anders Skogstad

Prosjektleder

Ida Birkeland Grova og Mari Birkeland Grova

Masterstudenter innen arbeids- og organisasjonspsykologi

Forskningsgruppe for arbeidsmiljø, ledelse og konflikt (FALK)

Institutt for samfunnspsykologi

Det psykologiske fakultet

Universitetet i Bergen

1. Bakgrunnsspørsmål

Hva er din alder?

Kjønn

(1) Mann

(2) Kvinne

Hvor mange års ansiennitet har du i virksomheten din?

Hvor mange års ansiennitet har du i arbeidslivet?

Hvor mange % stilling har du?

Hvor lenge har du hatt nåværende jobb?

Hvor lenge har den nåværende lederen vært nærmeste overhode?

Hvor mange underordnede har den lokale lederen ansvar for?

2. Kjennetegn ved nærmeste leders lederstil

1/2

Under finner du en rekke påstander som beskriver lederstilen til din nærmeste leder. Kryss av for hvor ofte han eller hun...

	Ikke i det hele tatt	En sjelden gang	Av og til	Ganske ofte	Ofte, om ikke alltid
stiller opp for de som gjør en innsats	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
revurderer kritiske forutsetninger for å se om de er hensiktsmessige	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
unnlater å gripe inn før	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

	Ikke i det hele tatt	En sjelden gang	Av og til	Ganske ofte	Ofte, om ikke alltid
problemene blir alvorlige					
fokuserer på uregelmessigheter, feil, unntak og avvik fra standarder	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
unngår å involvere seg når viktige saker kommer opp	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
snakker om sine viktigste verdier og overbevisninger	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
ikke er tilstede når det er behov for han/henne	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
prøver å få fram forskjellige perspektiver når problemer skal løses	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
snakker optimistisk om fremtiden	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
gjør andre stolt over å være forbundet med seg	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
diskuterer hvem som er ansvarlig for å oppnå ulike resultater	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
venter med å gripe inn før han/hun ser at det går galt	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

	Ikke i det hele tatt	En sjelden gang	Av og til	Ganske ofte	Ofte, om ikke alltid
snakker entusiastisk om hva som må oppnås	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
understreker betydningen av å være målbevisst	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
bruker tid på opplæring og veiledning	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
gir tydelig uttrykk for hva man kan forvente å få igjen når prestasjonsmål er nådd	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
viser at han/hun tror fast på at det ikke er vits i å endre på noe som fungerer	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
lar gruppens beste gå foran egne interesser	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
behandler andre som mennesker og ikke bare som medlemmer av en gruppe	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
viser at problemer må bli kroniske før han/hun griper inn	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
handler på en måte som gjør at andre respekterer han/henne	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
vier all sin oppmerksomhet til	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

	Ikke i det hele tatt	En sjelden gang	Av og til	Ganske ofte	Oftre, om ikke alltid
å ta seg av feil, klager og svikt					
vurderer moralske og etiske konsekvenser av beslutninger	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Kjennetegn ved nærmeste leders lederstil 2/2

Under finner du en rekke påstander som beskriver lederstilen til din nærmeste leder. Kryss av for hvor ofte han eller hun...

	Ikke i det hele tatt	En sjelden gang	Av og til	Ganske ofte	Oftre, om ikke alltid
holder rede på alle feil	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
utstråler en slags myndighet og selvsikkerhet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
uttrykker en inspirerende fremtidsvisjon	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
retter oppmerksomheten mot manglende innfrielse av standarder	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
unngår å ta beslutninger	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
anser enkeltmennesker for å	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

	Ikke i det hele tatt	En sjelden gang	Av og til	Ganske ofte	Ofte, om ikke alltid
ha behov, ferdigheter og mål som skiller dem fra andre					
får andre til å se problemer fra mange forskjellige synsvinkler	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
hjelper andre til å utvikle sine sterke sider	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
foreslår nye måter å løse oppdrag på	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
utsetter å svare på spørsmål som haster	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
legger vekt på betydningen av å ha en felles målsetning	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
gir uttrykk for tilfredshet når andre innfrir forventninger	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
uttrykker tillit til at målsetninger blir nådd	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
er åpen for andres behov i forbindelse med arbeidet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
braker ledelsesmetoder som er tilfredsstillende	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
får andre til å utrette mer enn de forventet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

	Ikke i det hele tatt	En sjelden gang	Av og til	Ganske ofte	Ofte, om ikke alltid
er flink til å ivareta andres interesser overfor høyere instanser	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
samarbeider med andre på en tilfredsstillende måte	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
forsterker andres ønske om å lykkes	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
er flink til å innfri organisatoriske krav	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
styrker andres vilje til å prøve mer	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
leder en effektiv gruppe	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

3. Negativ atferd fra nærmeste leder

Kryss av for hvor ofte din nærmeste leder behandler deg, eller andre medarbeidere, slik som beskrevet under:

	Ikke i det hele tatt	En sjelden gang	Av og til	Ganske ofte	Ofte, om ikke alltid
Kommer med raseriutbrudd eller bruker tid på surmuling	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

	Ikke i det hele tatt	En sjelden gang	Av og til	Ganske ofte	Ofte, om ikke alltid
Ydmyker meg eller mine medarbeidere dersom vi ikke lever opp til hans/hennes standarder	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Holder rede på andres feil og bruker mye tid på å skjule egne feil	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Rettferdiggjør egne handlinger ved å skylde på andre	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Sprer uriktig informasjon om meg/andre for å skade min/andres stilling i virksomheten	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Har imitert deg eller andre medarbeidere eller laget ansiktsgrimaser (f.eks. himlet med øynene, geipet etc.), for å vise at han/hun ikke er fornøyd med din/vedkommendes arbeidsinnsats	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Har skjelt deg ut på telefon, slengt på røret i en samtale eller sendt deg krasse e-	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

	Ikke i det hele tatt	En sjelden gang	Av og til	Ganske ofte	Ofte, om ikke alltid
--	-------------------------	-----------------	-----------	-------------	-------------------------

poster fordi han/hun mener at
du har gjort en dårlig jobb

4. Om arbeidsutførelse

Kryss av for i hvilken grad påstandene under stemmer med din oppfattelse:

	Stemmer overhodet ikke	Stemmer i liten grad	Stemmer i noen grad	Stemmer i stor grad	Stemmer helt
Fordi jeg stoler på evnene mine, klarer jeg å holde meg rolig når jeg står overfor vanskeligheter i arbeidet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Når jeg konfronteres med et problem i arbeidet, kan jeg vanligvis finne flere løsninger	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Uansett hva som skjer i arbeidet, kan jeg vanligvis håndtere det	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Min tidligere arbeidserfaring har forberedt med godt for mitt kommende yrkesliv	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Jeg oppfyller målene jeg	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

	Stemmer overhodet ikke	Stemmer i liten grad	Stemmer i noen grad	Stemmer i stor grad	Stemmer helt
setter for meg selv i arbeidet					
Jeg føler at jeg er forberedt på de fleste kravene i arbeidet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

5. Klarhet i arbeidsroller

Kryss av for hvor riktig du opplever at følgende påstander er for deg:

	Fullstendig galt		Hverken riktig eller galt		Fullstendig riktig
Det er klare og planlagte målsetninger for jobben min	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Jeg vet at jeg disponerer tiden riktig	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Jeg vet hva som er mitt arbeidsområde	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Jeg vet nøyaktig hva som forventes av meg	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Det er klare retningslinjer for hva som skal gjøres	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

6. Egen innsats og kvalitet i jobben

De ti utsagnene nedenfor handler om din egen innsats og kvalitet i jobben. Kryss av for hvor enig du er i utsagnene:

	Helt uenig				Helt enig
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"/>
Jeg er svært opptatt av å gjøre en god innsats i jobben min	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Jeg legger ofte inn ekstra innsats i jobben min	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Jeg står ofte på litt ekstra i travle perioder	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Jeg nøler sjelden med å ta i et ekstra tak når det er behov for det	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Kvaliteten på arbeidet mitt er jevnt på et høyt nivå	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Arbeidet mitt er av ypperste kvalitet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Jeg presterer bedre enn det som kan forventes av en	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

	Helt uenig				Helt enig
person i min type jobb					
Jeg leverer sjelden fra meg					
en jobb før jeg er sikker på at	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
kvaliteten på den inneholder					
et høyt nivå					
Andre i organisasjonen ser på					
det jeg leverer som typisk	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
kvalitetsarbeid					

Appendiks D

Tabell A2. Faktoranalyse (skalaen for passiv-unnvikendelse).

Rotated Component Matrix ^a		
	Component	
	1	2
Under finner du en rekke påstander som beskriver lederstilen til din nærmeste leder. Kryss av for hvor ofte han eller hun... - viser at problemer må bli kroniske før han/hun griper inn	.786	
Under finner du en rekke påstander som beskriver lederstilen til din nærmeste leder. Kryss av for hvor ofte han eller hun... - unngår å ta beslutninger	.780	
Under finner du en rekke påstander som beskriver lederstilen til din nærmeste leder. Kryss av for hvor ofte han eller hun... - utsetter å svare på spørsmål som haster	.771	
Under finner du en rekke påstander som beskriver lederstilen til din nærmeste leder. Kryss av for hvor ofte han eller hun... - unngår å involvere seg når viktige saker kommer opp	.756	
Under finner du en rekke påstander som beskriver lederstilen til din nærmeste leder. Kryss av for hvor ofte han eller hun... - unnlater å gripe inn før problemene blir alvorlige	.754	
Under finner du en rekke påstander som beskriver lederstilen til din nærmeste leder. Kryss av for hvor ofte han eller hun... - venter med å gripe inn før han/hun ser at det går galt	.714	
Under finner du en rekke påstander som beskriver lederstilen til din nærmeste leder. Kryss av for hvor ofte han eller hun... - ikke er tilstede når det er behov for han/henne	.531	
Under finner du en rekke påstander som beskriver lederstilen til din nærmeste leder. Kryss av for hvor ofte han eller hun... - viser at han/hun tror fast på at det ikke er vits i å endre på noe som fungerer		.953

Extraction Method: Principal Component Analysis.

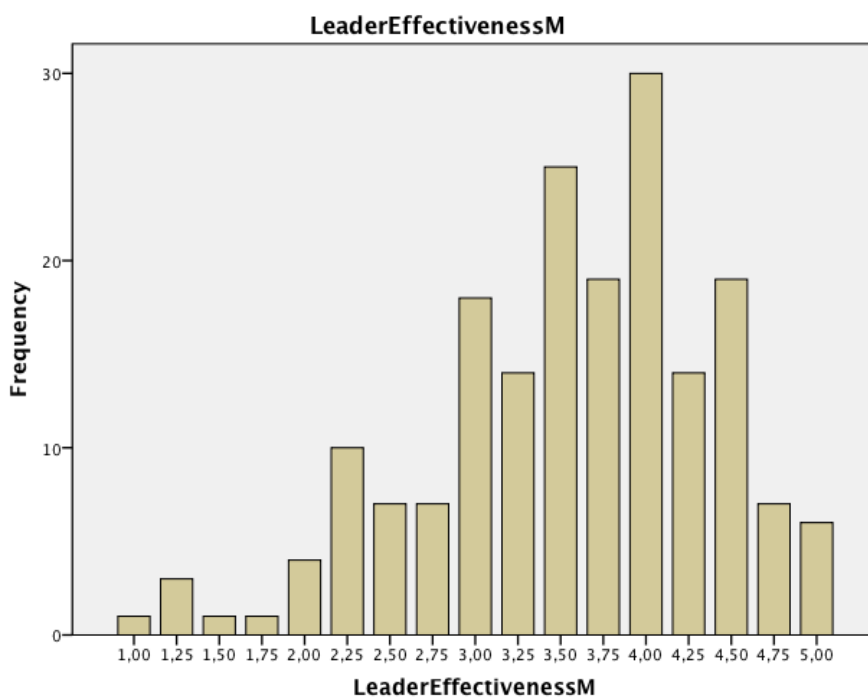
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

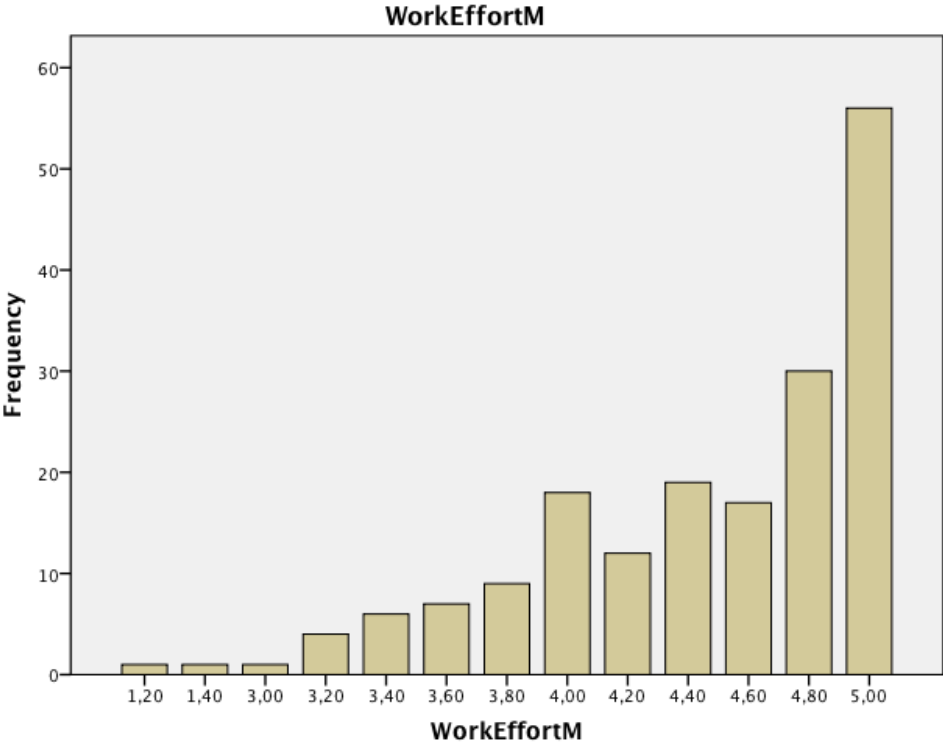
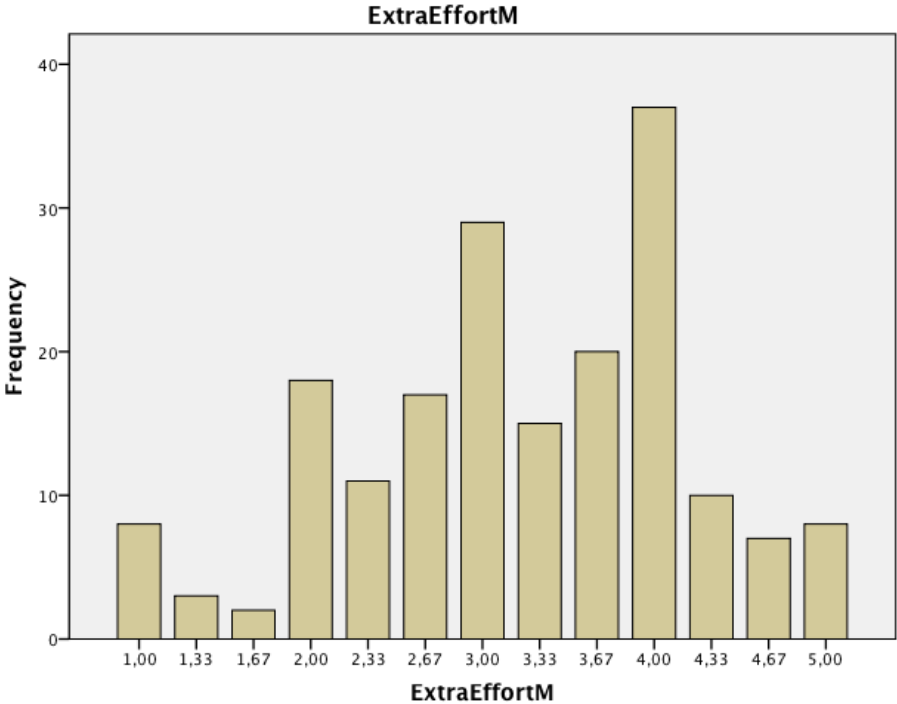
a. Rotation converged in 3 iterations.

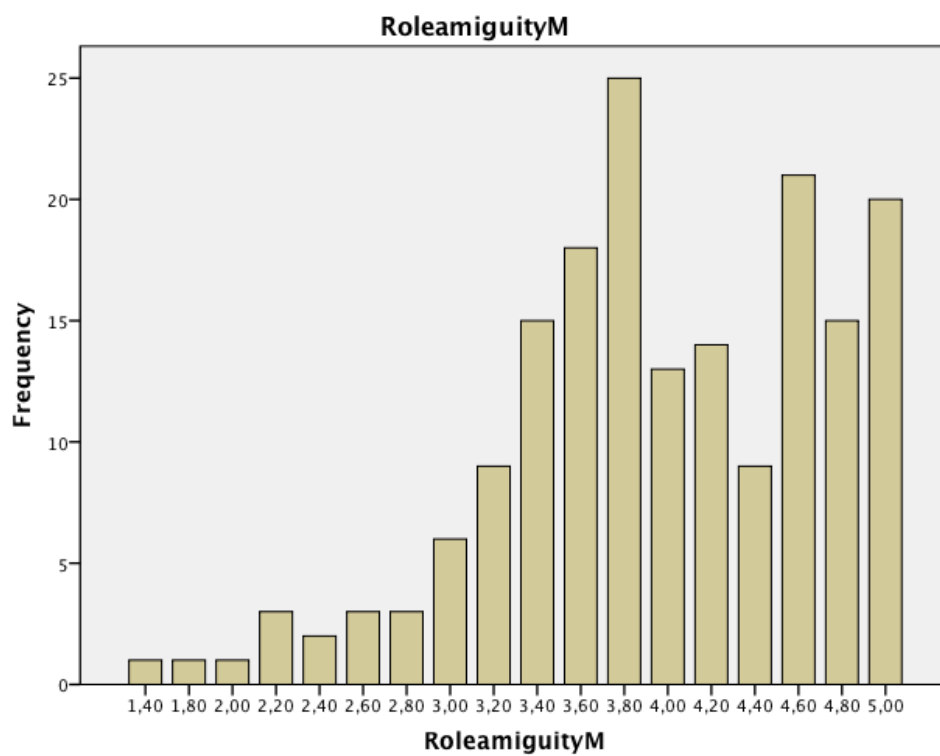
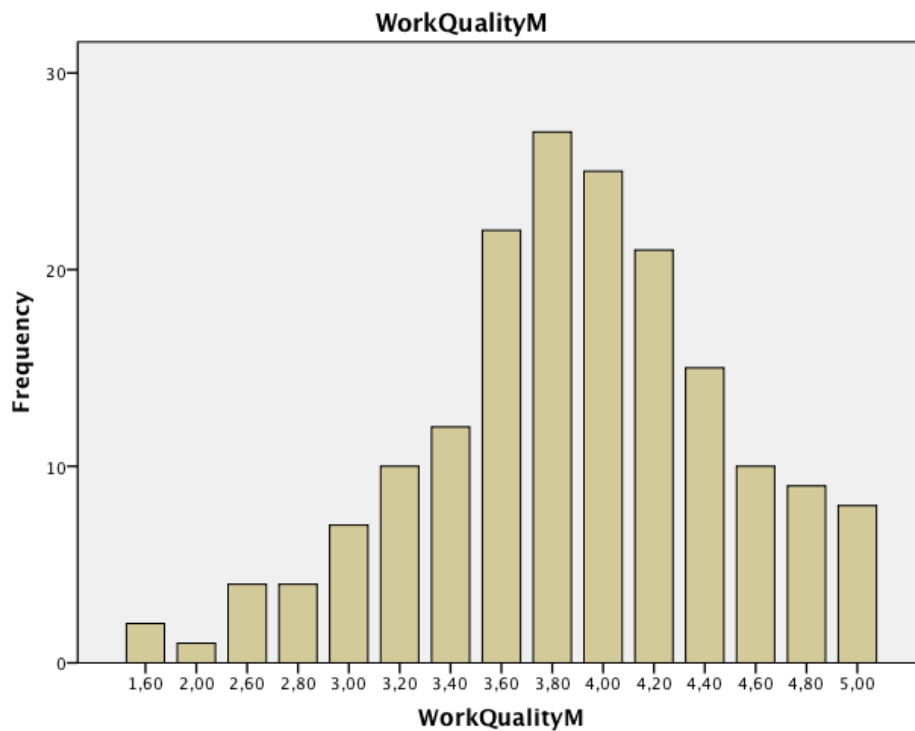
Appendiks E

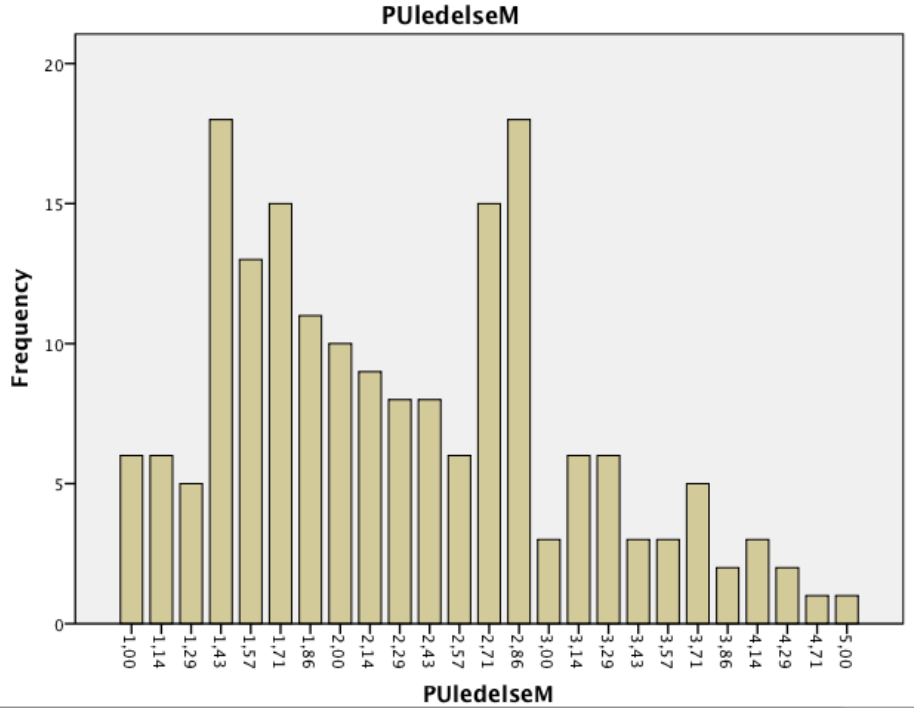
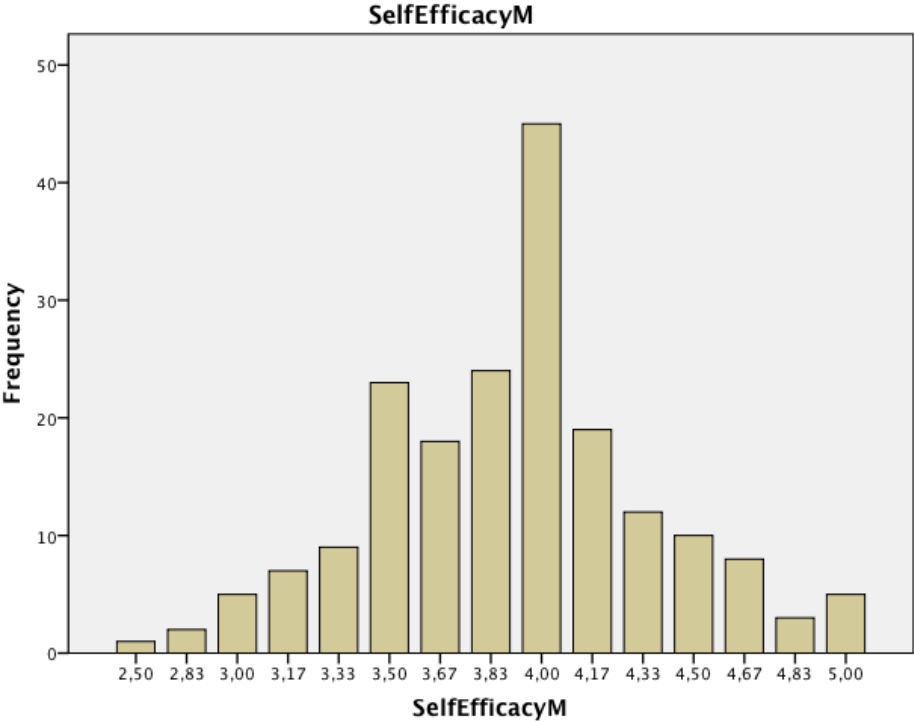
Tabell A3. Deskriptiv statistikk av utfallsmålene studien.

Descriptive Statistics										
	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
LeaderEffectivenessM	186	1.00	5.00	3.5578	.06118	.83445	-.640	.178	.203	.355
ExtraEffortM	185	1.00	5.00	3.2252	.07192	.97819	-.364	.179	-.385	.355
WorkEffortM	181	1.20	5.00	4.4552	.04606	.61971	-1.877	.181	6.018	.359
WorkQualityM	177	1.60	5.00	3.8746	.04715	.62729	-.642	.183	1.210	.363
RoleamiguityM	179	1.40	5.00	3.9631	.05619	.75176	-.622	.182	.242	.361
SelfEfficacyM	191	2.50	5.00	3.9101	.03349	.46287	.004	.176	.201	.350
PULedelseM	183	1.00	5.00	2.3044	.06183	.83641	.612	.180	-.065	.357
Valid N (listwise)	157									









Appendiks F

Tabell A4. Regresjonsanalyser, uttesting av hypotese 1.

Coefficients ^a											
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	4.026	.327		12.297	.000					
	Hva er din alder?	-.003	.007	-.042	-.461	.645	-.057	-.035	-.035	.697	1.436
	Hvor mange års ansiennitet har du i virksomheten din?	-.003	.009	-.027	-.300	.764	-.044	-.023	-.023	.695	1.439
	s_2	-.225	.135	-.126	-1.673	.096	-.125	-.126	-.126	.996	1.004
2	(Constant)	3.737	.376		9.926	.000					
	Hva er din alder?	-.002	.007	-.030	-.331	.741	-.057	-.025	-.025	.692	1.446
	Hvor mange års ansiennitet har du i virksomheten din?	-.002	.009	-.026	-.287	.775	-.044	-.022	-.022	.695	1.439
	s_2	-.278	.138	-.156	-2.008	.046	-.125	-.151	-.151	.935	1.069
	Datasett	.274	.178	.120	1.538	.126	.086	.116	.115	.928	1.077
3	(Constant)	5.247	.318		16.497	.000					
	Hva er din alder?	.003	.005	.034	.485	.628	-.057	.037	.028	.687	1.456
	Hvor mange års ansiennitet har du i virksomheten din?	-.005	.007	-.050	-.734	.464	-.044	-.056	-.042	.694	1.440
	s_2	-.237	.106	-.133	-2.242	.026	-.125	-.169	-.128	.934	1.071
	Datasett	.156	.136	.068	1.141	.256	.086	.087	.065	.923	1.084
	PassiveAvoidantLeadershipM	-.695	.062	-.642	-11.122	.000	-.648	-.648	-.637	.985	1.015

a. Dependent Variable: LeaderEffectivenessM

Tabell A5. Regresjonsanalyser, uttesting av hypotese 2.

Coefficients ^a											
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	4.164	.380		10.967	.000					
	Hva er din alder?	-.010	.008	-.111	-1.244	.215	-.099	-.094	-.093	.697	1.436
	Hvor mange års ansiennitet har du i virksomheten din?	.003	.010	.024	.273	.785	-.028	.021	.020	.695	1.439
	s_2	-.392	.156	-.188	-2.513	.013	-.189	-.188	-.187	.996	1.004
2	(Constant)	3.704	.434		8.537	.000					
	Hva er din alder?	-.009	.008	-.095	-1.073	.285	-.099	-.082	-.079	.692	1.446
	Hvor mange års ansiennitet har du i virksomheten din?	.003	.010	.026	.296	.768	-.028	.023	.022	.695	1.439
	s_2	-.476	.159	-.228	-2.984	.003	-.189	-.222	-.220	.935	1.069
	Datasett	.435	.205	.162	2.120	.035	.114	.160	.156	.928	1.077
3	(Constant)	5.209	.398		13.082	.000					
	Hva er din alder?	-.004	.007	-.041	-.559	.577	-.099	-.043	-.034	.687	1.456
	Hvor mange års ansiennitet har du i virksomheten din?	.001	.008	.005	.071	.943	-.028	.005	.004	.694	1.440
	s_2	-.435	.132	-.208	-3.288	.001	-.189	-.244	-.201	.934	1.071
	Datasett	.317	.171	.118	1.858	.065	.114	.141	.114	.923	1.084
	PassiveAvoidantLeadershipM	-.692	.078	-.546	-8.851	.000	-.562	-.562	-.542	.985	1.015

a. Dependent Variable: ExtraEffortM

Tabell A6. Regresjonsanalyser, uttesting av hypotese 3a.

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	4.737	.248		19.111	.000					
	Hva er din alder?	-.003	.005	-.049	-.534	.594	-.056	-.041	-.041	.697	1.436
	Hvor mange års ansiennitet har du i virksomheten din?	-.001	.007	-.012	-.129	.898	-.035	-.010	-.010	.695	1.439
	s_2	-.111	.102	-.084	-1.093	.276	-.084	-.084	-.084	.996	1.004
2	(Constant)	4.640	.287		16.189	.000					
	Hva er din alder?	-.003	.005	-.044	-.474	.636	-.056	-.037	-.036	.692	1.446
	Hvor mange års ansiennitet har du i virksomheten din?	-.001	.007	-.011	-.122	.903	-.035	-.009	-.009	.695	1.439
	s_2	-.129	.105	-.097	-1.226	.222	-.084	-.094	-.094	.935	1.069
	Dataseett	.092	.136	.054	.679	.498	.035	.052	.052	.928	1.077
3	(Constant)	4.662	.318		14.666	.000					
	Hva er din alder?	-.002	.005	-.043	-.458	.648	-.056	-.035	-.035	.687	1.456
	Hvor mange års ansiennitet har du i virksomheten din?	-.001	.007	-.012	-.127	.899	-.035	-.010	-.010	.694	1.440
	s_2	-.129	.106	-.097	-1.216	.226	-.084	-.094	-.094	.934	1.071
	Dataseett	.090	.136	.053	.663	.508	.035	.051	.051	.923	1.084
	PassiveAvoidantLeaders hipM	-.010	.062	-.013	-.162	.872	-.022	-.013	-.012	.985	1.015

a. Dependent Variable: WorkEffortM

Tabell A7. Regresjonsanalyser, uttesting av hypotese 3b.

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	4.137	.253		16.354	.000					
	Hva er din alder?	-.001	.005	-.024	-.255	.799	-.039	-.020	-.020	.697	1.436
	Hvor mange års ansiennitet har du i virksomheten din?	-.002	.007	-.027	-.293	.770	-.035	-.023	-.023	.695	1.439
	s_2	-.136	.104	-.102	-1.311	.192	-.101	-.102	-.101	.996	1.004
2	(Constant)	4.154	.293		14.182	.000					
	Hva er din alder?	-.001	.005	-.025	-.263	.793	-.039	-.021	-.020	.692	1.446
	Hvor mange års ansiennitet har du i virksomheten din?	-.002	.007	-.027	-.293	.770	-.035	-.023	-.023	.695	1.439
	s_2	-.133	.108	-.099	-1.238	.218	-.101	-.096	-.096	.935	1.069
	Dataseett	-.016	.139	-.009	-.117	.907	-.029	-.009	-.009	.928	1.077
3	(Constant)	4.252	.324		13.109	.000					
	Hva er din alder?	-.001	.005	-.019	-.203	.839	-.039	-.016	-.016	.687	1.456
	Hvor mange års ansiennitet har du i virksomheten din?	-.002	.007	-.029	-.315	.753	-.035	-.025	-.025	.694	1.440
	s_2	-.131	.108	-.097	-1.211	.228	-.101	-.094	-.094	.934	1.071
	Dataseett	-.024	.139	-.014	-.171	.864	-.029	-.013	-.013	.923	1.084
	PassiveAvoidantLeaders hipM	-.045	.064	-.056	-.711	.478	-.059	-.056	-.055	.985	1.015

a. Dependent Variable: WorkQualityM

Tabell A8. Regresjonsanalyser, uttesting av hypotese 4a.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	4.737	.244		19.393	.000					
	Hva er din alder?	-.003	.005	-.049	-.542	.588	-.056	-.041	-.041	.697	1.436
	Hvor mange års ansiennitet har du i virksomheten din?	-.001	.006	-.012	-.130	.896	-.035	-.010	-.010	.695	1.439
	s_2	-.111	.100	-.084	-1.110	.269	-.084	-.084	-.084	.996	1.004
2	(Constant)	4.640	.282		16.429	.000					
	Hva er din alder?	-.003	.005	-.044	-.481	.631	-.056	-.037	-.036	.692	1.446
	Hvor mange års ansiennitet har du i virksomheten din?	-.001	.006	-.011	-.124	.902	-.035	-.009	-.009	.695	1.439
	s_2	-.129	.104	-.097	-1.244	.215	-.084	-.094	-.094	.935	1.069
	Datsett	.092	.134	.054	.689	.492	.035	.052	.052	.928	1.077
3	(Constant)	3.632	.458		7.926	.000					
	Hva er din alder?	-.004	.005	-.069	-.765	.446	-.056	-.058	-.057	.685	1.461
	Hvor mange års ansiennitet har du i virksomheten din?	-.001	.006	-.011	-.126	.900	-.035	-.010	-.009	.695	1.439
	s_2	-.152	.102	-.115	-1.485	.139	-.084	-.113	-.110	.929	1.076
	Datsett	.105	.131	.062	.801	.424	.035	.061	.060	.927	1.079
	SelfEfficacyM	.278	.101	.207	2.760	.006	.188	.207	.205	.978	1.023

a. Dependent Variable: WorkEffortM

Tabell A9. Regresjonsanalyser, uttesting av hypotese 4b.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	4.137	.250		16.551	.000					
	Hva er din alder?	-.001	.005	-.024	-.258	.797	-.039	-.020	-.020	.697	1.436
	Hvor mange års ansiennitet har du i virksomheten din?	-.002	.007	-.027	-.296	.767	-.035	-.023	-.023	.695	1.439
	s_2	-.136	.103	-.102	-1.327	.186	-.101	-.102	-.101	.996	1.004
2	(Constant)	4.154	.289		14.354	.000					
	Hva er din alder?	-.001	.005	-.025	-.266	.790	-.039	-.021	-.020	.692	1.446
	Hvor mange års ansiennitet har du i virksomheten din?	-.002	.007	-.027	-.296	.767	-.035	-.023	-.023	.695	1.439
	s_2	-.133	.106	-.099	-1.253	.212	-.101	-.096	-.096	.935	1.069
	Datsett	-.016	.137	-.009	-.118	.906	-.029	-.009	-.009	.928	1.077
3	(Constant)	1.836	.424		4.331	.000					
	Hva er din alder?	-.005	.005	-.081	-.988	.325	-.039	-.076	-.067	.685	1.461
	Hvor mange års ansiennitet har du i virksomheten din?	-.002	.006	-.027	-.334	.739	-.035	-.026	-.023	.695	1.439
	s_2	-.185	.094	-.138	-1.961	.052	-.101	-.150	-.133	.929	1.076
	Datsett	.014	.121	.008	.114	.910	-.029	.009	.008	.927	1.079
	SelfEfficacyM	.639	.093	.472	6.865	.000	.449	.469	.466	.978	1.023

a. Dependent Variable: WorkQualityM

Tabell A10. Regresjonsanalyser, uttesting av hypotese 5a.

Coefficients ^a										
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	4.737	.246		19.281	.000				
	Hva er din alder?	-.003	.005	-.049	-.539	.591	-.056	-.041	-.041	.697
	Hvor mange års ansiennitet har du i virksomheten din?	-.001	.006	-.012	-.130	.897	-.035	-.010	-.010	.695
	s_2	-.111	.101	-.084	-1.103	.271	-.084	-.084	-.084	.996
2	(Constant)	4.640	.284		16.333	.000				
	Hva er din alder?	-.003	.005	-.044	-.478	.633	-.056	-.037	-.036	.692
	Hvor mange års ansiennitet har du i virksomheten din?	-.001	.006	-.011	-.123	.902	-.035	-.009	-.009	.695
	s_2	-.129	.104	-.097	-1.237	.218	-.084	-.094	-.094	.935
	Datasett	.092	.134	.054	.685	.494	.035	.052	.052	.928
3	(Constant)	4.286	.378		11.340	.000				
	Hva er din alder?	-.003	.005	-.048	-.524	.601	-.056	-.040	-.040	.691
	Hvor mange års ansiennitet har du i virksomheten din?	-.001	.006	-.010	-.115	.909	-.035	-.009	-.009	.695
	s_2	-.098	.106	-.074	-.916	.361	-.084	-.070	-.070	.894
	Datasett	.058	.136	.034	.423	.673	.035	.033	.032	.899
	RoleamiguityM	.091	.065	.111	1.415	.159	.127	.108	.108	.940

a. Dependent Variable: WorkEffortM

Tabell A11. Regresjonsanalyser, uttesting av hypotese 5a.

Coefficients ^a										
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	4.137	.250		16.551	.000				
	Hva er din alder?	-.001	.005	-.024	-.258	.797	-.039	-.020	-.020	.697
	Hvor mange års ansiennitet har du i virksomheten din?	-.002	.007	-.027	-.296	.767	-.035	-.023	-.023	.695
	s_2	-.136	.103	-.102	-1.327	.186	-.101	-.102	-.101	.996
2	(Constant)	4.154	.289		14.354	.000				
	Hva er din alder?	-.001	.005	-.025	-.266	.790	-.039	-.021	-.020	.692
	Hvor mange års ansiennitet har du i virksomheten din?	-.002	.007	-.027	-.296	.767	-.035	-.023	-.023	.695
	s_2	-.133	.106	-.099	-1.253	.212	-.101	-.096	-.096	.935
	Datasett	-.016	.137	-.009	-.118	.906	-.029	-.009	-.009	.928
3	(Constant)	3.117	.368		8.473	.000				
	Hva er din alder?	-.002	.005	-.036	-.415	.679	-.039	-.032	-.030	.691
	Hvor mange års ansiennitet har du i virksomheten din?	-.002	.006	-.025	-.286	.775	-.035	-.022	-.021	.695
	s_2	-.041	.104	-.030	-.393	.695	-.101	-.030	-.029	.894
	Datasett	-.117	.133	-.068	-.883	.379	-.029	-.068	-.064	.899
	RoleamiguityM	.268	.063	.321	4.257	.000	.317	.313	.311	.940

a. Dependent Variable: WorkQualityM