

Utvikling og testing av skala på etisk ledelse

Maria Kivijärvi Heggen og Åshild Tandberg Skjærseth



**Masterprogram i
arbeids- og organisasjonspsykologi**

ved

UNIVERSITETET I BERGEN

DET PSYKOLOGISKE FAKULTET

VÅR 2010

Veiledere:

Førsteamanuensis Lars Glasø, Institutt for samfunnspsykologi
Professor Stig Berge Matthiesen, Institutt for samfunnspsykologi

Abstract

In this master's thesis the development and testing of a new ethical leadership scale (EL) together with the adherent rationale is presented. The empirical research of ethical leadership is scarce. This may be due to a scientific ideal of being an "objective researcher free of values", but also because of the lack of instruments in the field measuring employees' perceptions of ethical leadership. Hence, regarding the latter, an explorative study was conducted in order to start developing a new scale of ethical leadership. A sample of 586 respondents and a reference group (N=7) participated in this study. Exploratory factor analysis, reliability analysis and inter-item total correlations indicated a two-factor structure of EL. These two factors comprised leader justice and care for employees, respectively. EL demonstrates high internal consistency (Cronbach's alpha = .94). Face-validity, construct and discriminate validity seem satisfactory as the relationship between EL and constructive and destructive leadership behavior, as well as between EL and variables of work conditions, correlated in accordance with hypothesized directions. It is concluded that ethical perspectives should be included in leadership research. Implications for further research and practical use of the EL are outlined.

Keywords: Ethical leadership scale, leadership, ethics, construct development.

Sammendrag

I denne masteroppgaven vil utvikling og testing av en ny etisk ledelsesskala (EL) samt rasjonale for dette presenteres. Den empiriske forskning på etisk ledelse er mangelfull. Dette kan skyldes et vitenskapelig ideal om en ”verdifri og objektiv” forskning, men også mangel på instrumenter innenfor feltet som måler ansattes opplevelse av etisk ledelse. Herav ble en eksplorerende studie gjennomført med hensikt å utvikle en ny skala på etisk ledelse.

Et utvalg på 586 respondenter og en referansegruppe (N=7) deltok i studien. Eksplorerende faktoranalyse, reliabilitetsanalyser og inter-item total korrelasjoner indikerte en to-faktorstruktur av EL. Disse to faktorene bestod henholdsvis av lederes rettskaffenhet og omsorg for ansatte. EL demonstrerer høy indre konsistens (Cronbachs Alpha = .94).

Begrepsvaliditet, konstruktvaliditet og diskriminant validitet fremstår som tilfredsstillende ettersom EL og konstruktiv og destruktiv lederatferd i tillegg til EL og variabler for arbeidsforhold, korrelerte i henhold til forventninger. Det konkluderes med at etiske perspektiver burde inkluderes i ledelsesforskning. Implikasjoner for videre forskning og praktisk bruk av EL behandles.

Nøkkelord: Etisk ledelsesskala, ledelse, etikk, konstruktutvikling.

Forord

Gjennom masterprogrammet i arbeids- og organisasjonspsykologi har ledelse vært et mye omtalt tema. Dette var også et felt vi ønsket å se nærmere på, hvor valget falt på etisk ledelse som tilbyr et nytt perspektiv på et ”gammelt” fenomen. I arbeidet med å utvikle en ny etisk ledelsesskala har prosjektet representert mange muligheter for læring; fra litteraturgjennomgang og generering av ledd, til konstruksjon og gjennomføring av en større spørreskjemaundersøkelse. På denne måten har vi, på godt og vondt, fått verdifull innsikt i forskningsprosessen.

I arbeidet med utviklingen av skalaen, har innspill fra våre veiledere Professor Stig Berge Matthiesen og Førsteamanuensis Lars Glasø vært av uvurderlig betydning. Begge har fungert som entusiastiske støttespillere i et utfordrende prosjekt. Foruten faglig støtte har deres tro på prosjektet utgjort en motivasjonsfaktor for oss underveis.

Det er med stor takknemlighet at vi også trekker frem kontorsjef Arne Magnus Morken, som har vært en viktig samarbeidspartner i forbindelse med klargjøring og distribusjon av det elektroniske spørreskjemaet. Vi vil dessuten rette en takk til Professor Anders Skogstad for hans nyttige tips og råd. Videre fortjener alle deltakerne i undersøkelsen en stor takk.

Sist, men ikke minst, ønsker vi å takke våre medstudenter på masterkullet for deres sosiale støtte i arbeidsprosessen. Tusen takk!

Maria Kivijärvi Heggen og Åshild Tandberg Skjærseth

Innholdsfortegnelse

Abstract	i
Sammendrag	ii
Forord	iii
Innholdsfortegnelse	iv
Figuroversikt	v
Tabelloversikt.....	v
Innledning	6
Ledelse som fenomen og forskningsfelt – Et historisk overblikk	7
<i>God ledelse uten etikk?</i>	9
Hva er etikk?	9
<i>Etikk og ledelse – Relativt eller universelt?</i>	10
<i>Aristoteles og den dydige lederen</i>	12
<i>Utilitarisme – Lederen som fellesskapets tjener?</i>	14
<i>Kant og pliktetikken – Ledelse gjennom autonomi</i>	15
<i>Viktigheten av et integrert perspektiv</i>	17
Etisk ledelse som forskningsfelt	18
<i>Behovet for mer forskning</i>	21
<i>En utvidet tilnærming</i>	22
Forskningsspørsmål	24
Metode	26
Forskningsdesign og metode	26
Innsamling og analyse av data.....	26
<i>Statistikk</i>	26
<i>Skalaer</i>	27
Utvalg	28
Etikk.....	29
Resultater	30
Utvikling av en etisk ledelsesskala	30
Faktoranalyse	32
<i>Fase 1</i>	34
<i>Faktorstruktur og separate utvalg</i>	36
<i>Fase 2</i>	37
<i>Fase 3</i>	38
Konstruktvaliditet	39
<i>Referansegruppen</i>	43
Diskusjon	44
Sentrale funn	44
<i>Faktorstruktur og meningsinnhold</i>	44
<i>EL og konstruktvaliditet</i>	47
<i>EL og utfallsvariabler</i>	48
Metodologiske betraktninger	48
Praktisk nytteverdi	51
Konklusjon og implikasjoner for videre forskning	52
Referanser	54
Appendiks A Perceived Leadership Integrity Scale (PLIS)	59
Appendiks B Ethical Leadership Scale (ELS) og Ethical Leadership	61
Appendiks C Tabeller for faktorstruktur fulltids- og deltidsutvalg	63
Appendiks D Korrelasjonsmatrise etisk ledelse 27 ledd	66
Appendiks E Godkjenningskjema NSD	68
Appendiks F Fullstendig spørreskjema	69

Figuroversikt

Figur I. Scree Plot test 27 ledd (N=586)	36
--	----

Tabelloversikt

Tabell I. Karakteristika ved respondenter og deres nærmeste leder (N=586)	29
Tabell II. Inventorie på etisk ledelse (fullskala-versjon) (N=586)	32
Tabell III. Faktorstruktur (pattern matrix) basert på analysefase 1	34
Tabell V. Samlet faktorløsning 15 ledd som mål på etisk ledelse (N=586).....	39
Tabell VI. Korrelasjonsmatrise etisk ledelse 15 ledd (N=586).....	41

Innledning

Denne masteroppgaven tar for seg utviklingen av en skala på etisk ledelse. I det følgende vil grunnlaget for dette presenteres, blant annet gjennom en forholdsvis bred gjennomgang av et forskningstema som fremdeles er i sin ”barndom” (se Northouse, 2010). Til tross for manglende fokus i forskningssammenheng, uttaler Northouse at ”sannsynligvis helt tilbake til huleboertiden har mennesket vært opptatt av våre ledes etikk” (Northouse, 2010, s.377, vår oversettelse¹). Utsagnet gjenspeiler menneskets urgamle forhold til lederskikkelser som veiledere i det sosiale liv. I dagens globaliserte samfunn er ledere fortsatt gjenstand for stor oppmerksomhet, ved at deres handlinger, personlighet og forhold til medarbeidere og omverdenen for øvrig er gjenstand for kritisk analyse. Denne interessen gjenspeiler også en lang vitenskapelig søken etter hva ”god” ledelse innebærer, idet et konkurransepreget arbeidsliv utfordrer ledes evne til effektivt å manøvrere gjennom ”komplekse farvann”.

Viktigheten av etikk, altså hva som er ”rett” og ”galt” eller ”moralsk” og ”umoralsk”, har i den forbindelse blitt et slagord innen ledelsesfeltet de siste årene, (se Ciulla, 2004a; Bass 2008; Northouse, 2010). Overskrifter som ”En av to slakter sjefen” (Dagbladet nettutgave, 18.01.2010) med påfølgende dom om at sjefen foretar dårlige og lite overveide beslutninger, understreker grad av engasjement eller bekymring vedrørende ledes atferd. Det mangler videre ikke eksempler på ledere som synes å trå feil i det moralske landskapet. Nasjonalt kan konflikten mellom tidligere LO-leder Gerd Liv Valla og internasjonal LO-sekretær Ingunn Yssen nevnes, hvor Yssen i 2007 sa opp sin stilling under påstanden om at hun var blitt trakassert av Valla (Dagbladet nettutgave, 09.02.2007). Internasjonalt har Enron-skandalen som rystet finansverdenen i 2001 med opprulling av grov økonomisk korrupsjon (Dagbladet nettutgave, 25.05.2006), og Bush-administrasjonens falsifisering av bevis i innledningen av krigen mot Irak (Aftenposten nettutgave, 11.03.2010), skapt overskrifter med et uttalt behov for økt fokus på etikk i arbeids- og samfunnsliv generelt.

Interessen for ledes moralske karakter og atferd er påfallende sammenlignet med mennesker uten lederansvar (Colbjørnsen, Drake & Haukedal, 2001). Sett i sammenheng hevder Ciulla (2004b) at ledelse er moral forstørret og at ledere fungerer som viktige holdepunkt for sine

¹ Alle påfølgende oversatte sitat fra engelskspråklige kilder er vår oversettelse.

ansatte med hensyn til hva som anses å være etisk ”riktig”. På tross av flere normative anbefalinger om hvordan ledere bør og ikke bør opptre, har imidlertid systematisk og deskriptiv forskning på etisk ledelse i stor grad vært fraværende (Ciulla, 2004a; Northouse, 2010). Ciulla påpeker videre at man ikke kan forvente at ledere skal operere på et høyere moralsk nivå enn medarbeidere, men at lederes handlinger og etiske valg alltid må sees i lys av den maktposisjonen de besitter. Med andre ord kan makt og innflytelse hevdes å bære med seg et krav om etikk. Et sentralt spørsmål å stille med hensyn til kunnskap og forståelse av ledelsesprosessen, blir dermed hva etikken i ledelse betyr og hvilke implikasjoner dette kan ha for organisasjonen.

I denne oppgaven vil vi se nærmere på det etiske ledelseskonstruktet slik det beskrives i litteratur og forskning. Mye er tenkt og *skrevet* om etikk, men den empiriske *forskningen* på etisk ledelse er begrenset, noe som også legitimerer behovet for å utvikle en etisk ledesskala til forskningsmessig bruk. Gjennom utarbeidelse og testing av en egen skala håper vi å bidra til et økt fokus på etisk ledelse som utgjør en viktig del av ledelse. I det følgende vil vi kort presentere ledelsesfeltet, fulgt av en fokusering på etikk. Herunder drøftes implikasjoner av Aristoteles’ dydsetikk, regel-utilitarisme og Kants pliktetikk, før eksisterende empiri og behovet for mer forskning på etisk ledelse underbygges. Samlet utgjør dette grunnlaget for skalaen på etisk ledelse. Deretter vil konstruktutviklingen nærmere redegjøres for og drøftes.

Ledelse som fenomen og forskningsfelt – Et historisk overblikk

For at vår undersøkelse av etisk ledelse skal være meningsfull, er det nødvendig å plassere etikk i forhold til studiet av ledelse generelt. Rent språklig forstår vi begrepet ”leder” som en fornorsking av det engelske ”leader”, som er avledet fra ”lode-star” eller ledestjerne (Haukedal, 2005). Dermed er det kanskje ikke så rart at ledelse vekker assosiasjoner til ansvar og det å vise vei for andre. Før middelalderen hadde en imidlertid ikke noe generelt begrep for å beskrive det vi i dag kaller ledelse, ifølge Haukedal. Mens begrepet ”leader” kan spores helt tilbake til 1300-tallet, kom ledelse eller ”leadership” i moderne betydning ikke i bruk før på midten av 1800-tallet. Her ble begrepet brukt for å beskrive innflytelse og kontroll (Bass, 2008). Forskjellen fra tidligere forståelser var fokuset på enkeltpersoners makt i kraft av sin *posisjon*, i motsetning til tidligere oppfatninger av ledelse som en *gudgitt personlig oppgave*.

På tross av at ledelse som fenomen har eksistert i årtusener, er ledelse som forskningsfelt en

relativt ung disiplin med røtter tilbake til begynnelsen av 1900- tallet (Skogstad & Einarsen, 2006). Et hovedfokus i forskningen har vært å identifisere faktorer som kan predikere *effektiv* ledelse. I denne sammenheng har flere perspektiver kommet til, i en utvikling som fortsatt er pågående. En kan ifølge Skogstad og Einarsen likevel skille mellom tre hovedgrupper faktorer; kjennetegn ved lederen, kjennetegn ved de som blir ledet, og kjennetegn ved organisasjonen og dens omgivelser. Tradisjonelt har såkalte "Great Man"- teorier dominert, hvor effektive ledere assosieres med mektige og handlekraftige mannsskikkelser (Bru, 2000). Historiske eksempler er konger, høvdinger og prester. Disse teoriene går i dag under fellesbetegnelsen trekkteori, der visse personlighetstrekk anses som en forutsetning for effektivt lederskap. Hver for seg kan teoriene sies å bidra til økt forståelse av hva ledelse er, men gir samtidig ikke et fullstendig bilde av konstruktet. Parallelt kan man dvele ved spørsmålet om et fullstendig bilde overhodet er oppnåelig. Martinsen (2005) hentyder at forskning ikke kan replisere den komplekse virkeligheten som ledelsesprosesser opptrer i, men at ulike former for teori og forskning kan bidra til økt forståelse av fenomenet.

Man kan videre spørre seg hvorvidt det eksisterer et bestemt paradigme eller en standard å forstå ledelsesfenomenet ut ifra. Ciulla (2004a) hevder at det kan argumenteres for flere alternativer. På den ene siden kan det sies å eksistere et paradigme av ledelsesstudier, hovedsakelig basert på arbeider innenfor fagfeltene business og psykologi. For eksempel er lærebøker som omhandler ledelse ikke noe nytt, hvor Bass' håndbok (2008) nå er utgitt i fjerde utgave. På den andre siden kritiseres ledelsesfeltet for mangelen på en entydig definisjon av ledelse (se Rost, 1993). Nettopp på grunn av mangfoldige problemstillinger innenfor varierende kontekster, kan det sies å ha vært vanskelig å etablere en felles akseptert definisjon (Skogstad & Einarsen, 2006). Det eksisterer med andre ord forskjellige retninger innenfor ledelsesforskningen, som tilsynelatende forfekter ulike forståelser av ledelse.

Yukl (2006) påpeker dessuten at upresis bruk av relaterte begrep som makt, autoritet, kontroll og administrasjon ytterligere vanskeliggjør en presis konseptualisering av begrepet ledelse. En opererer derfor med flere definisjoner, hvor det hevdes å eksistere like mange definisjoner på ledelse som det finnes ledelsesforskere (Bass, 2008). Etter en gjennomgang av det forrige århundrets definisjoner av ledelse, framhever Ciulla (2004) at "[...] definisjonsproblemet ikke er at forskere tillegger ledelse ulik betydning" (s. 11). Samlet kan nemlig de fleste definisjonene sies å reflektere antakelsen om ledelse som "en prosess der en organisert gruppe blir påvirket i retning av å nå sine mål" (Huges, Ginnet & Curpy, 1999, ref. i Skogstad &

Einarsen, 2006, s. 17). Fellestrekkene er at ledelse handler om en prosess, handling og innflytelse. Ledelse beskrives altså ikke lenger som et individuelt kjennetegn, men avbildes som en kompleks dyadisk, relasjonell og strategisk, sosial dynamikk (Avolio 2007; Yukl 2006). Dermed sier definisjonene oss noe om hva ledelsesprosessen *er*, men ikke *hvordan* forholdet mellom ledere og medarbeidere bør være.

God ledelse uten etikk?

Det kan stilles spørsmålsteget ved nytteverdien av debatten om en felles definisjon av ledelse. Rost (1993) fant alene 221 ledelsesdefinisjoner i en gjennomgang av 587 publikasjoner. Ciulla (2004a) argumenterer for at Rost deretter bidro til forvirringen ved å unnfange teorier om hvordan ledelse fungerer i form av definisjoner. Det kan nemlig synes som at forskere har gått rundt hverandre i et forsøk på å besvare et viktig spørsmål med fokus på: ”hva *er* ledelse?” fremfor; ”hva *bør* ledelse være?”. Utfordringen ligger ifølge Ciulla i å integrere svarene fra begge spørsmålene, hvor et viktig poeng med å studere ledelse ikke er å finne én definisjon på konstruktet, men å forstå hva *god* ledelse er. I betydningen god ledelse ligger nemlig både det moralsk gode og det teknisk eller effektivt gode, hvor etikk og effektivitet dermed anses å gå hånd i hånd. For å kunne si noe om hva god ledelse er må man også kunne si noe om dårlig ledelse, og langs dette kontinuum vil vi hevde at etikk spiller en sentral rolle.

Vitenskapen har imidlertid alltid strebet etter å være ”verdifri” eller ”objektiv”, noe som kan forklare hvorfor etikk tradisjonelt har vært fraværende som forskningstema (Northouse, 2010). Hvorvidt det er mulig eller hensiktsmessig å forholde seg nøytral kan diskuteres, da en bedre forståelse av etikkens betydning for ledelse hevdes å kunne fremme en økt forståelse av ledelsesfenomenet i seg selv: ”Poenget er at uavhengig av hvor mye empirisk informasjon vi får fra det ’vitenskapelige’ studiet av ledelse, vil den alltid være utilstrekkelig dersom vi overser de moralske implikasjonene” (Ciulla, 2004a, s. 14).

Hva er etikk?

Før etisk ledelse som forskningsfelt gjøres nærmere rede for, vil det være hensiktsmessig med et tilbakeblikk på filosofien bak etikk og moral. Mennesket er unikt i forhold til andre levende vesener på bakgrunn av dets evne til å skille mellom rett og galt. Dette innebærer at vi er i stand til å bedømme både egen og andres atferd ut fra moralske regler. Etikk kan betegnes som ”de moralske prinsipper som styrer eller påvirker atferd” og ”kunnskapen som omhandler moralske prinsipper” (Compact Oxford English Dictionary, 2009). Med andre ord beskrives

etikk som et generelt rammeverk for atferd bestående av ulike retningslinjer. Moral kommer av det latinske ordet *moralis* som betyr skikk, og omfatter ”prinsippene for hva som er rett og galt i forhold til atferd og hva som er godt og ondt med hensyn til menneskelig karakter” (Compact Oxford English Dictionary, 2009). Slik kan moral anses å utgjøre spesifikke retningslinjer og verdier eller ”standards of importance” (Jamieson & Gellermann, 2006, ref. i Jones & Brazzel, 2006, s. 46). Slike retningslinjer kan for eksempel være åpenhet, ærlighet og integritet. I dagligtalen brukes gjerne begrepene etikk og moral om hverandre, mens begrepsbruken varierer noe hos teoretikerne. Vi vil for enkelthets skyld bruke disse i en sammenheng ved at etikk forstås som læren om moral (se Brown & Granberg, 2004).

Studiet av etikk har vært et tema innen filosofien i 2500 år og kan også hevdes å være fundamental for den moderne forståelse av hva ledelse innbefatter (Ciulla, 2004a). Som Kanungo og Mendonca (1997) referert i Bass (2008) argumenterer: ”Ethiske verdier er alltid involvert i ledelse, uavhengig av hvorvidt ledere er seg dette bevisst” (s. 202). Til tross for at den filosofiske litteraturen om etiske teorier for ledelse mangler kvantitative, empiriske bevis, kan moralfilosofi likevel tjene som prinsipper og regler som ledere kan bruke om rett og galt (se Fraedrich, Thorne & Ferrell, 1994). Etikk sier altså noe om hvordan vi bør handle i sosialt samspill og hvem vi bør være som mennesker med ulike roller i samfunnslivet. Ledelse kan i denne sammenheng sies å være en spesiell form for mellommenneskelig relasjon, i egenskap av en formelt bestemt maktubalanse. I kraft av lederes maktposisjon er det som nevnt særlig viktig at disse opptrer i tråd med gjeldende moralske regler. Ved å utdype etikken i dette forholdet kan en slik oppnå en bedre forståelse for ledelse i sin helhet og spørsmålet om hva ledelse *bør* være.

Etikk og ledelse – Relativt eller universelt?

Allerede fra antikken har man vært klar over at ulike historiske epoker og kulturer har hatt forskjellige oppfatninger av etikk (Brown & Granberg, 2004). Det moralske klimaet vi er en del av utstyres oss med forestillinger, begreper og målestokker for å tenke, snakke og føle om alt vi anser å ha moralsk relevans. Av dette kan etikken hevdes å være et kulturelt og historisk produkt, hvor vi ifølge Vetlesen (2007) alltid må spørre oss hvem den aktuelle etiske teoriens subjekter er, og hva slags samfunn teorien er oppstått i og søker å gjelde for. Fraedrich et al. (1994) viser dessuten til forretningsetiske studier som antyder at ansatte sosialiseres inn i former for beslutningstaking som ofte skiller seg drastisk fra deres individualmorske ståsted. Dette taler for et kulturrelativistisk syn på etikk, ved at moralen er relativ i den forstand at hva

som er rett og galt kun kan besvares på bakgrunn av normer og verdier innenfor den aktuelle kultur (Brown & Granberg, 2004). I en organisasjonspsykologisk sammenheng kan kulturrelativisme sammenlignes med begrepet ”organisasjonskultur”. Begrepet refererer til hvordan ulike virkelighetsoppfatninger legger føringer for hvilke verdier og normer som anses som retningsgivende for organisasjonsmedlemmers atferd (Schein, 2004). Med andre ord kan etikk og moralske spilleregler hevdes å variere fra én bedrift til en annen. En motsats til dette synet er etnosentrisme, hvor aktørene innenfor et moralsk ståsted ureflektert holder på egne oppfatninger som det eneste riktige i møte med det som er annerledes. Et problem ved slike perspektiver er at en synes å forkaste tanken om å komme til fornuftig enighet om moralske stridsspørsmål på tvers av forskjeller.

Kan en likevel i vårt tilfelle hevde at det finnes en type ledelse som allmenngyldig er god eller dårlig? Dette spørsmålet preger universalismen hvor en søker å finne visse moralske prinsipper eller verdier som er felles for individer og kulturer. Ifølge Bass (2008) impliserer det å peke på etiske prinsipper for ledelse i seg selv at etikk og moral er absolutt heller enn relativt. Irvine (2000, 2001) hevder i den sammenheng at kulturer synes å være vesentlig mer like enn ulike med hensyn til etikk. Resultater fra The Global Leadership and Organizational Effectiveness (GLOBE)-undersøkelsen indikerer også at visse verdier og moralske standarder går på tvers av landegrenser og kulturer (se Resick, Hanges, Dickson & Mitchelson, 2006). Ifølge Bass (2008) handler etisk ledere i tråd med egne faste moralske ståsted, samt at vurderingen tilpasses den aktuelle kontekst. Kritikere vil imidlertid påpeke faren for å bli blindet av egen situasjon og at en i verste fall kun gir uttrykk for en raffinert form for etnosentrisme: ”Som menneske er vi ikkje det vi er, uavhengig av dei teoriar vi måtte ha om mennesket” (Skjervheim, 2002, ref. i Brown & Granberg, 2004, s. 201).

I studiet av etikk i forhold til ledelse, skiller Northouse (2010) mellom to hovedposisjoner innen etisk teori. På den ene siden belyses viktigheten av å overveie konsekvenser av lederes atferd (teleologi), mens en på den andre siden fremhever plikter og regler som styrer denne atferden i utgangspunktet (deontologi). En tredje posisjon kan utledes gjennom dydsetikken, som er opptatt av å definere hva som kjennetegner en moralsk person (Martinsen, 2000; Vetlesen, 2007). I det følgende vil vi derfor se nærmere på Aristoteles’ dydsetikk, konsekvensetikk i form av utilitarisme og Kants pliktetikk, som har preget vestlig tankegang mer enn vi kanskje er klar over. Å innta en etisk tilnærming til undersøkelsen av ledelse, kan

dermed hevdes å bidra med et kritisk blikk på våre antakelser om ledelse og ledelsesteorier (Ciulla, 2004b; Bass, 2008; Price, 2008a).

Aristoteles og den dydige lederen

Arbeidslivet kan i dag hevdes å utgjøre en viktig arena for selvrealisering. Det er blitt hevdet at grensene mellom privatliv og arbeid i større grad enn før utviskes og at moderne arbeidstakere stiller stadig høyere krav til *arbeidslivet* i ordets rette forstand. I tråd med denne utviklingen opplever vi et sterkere fokus internasjonalt på arbeidsmiljølovgivning, regulering av forretningsvirksomhet, påbud og forbud for miljøutslipp, rettferdig handel og lignende. Det er nærliggende å hevde at mye av dette ansvaret tilfaller dagens ledere, fra organisasjonsledere til statsledere. En fellesnevner for denne trenden er etikk, med et tilhørende ønske om å forstå hvordan menneskers liv kan forbedres (Kraut, 2007). Denne ideen står sentralt i Aristoteles' (384 f.v.t.-322 f.v.t./ 2002) teori om dydsetikken, hvor han ser en klar sammenheng mellom menneskers gode vaner og opplevelsen av et lykkelig liv. En etisk dyd ble kalt *hexis*, som betyr en *tilstand*, og representerer de gode vanene der praktisering av dyder er nøkkelen til *eudaimonia*, eller lykke (Eide, 2009; Kraut, 2007). Lykken representerer ifølge Aristoteles det eneste vi søker for dens egen skyld og aldri som et middel for noe annet (Brown & Granberg, 2004). På bakgrunn av dette kan man betrakte Aristoteles' teori som teleologisk (gresk *telos* = mål), der det som er rett bestemmes av det som er godt.

Aristoteles hevder at ingen etisk teori kan tilby en prosedyre for rett handling eller intensjon (Eide, 2009). I den forbindelse viser Brown og Granberg (2004) til at dydsetikken ikke handler om regler, forbud og påbud, men hvilke karakteregenskaper som kreves av et individ for å kunne bli et godt menneske og leve et godt liv. Det som kjennetegner den dydige eller gode person er ifølge Aristoteles (384 f.v.t.-322 f.v.t. / 2002) at en i kraft av sine evner og begrensninger tilegner seg klokskap og fornuft, samt gjennom modning utvikler sin kapasitet til både å føle og handle rett- og dermed også godt. Denne etiske kunnskapen om hva ulike situasjoner krever av individet kalles *fronesis* (Brown & Granberg, 2004). For Aristoteles er det dessuten meningsløst å snakke om hva som er det "gode" i seg selv som blant annet ble forfektet av sin læremester Platon, men at man heller skal fokusere på hva som er godt for personen (Brown & Granberg, 2004). Til tross for at Aristoteles mente at det dydige mennesket både var rosverdig og sjeldent, hevdet han at alle frie menn i utgangspunktet hadde potensial til å bli dydige.

Ideen om at etisk livsførsel krever trening står også som et sentralt poeng blant nyere dydsetikere (Velasquez, 1992). Dette kan gi rom for både forståelse og håp for ledere som til tider kjenner at de ikke lever opp til forventninger og krav. Mintzberg (2009) påpeker at ledere i likhet med alle mennesker er feilbarlige, og at man ved å plassere ledere på en pødestall også risikerer å gjøre et potensielt fall unødvendig høyt. Derimot hevdes det at et viktig kjennetrekke hos effektive ledere er deres evne til å lære av erfaring og reflektere over egen atferd. Et sentralt spørsmål blir dermed hvilke dyder som kjennetegner en etisk leder. Ifølge Aristoteles vil en liste over hvilke vaner man bør praktisere aldri være komplett da nye situasjoner vil fortsette å utfordre menneskers evne til å handle godt (Brown & Granberg, 2004). Fem dyder er likevel fremhevet som fundamentale for studiet av etikk i forbindelse med ledelse: 1) Respekt for andre, 2) å tjene andre, 3) rettferdighet, 4) ærlighet og 5) samhold (Beauchamp & Childress, 1994; Beauchamp & Bowie, 1988; Kitchener, 1984; Komives, Lucas & McMahon, 1998; Velasquez, 1992, ref. i Northouse, 2010). Et sentralt poeng i Aristoteles' etikk er at dyder skal praktiseres ut ifra prinsippet om den gyldne middelvei (Kraut, 2007). Eksempelvis kan ærlighet utgjøre mellomtingen mellom det å være for frittalende og uærlig, hvorav begge ytterpunktene tilsvarer noe negativt. Videre påpeker Aristoteles (384 f.v.t.-322 f.v.t. / 2002) viktigheten av rollemodeller. Dette er i tråd med nåværende tanker om lederes rolle som etiske forbilder, hvor sosial læringsteori spiller en sentral rolle (Wood & Bandura, 1989). I dagens organisasjoner blir ledere gjerne betraktet som bærere av moralitet, og antas å prege hvilke etiske verdier som etterfølges og verdsettes av ansatte (Ciulla, 2004a).

Ifølge Eide (2009) kan det imidlertid virke som om Aristoteles' oppfatning av den dydige person innebærer at individet er ufeilbarlig med hensyn til å gjøre det rette. Å oppnå et slikt nivå av perfeksjon synes ikke bare å være vanskelig, kanskje snarere umenneskelig. Det hersker her noe uenighet om hva Aristoteles nøyaktig mente var et dydig menneske og hvorvidt dette kun forestilte et ideal eller representerte en mulig tilstand hos individet (Eide, 2009; Kraut, 2007). For eksempel kan organisatoriske forhold som taushetsplikt begrense en leders mulighet til å praktisere full åpenhet, som impliserer at det å være ærlig handler om noe mer enn sannferdighet. En annen åpenbar kritikk av Aristoteles er hans fundamentale menneskesyn, hvor kvinner og slaver per natur utelates fra teoriens omfang da de ikke betraktes som "fullverdige" mennesker (Brown & Granberg, 2004). Et tredje kritisk punkt er at Aristoteles hevder at mennesker enkelt vil kunne si seg enig i hva som er en god dyd (Brown & Granberg, 2004), og at den dydige person ikke vil være i tvil om det rette i en gitt

situasjon (Eide, 2009). En kan da spørre seg om det ikke er en utfordring for ledere i dag å skulle balansere etiske dilemma på bakgrunn av ulike menneskers tanker om rett og galt. I dagens flerfoldige samfunn synes vi nettopp å være enige om at vi er uenige.

Dydspektivet kan likevel belyse den rollen etikk spiller i menneskers liv, på tvers av mangfoldet som i dag kjennetegner våre ledere og deres medarbeidere.

Utilitarisme – Lederen som fellesskapets tjener?

Aristoteles hevdet som sett at en dydsetisk teori alene ikke ville være tilstrekkelig veiledende for hva som er rett handling i enhver situasjon. I tråd med denne tanken kan det være hensiktsmessig å studere etikkbegrepet med utgangspunkt i flere filosofiske retninger. Der Aristoteles' dydsetikk kan være veiledende for den etiske leder på et personlig plan, kan utilitaristisk etikk si noe om hva som er viktig for organisasjonen. Utilitarismen er en form for kollektivistisk hedonisme hvor man søker å oppnå det beste for flest mulig mennesker (Martinsen, 2000). I motsetning til pliktetikken som beskrives senere, er utilitaristisk filosofi sentrert rundt handling og dens konsekvenser. Det vanskelige i dette tilfellet er at den beste handlingen for én gruppe ikke nødvendigvis vil gagne en annen, noe som er en høyst sannsynlig problemstilling for de fleste ledere. Det finnes imidlertid også likheter mellom disse to retningene da utilitarismens andre form, regel-utilitarisme, fremsetter at dersom en regel vil fremme det gode for kollektivet vil et prinsipp for korrekt atferd gjelde. Ankepunktet med denne formen for utilitarisme er ifølge Martinsen at man dermed må gå ut ifra at alle andre også følger de samme reglene.

Hvor det stilles spørsmålstegn ved utilitarismens relevans i dag (se Martinsen, 2000), regnes fremdeles Aristoteles' dydsetikk for å være aktuell (se Ciulla, 2004a; Eide, 2009; Vetlesen, 2007). Dyder er en fundamental del av landskapet innen moralfilosofi og gir oss en nyttig måte å tenke om lederutvikling på (Ciulla, 2004a). Dydene og deres samspill kan nemlig utgjøre et nyttig bidrag til forståelsen av selvkunnskap og selvkontroll. I dag snakker man også i organisasjonssammenheng om å utvikle de ”rette” verdiene. Ciulla bemerker dernest at verdier uttrykker noe om hva som er viktig for oss, men som ikke alltid lar seg observere i atferd. En leder kan for eksempel verdsette rettferdighet uten å alltid være i stand til å utvise dette. Aristoteles (384 f.v.t.-322 f.v.t. / 2002) ville i denne sammenheng sannsynligvis ha hevdet at man ikke besitter dyden rettferdighet uten å faktisk handle rettferdig. Det kan likevel hevdes at både dydsetikk og utilitarisme kombinert kan fungere som veiledende for ledere og

deres organisasjoner. Som individ kan man søke å etterleve moralske verdier samtidig som regler og et felles ønske om rettferdighet kan være funksjonelt i organisasjonssammenheng.

Kant og pliktetikken – Ledelse gjennom autonomi

Pliktetikken eller deontologisk etikk skiller seg fra de forrige teoriene på flere måter. Til forskjell fra dydsetikken prioriteres her det *rette* over det *gode* (Brown & Granberg, 2004). Moralen kan ifølge pliktetikken ikke begrunnes i formål som for eksempel Aristoteles' vektlegging av "det gode liv", ettersom dette anses å ligge utenfor moralen selv. Videre avviser pliktetikken at en handling er moralsk riktig eller uriktig avhengig av konsekvensene av handlingen. Visse handlinger anses som absolutt påbudte eller forbudte uansett hva disse fører til. Immanuel Kant (1724-1804) regnes i filosofihistorien som klassikeren innenfor pliktetikken, og for Kant "er en handling moralsk riktig hvis den er i overensstemmelse med et fundamentalt prinsipp som gripes av vår fornuft" (Brown & Granberg, 2004, s. 225). Kants etikk baserer seg derfor på rasjonalitet, hvor han forsøker å vise hvordan ethvert menneske har tilgang til en universell moralsk lov.

Mennesker har ifølge Kant to typer fornuft, den teoretiske og den praktiske fornuft. Mens den teoretiske handler om å erkjenne verden slik den er, handler den praktiske fornuften om menneskets unike evne til å vurdere egne handlinger i forhold til moral (Brown & Granberg, 2004). Med utgangspunkt i at vi er moralske vesener hevder Kant at *den gode viljen* er det eneste som kan bli betraktet som ubetinget godt, da handlinger kan få uønskede konsekvenser på tross av gode hensikter (Paton, 2005). Den gode viljen er videre ifølge Kant ønsket om å handle moralsk ut fra plikt, hvor plikt defineres som "en handlings nødvendighet ut fra respekt for moralloven som ligger i vår praktiske fornuft" (Brown & Granberg, 2004, s. 227). Kant mener altså at moralloven befinner seg i mennesket selv og kommer til uttrykk gjennom vår autonomi eller handlingsfrihet som dermed forårsaker en handling fremfor en annen. Menneskers medfødte autonomi er ifølge Kant det som gir oss verdighet og understreker hans egalitære tenkning. I forhold til ledelse impliserer dette at alle må respekteres uavhengig av status slik at ledere ikke opptrer som "overmennesker" overfor sine ansatte (Bowie & Andersen, 2000). Hvordan kan så Kants filosofi tilpasses moderne ledelsesteori? Vi behøver en orientering i hvordan friheten skal brukes, med andre ord en forklaring på hva moralloven går ut på (Auxter, 1982).

Generelt kan en si at Kant opplever moralske valg som en konflikt mellom to motiver, enten å følge plikten eller å følge lyster og tilbøyeligheter (Paton, 2005). På denne bakgrunn fremsettes et rammeverk for å integrere alle evalueringer av handlinger, som samlet kan hjelpe oss å definere riktig handling. Dette rammeverket eller moralens øverste prinsipp, kalles *det kategoriske imperativ* som er gitt av den praktiske fornuft. Kant fremstiller hertil fem ulike formuleringer av dette, hvor det kanskje mest kjente lyder: ”Du skal handle slik at du også kan ville at maksimen for din handling kan gjøres til en allmenn lov” (Brown & Granberg, 2004, s. 228). En maksime forstås i denne sammenhengen som en handlingsregel, og må altså kunne universaliseres. På denne måten anses en handling kun som moralsk dersom den er riktig både ut ifra moralloven samtidig som denne må være motivert av plikt. Til sammenligning vil ledere fra et kantiansk perspektiv ikke anses som etiske utelukkende på bakgrunn av deres handlinger. Forskning henviser for eksempel til det som kalles ”pseudo-etisk” ledelse, som innebærer at ledere instrumentelt styrer ansattes inntrykk av seg selv for å oppnå egne mål (se Treviño, Brown & Hartman, 2003).

Teorien er fremdeles gjenstand for diskusjon, og et av de kanskje viktigste ankepunktene er Kants skille mellom formål og konsekvens: Så lenge en holder seg til plikten kan ingen klandres for hva som skjer videre. Denne ”ansvarsfraskrivelsen” vil nok mange anse som direkte umoralsk, samtidig som det oppstår vanskelige avveininger mellom hvilke absolutte handlingsregler som bør veie tyngst. Slik sett tilbyr ikke det kategoriske imperativ et fullkomment kompass for ledere i komplekse farvann, men står som en påminnelse om at uansett hvor mye praksis av moral kan variere ”er en god mann en som handler ut ifra antakelsen om at det eksisterer en ubetinget og objektiv moralsk standard som gjelder for alle [...]” (Paton, 2005, s. 2). Dermed kan den kantianske tenkning sies å støtte utviklingen av både underordnede og ledes autonomi (se Price, 2008b; Bowie & Andersen, 2000). Når alt kommer til alt består organisasjoner, ifølge Bowie og Andersen (2000), av moralske individer som inngår i moralske interaksjoner og som derfor er underlagt morallover. Disse lovene må nødvendigvis komme fra menneskene selv, hvor ledere i det minste bør inkludere ansatte i beslutningen av hvordan normene skal fastsettes. På denne måten er den kantianske leder til forskjell fra den dydige ikke å anse som et opphøyd forbilde, men en person som skal styrke andre til å ta ansvar for beslutningstaking og bli ledere i ordets rette forstand.

Viktigheten av et integrert perspektiv

Til tross for utbredt etisk teori er vi er stadig vitne til at moralske brudd forekommer under sterk konkurranse og prestasjonspress, med indikasjoner på at ledere med kontroll over organisasjonens ressurser vil kunne være mer tilbøyelige til å misbruke disse i egeninteresse. Ledere hevdes altså i visse tilfeller å rettferdiggjøre bruk av ”egne” regler for atferd i kraft av sin maktposisjon (se Price, 2008a). Bass (2008) påpeker at i en verden preget av et skille mellom business og moral, mangler et overordnet syn på hvordan individuelle handlinger i en organisasjon påvirker storsamfunnet. Denne pågående konflikten mellom å ta hensyn til både enkeltstående og gruppemål, stiller ledere overfor store utfordringer med å skulle benytte seg av universelle, udiskuterbare moralske standarder ved beslutningstaking (Price, 2008a; Bass, 2008). Derfor har vi kanskje også i løpet av kort tid fått ”forretningsetikk”, ”medisinsk etikk”, ”profesjonsetikk”, ”sportsetikk”, ”miljøetikk”, ”forbrukeretikk”, ”militæretikk” med mer. Innebærer denne interessen at vi er blitt mer moralske?

Gjennom sin tilnærming understreker Kant at moralen er representert ved menneskets evne til å vurdere handlinger uavhengig av kontekst. Price (2008a) støtter denne tilnærmingen med å hevde at ledere i større grad bør følge moralske standarder, da det for en leder i praksis er vanskelig å stille alle til lags som vektlegges innenfor utilitarismen. Bass (2008) påpeker imidlertid at gode intensjoner og evnen til å resonnerer moralsk ikke alltid resulterer i at ledere handler etisk. Stilt overfor et moralsk dilemma innebærer moralsk resonnering å bestemme hvorfor en velger en handling framfor en annen og hvilke betraktninger som bør veie tyngst. Slik påvirker også lederens egne verdier hva som forstås som rett og galt: ”Ledelse er et uttrykk for hvem vi er, ikke bare noe vi gjør” (Bass, 2008, s. 220). Dermed foreligger et komplekst samspill mellom lederes egne moralske standarder, atferd og samfunnets ytre betingelser.

Det kan være nyttig å utvide Kants påstand om morallovens suverenitet til å også omfatte Aristoteles’ tanke om at vi *er* hva vi *gjør*. Dette fordi dydsetikken kan oppfattes å integrere både lederes etiske karakter, atferd og dens konsekvenser. Karakterbasert moralsk resonnering går herunder ut på å teste tilgjengelige handlinger opp mot rasjonell teori som standarder for rett og galt (Bass, 2008). En leder vil da behøve å være etisk bevisst, i stand til å resonnerer og opptre moralsk, samt forstå etisk ledelse og hvordan organisatoriske faktorer påvirker individet (Paine, 1997). På denne måten kan det av filosofi og ledelsesteori hevdes at tanke og atferd går hånd i hånd i utøvelsen av etisk ledelse.

Etisk ledelse som forskningsfelt

Før vi går nærmere inn på utviklingen av vår skala på etisk ledelse, vil det bli gjort rede for noen viktige tendenser rundt etisk ledelse som forskningsfelt. Mens det hersker liten tvil om at etikk i økende grad bør anerkjennes som en viktig del av arbeidslivet, har forskningen på etisk ledelse som nevnt vært sparsom (Ciulla, 2004a; Bass, 2008; Brown & Treviño, 2006; Northouse, 2010). Innenfor feltet etisk ledelse har man begynt å fokusere på å forklare hvordan ledere *bør* oppføre seg, noe som historisk sett har vært et tema innen filosofien. Selv filosofer bemerker at: "[...] gitt etikkens sentrale rolle i praktiseringen av ledelse, er det bemerkelsesverdig hvor lite temaet er behandlet i form av systematiske studier av forskere og teoretikere" (Ciulla, 2004a, s. 1). Interessen for området har likevel vært økende de siste to tiår, og det kan virke som at ledelsesforskningen nå befinner seg i en brytningstid hvor flere forskere mener at det er på sin plass med systematisk deskriptiv forskning (Brown & Treviño, 2006). Samtidig inkluderer anerkjente ledelsesteoretikere egne kapitler om etisk ledelse i sine reviderte utgaver av håndbøker for ledelse (se Bass 2008; Northouse, 2010). Med dette understrekes et klart behov for økt fokus og videre forskning, for å bedre kunne forstå hva som inngår i etisk ledelse, samt dets forløpere og konsekvenser.

Forskningen på etisk ledelse kan sies å befinne seg i grensesnittet mellom to fagfelt, nemlig forretningsetikk og ledelse (se Treviño, Brown & Hartman, 2003; Brown, Treviño & Harrison, 2005). På denne bakgrunn fremmer Brown et al. (2005) en definisjon på etisk ledelse som "[...] demonstrasjonen av normativt passende atferd gjennom personlige handlinger og mellommenneskelige relasjoner, og promoteringen av slik atferd til medarbeidere gjennom toveiskommunikasjon, forsterkning og beslutningstaking" (s. 120). Definisjonen innebærer at ledere som oppfattes å være etiske, fremstår som rollemodeller for passende atferd tilpasset den gjeldende kontekst. Etske ledere fokuserer slik eksplisitt på etikk ved å samtale med medarbeidere og forsterke ønsket atferd, samtidig som lederen vurderer etiske konsekvenser av sine avgjørelser og dermed høyner sannsynligheten for rettfærdige og prinsippfaste valg til etterfølgelse (Brown et al., 2005).

Litteraturen som omhandler forretningsetikk har typisk omfattet casebeskrivelser av enkeltledere (se Donaldson & Gini, 1996, ref. i Treviño et al., 2003), eller en generelt normativ behandling av ledelse om hvordan ledere bør opptre (se Ciulla, 2004a). Det mangler for øvrig ikke beskrivelser av ledere gjennom tidene, blant dem er fremstående og berømte

personer som Mor Teresa og Adolf Hitler representert på hvert sitt ytterpunkt i ledelseskontinuumet. De få empiriske undersøkelser som foreligger har fokusert på manglende etisk atferd hos mellomledere (se Craig & Gustafson, 1998), eller de har behandlet etisk ledelse forenklet i betydningen av å undersøke ansattes generelle oppfatning av hvorvidt lederne er opptatt av etikk (Treviño et al., 2003).

Kvalitative intervjuer er også brukt for å utforske etisk ledelse fra et medarbeiderperspektiv, i en studie hvor Treviño et al. (2003) spurte informantene om hva de selv anså som egenskaper ved etiske ledere. Nyere feltundersøkelser har begynt å assosiere disse svært generelle oppfatningene med viktige utfallsmål som økt forpliktelse hos ansatte, redusert uetisk organisatorisk atferd og verdiorientering i bedrifters etiske retningslinjer. Resultatene antyder at etisk ledelse er viktig og fortjener økt forståelse. Sosialpsykologi og herunder organisasjonspsykologi som fagfelt, har imidlertid blitt kritisert for å være for individfokusert (Farr, 1996, ref. i Nafstad, Blakar & Carlquist, 2004). Kvalitative intervjuer kan likevel fungere som hensiktsmessige utgangspunkt for utviklingen av kvantitative instrumenter, gjennom at visse aspekter ved det en ønsker å undersøke fremstår som relevante (Brown et al., 2005).

Litteraturen på etisk ledelse kan ifølge Ciulla (2004a) sammenlignes med tilstanden til forretningsetikkfeltet for 20 år siden. Hun hevder videre at diskusjonen av etisk ledelse for det meste er fragmentert, og at: ”Ironisk nok, har den økte informasjonen vi har om ledere økt forvirringen rundt etikken i ledelse” (Ciulla, 2004a, s. 1). Tilsynelatende behandles etikk enten i forhold til en spesifikk type ledelse, et bestemt problem eller aspekt ved ledelse, eller luftig om viktigheten av ærlighet og integritet for ledelse. Tidligere forskning på det Gardner og Avolio (1998) referert i Ciulla (2004a) kalte den ”moralske dimensjonen av ledelse” (s. 8), har hovedsakelig blitt satt i sammenheng med transformasjonsledelse og karismatisk ledelse (se Avolio, Bass & Jung, 1999; Burns, 1978). Kort sagt handler transformasjonsledelse om leder-følger forholdet som en prosess hvor både leder og ansatt påvirkes i retning av høyere motivasjon og moral (Burns, 1978). Rost (1993) fremholder at transformatoriske ledere herunder må inkludere etiske prinsipper som autonomi og verdsetting, noe som er i tråd med Kant. Burns (1978) skiller videre mellom transformasjons- og transaksjonsledelse, der sistnevnte refererer til en type ledelsesmodeller som fokuserer på selve bytteforholdet mellom leder og ansatt. Et eksempel på transaksjonell ledelse kan være at lederen lover lønnsforhøyelse dersom ansatte øker omsetningsverdier. Karismatisk ledelse beskrives på sin

side ofte som synonymt med transformasjonsledelse. Shamir, House og Arthur (1993) fremmer likevel til forskjell fra transformasjonsledelse vektleggingen av karismatiske lederes *personlige* egenskaper i prosessen for å øke ansattes mestringsfølelse og motivasjon.

Konseptualiseringen av moral som en dimensjon ved transformasjonsledelse og ikke et selvstendig element av ledelse i sin helhet, antyder imidlertid at en søker å forklare ledelsesfenomenet uten å tilstrekkelig undersøke fundamentet (Ciulla, 2004a). Inspirert av funn i transformasjonsledelse, fremstår retningen autentisk ledelse som en avledning av tidligere teori (Northouse, 2010). Med økt fokus på betydningen av lederes autentisitet eller ”ekthet”, impliserer denne teorien at ledere er motivert av høyere ordens verdier som rettferdighet og samhold. De moralske komponentene og deres implikasjoner for autentisk ledelse er imidlertid ikke tilstrekkelig redegjort for i nåværende forskning. Resultatet er ifølge Ciulla (2004a) en litteratur som i likhet med filosofien tilbyr nyttige, normative råd om etisk atferd, men ikke noe ”nytt”.

Nyere forskning (se Brown et al., 2005; Treviño et al., 2003) underbygger at etisk ledelse har visse fellestrekk med transformasjonsledelse og karismatisk ledelse, samtidig som de tre lederperspektivene klart synes å være ulike. Både etiske og transformasjonelle ledere oppleves som beskrevet i definisjonen av etisk ledelse å bry seg om andre, handle i samsvar med deres moralske prinsipper, vurdere konsekvenser av beslutninger og fungere som etiske rollemodeller (Brown et al., 2005). Utøvelse av etisk ledelse synes å skille seg fra transformatoriske og karismatiske innflytelsesprosesser ved å være mer konsistent med en transaksjonell lederstil i aktiv forsterkning av etisk atferd hos medarbeidere (Treviño et al., 2003). I tillegg inkluderer ikke det etiske ledelseskonstruktet referanser til visjonær eller intellektuelt stimulerende ledelse som er ansett som viktige virkemidler i transformasjons- og karismatisk ledelse (Brown et al., 2005). Både transformasjonsledelse, karismatisk og transaksjonell ledelse har imidlertid blitt kritisert for å potensielt kunne være uetisk, i form av at lederen tilsynelatende kan opptre etisk men med egoistisk orienterte mål (se Mendonca, 2001; Howell & Avolio, 1992, Bass & Steidlmeier, 1999 ref. i Brown et al., 2005).

Som det fremgår i det foregående, er ikke spørsmålet om etikk i ledelse en ny problemstilling innen ledelsesforskning. Det er et aspekt som har vært problematisert i de nevnte ledelsesteorier som transformasjonsledelse, autentisk og karismatisk ledelse. Felles for disse tilnærmingene er at de påpeker viktigheten av å lede ”etter de rette verdiene”, og at ledere må

inneha en ”moralsk korrekthet” (Shamir, House, & Arthur, 1993, s.582). Problemet er imidlertid at perspektivene ikke gir svar på spørsmål som “hva er de rette verdiene?” og “hva innebærer det å være moralsk korrekt?” (se Northouse, 2010). Det er de aller færreste som oppfyller samtlige krav eller ideal framsatt av karismatiske og transformatoriske ledelsesteorier. I likhet med andre yrkesaktive, er ledere vanlige menn og kvinner som begår menneskelige feil. Ledere må med andre ord ikke nødvendigvis være ”makthungrige psykopater for å gjøre uetiske ting, eller å være altruistiske helgener for å være etiske” (Ciulla, 2004b, s.326).

Behovet for mer forskning

Ettersom etikk og moral ofte oppleves som høyst personlig og noe vi nødig ønsker å la andre vurdere oss på, foreslår Northouse (2010) at det kanskje derfor foreligger så få spørreskjema som utelukkende måler etisk ledelse. Til tross for at etiske aspekter ved ledelse har figurert innen perspektivene transformasjonsledelse, karismatisk- og autentisk ledelse, har likevel noen forskningsbidrag søkt å kartlegge etisk ledelse ”i seg selv”. Som et svar på etterlenget deskriptiv forskning heller enn normative anbefalinger på etisk ledelse, utviklet Craig og Gustafson (1998) et instrument på 31 ledd kalt The Perceived Leadership Integrity Scale (PLIS) basert på utilitaristisk eller nytteverdietikk (se appendiks A). PLIS er ment å kartlegge medarbeideres oppfattelser av hvorvidt de anser lederens atferd som samsvarende med atferdsregler som resulterer i det felles beste. Samtlige spørsmål i skalaen er negativt formulerte påstander som for eksempel: ”My leader would blackmail an employee if (s)he thought (s)he could get away with it” (Craig & Gustafson, 1998, s. 144). Slik er leddene i denne skalaen generert for å fange opp lederatferd som klart er uetisk i sin ytringsform, heller enn at den kan betraktes som positiv eller ønskelig. Craig og Gustafson understreker her viktigheten av å øke lederes oppmerksomhet rundt betydningen av deres integritet, både som en del av lederes moralske ansvar overfor ansatte og bedriftens effektivitetsmessige hensyn.

I et senere arbeid utviklet Brown et al. (2005) The Ethical Leadership Scale (ELS), som bygger på den nevnte definisjonen av etisk ledelse (se appendiks B). ELS består i motsetning til PLIS av ti positivt formulerte påstander, og synes dermed å være mer dydsinspirert. Med komplementære tilnærminger til etikk og ledelse er begge instrumentene funnet å ha gode psykometriske kvaliteter, som for eksempel Cronbach’s alpha .97 for PLIS og .90 for ELS. Dessuten foreligger positive korrelasjoner mellom PLIS og jobbtilfredshet, mens ELS korrelerer positivt med vilje til å gjøre en ekstra innsats, tilfredshet med lederen, og opplevd

ledereffektivitet (se Craig & Gustafson, 1998; Brown et al., 2005). I en studie av De Hoogh og Den Hartog (2008) undersøkes etisk ledelse i forhold til elementer som moralitet og rettferdighet, rolleklarhet og maktfordeling (se appendiks B). Funn fra disse undersøkelsene viser at etisk ledelse også sammenhenger med opplevd ledereffektivitet, villighet til å gjøre en ekstra innsats, å rapportere problemer, høy jobbtilfredshet og økt teameffektivitet, samt at etisk atferd hos ledere synes å medvirke til at medarbeidere utvikler tillit og lojalitet til sin leder (se Brown et al., 2005; Craig & Gustafson, 1998; De Hoogh & Den Hartog, 2008). Bass (2008) oppsummerer i den forbindelse at forskning har vist at organisasjoners overordnede effektivitet kan påvirkes positivt av etisk ledelse og forpliktelse til etiske retningslinjer. Dette antas å være grunnet i ansattes jobbtilfredshet og forpliktelse til organisasjonen (Spitzmueller, Gibby & Stanton, 2003, ref. i Bass, 2008), samtidig som bedriftene oppnår et godt rykte utad. Det etterlyses videre forskning på utfallsmål knyttet blant annet til medarbeideres motivasjon og andre effektivitetsindikatorer (Craig & Gustafson, 1998).

En utvidet tilnærming

Treviño et al. (2003) har kritisert PLIS for å overse den transaksjonelle komponenten i etisk ledelse, som regnes for å være særlig relevant i koblingen mellom etisk og effektiv ledelse. PLIS inkluderer for eksempel i hvilken grad ledere bruker kommunikasjon og belønningssystemer i forsterkning av etisk atferd. På tross av at arbeidet til Craig og Gustafson (1998) tilbyr verdifull kunnskap rundt temaet ledelse og moralsk integritet, kan det argumenteres for at PLIS først og fremst er en skala som omhandler lederes uetiske atferd, og at den således egentlig ikke er et mål på etisk ledelse. Hvor Craig og Gustafson hevder å ha utviklet et instrument som tar sikte på å avdekke lederes integritet, kan det likevel argumenteres for at skalaen i realiteten fanger opp lederes *mangel* på integritet, tatt i betraktning at samtlige ledd er negativt formulert. Det kan diskuteres om ledere som blir vurdert å ha lav grad av manglende integritet automatisk kan defineres som ledere med høy integritet.

Et relevant spørsmål blir i denne sammenheng hvorvidt etisk ledelse bør forstås som tilstedeværelsen av positive handlinger eller som fravær av negative handlinger. Roloff og Paulson (2001) understreker at ledere er indirekte uetiske ved å ikke fremvise etisk tydelighet, noe Brown et al. (2005) fremhever viktigheten av i kraft av lederens modellrolle. Teorien om at laissez-faire eller "la det skure" ledelse også kan oppleves som destruktivt er et eksempel (se Einarsen, Skogstad, Aasland & Løseth, 2006). Ciulla (2004b) etterlyser videre fire kategorier hun mener bør innlemmes i enhver studie på etisk ledelse: Lederen som en moralsk

person (i form av for eksempel selvinnsikt, disiplin og intensjoner), etikken i leder-medarbeider forholdet (hvordan de behandler hverandre), etikk i ledelsesprosessen (blant annet kommando og kontroll, involvering av ansatte o.l.) og i hva lederen gjør og ikke gjør. Slik bør bildet av den aktuelle lederen i tillegg til å omfatte lederen som en dydig person fremmet av Aristoteles, også antyde hva som ligger bak den faktiske handlingen med sammenheng til Kant og betydningen av intensjon.

Det ble i denne studien vurdert hvorvidt en skulle anvende ELS som utviklet av Brown et al. (2005) fremfor å konstruere en ny skala. En mulig applisering av ELS bød likevel på semantiske og kulturelle utfordringer. Etter vårt skjønn er flere av leddene i skalaen vanskelige å anvende med hensyn til begrepsvaliditet, da de er formulert for abstrakt eller generelt, i forhold til det som vil være vanlige ytringsformer på norske arbeidsplasser. Et eksempel på et slikt ledd som vanskelig kan brukes direkte i norsk sammenheng er: "Discusses business ethics or values with employees" (Brown et al., 2005, s.125). Begrepsvaliditet referer til i hvilken grad begreper og teoretisk innhold i instrumenter kan hevdes å faktisk måle det fenomenet en undersøker (Befring, 2007). Etersom ELS er testet under amerikanske forhold, stilte vi med andre ord spørsmål ved hvorvidt det å diskutere "forretningsetikk" med sin leder er avgjørende for norske arbeidstakeres opplevelse av etisk ledelse. Samtidig ville en eventuell direkte oversettelse av ELS vært komplisert som eksemplifisert gjennom leddet: "Conducts his/her personal life in an ethical manner" (s. 125), hvor leddet på norsk kunne blitt oversatt til: "Har en etisk livsførsel". Forskeren bør på den ene siden etterstrebe en så presis oversetting som mulig, da variasjoner i uttrykksform kan forstyrre skalaens validitet ved at innholdet i leddene endres. På den andre siden kan en direkte oversettelse være u hensiktsmessig på tvers av kultur og språklige uttrykk.

Det er viktig at det igangsettes forskning i Norge på etisk ledelse. Slik det framstår for oss, utgjør ELS på bakgrunn av foregående diskusjon et mindre hensiktsmessig instrument for å måle etisk ledelse i norsk kontekst. Det nomologiske fundamentet for ELS er også noe annerledes enn vårt presenterte teoretiske rasjonale for etisk ledelse. Mens ELS tilbyr et mål på etisk ledelse med utgangspunkt i sosial læringsteori, som vi likefremt anser som en styrke, ønsket vi et bredere perspektiv hvor både filosofi, eksisterende forskning og normativ eller preskriptiv kunnskap om fenomenet ble inkludert. Med andre ord undersøker vi elementer som i utgangspunktet tilbyr forskjellige perspektiver på etisk ledelse, i den hensikt å teste ut konstruktets innhold i en videre forstand. Fordi etikk kan gi ulike implikasjoner for ledelse,

argumenterer vi for at forskning på etisk ledelse behøver å innta et deontologisk (Kant) og et teleologisk (Aristoteles og utilitarismen) perspektiv, i vurderingen av lederes moralske egnethet. Northouse (2010) poengterer dessuten at en leder i praksis vil benytte seg av flere etiske retningslinjer. Følgelig anså vi konstruksjonen av en ny skala som berettiget for å fritt kunne inkludere et bredere teoretisk rasjonale, samt med hensyn til appliseringen av denne i en norsk arbeidslivskontekst, noe som vil være svært fruktbart i en fase hvor man så vidt har begynt å nærme seg en forståelse for temaet.

Forskningsspørsmål

En overordnet målsetting for den foreliggende masteroppgave er å presentere en skala på etisk ledelse, kalt Etisk Ledelsesskala (EL), og dens psykometriske egenskaper. Den utarbeidede skala har hentet inspirasjon fra forskjellige kilder, blant annet de to mest etablerte skalaene i forskningsfeltet etisk ledelse; PLIS (Craig & Gustafson, 1998) og ELS (Brown et al., 2005) som tidligere redegjort for. Det vil bli presentert en oversikt over samtlige ledd i EL hvor det henvises til hvilke kilder som har inspirert eller tjent som grunnlag for det enkelte ledd. Skalaen ble testet med et utvalg på 586 respondenter bestående av fulltids- og deltidsansatte i offentlig og privat sektor, som vurderte sin nærmeste leder. Forskningsdesignet beskrives nærmere i metodekapitlet, før EL redegjøres for i resultatkapitlet. Følgende hovedproblemstillinger med underpunkter søkes belyst:

- 1) Hvilken faktorstruktur fremkommer i den utarbeidede skala på etisk ledelse og vil faktorstrukturen gi holdepunkter for en forkorting av instrumentet?
 - a. Vil faktorstrukturen være den samme, uavhengig av hvilke subutvalg som blir undersøkt? Her vil faktorstrukturen til deltidsansatte sammenlignes med respondenter i fulltidsjobb.
 - b. Skalaens reliabilitet vil bli undersøkt. Vi vil også vurdere inter-item total korrelasjonene med tanke på eksklusjon av ledd som viser svak korrelasjon med de øvrige ledd, samt leddenes faktorladninger.

- 2) Neste problemstilling som vil bli belyst er undersøkelsen av etisk ledelsesskalaens konstruktmessige validitet.
 - a. *Begrepsvaliditet*: Her vil skalaens sammenlignes med tre andre skalaer, a) en skala på Leader-Member Exchange Theory Leadership (LMX) (Graen & Uhl-Bien,

1995, ref. i Northouse, 2010), b) tyrannisk ledelse (se Einarsen et al., 2006) og c) laissez-faire ledelse (Bass, Avolio & Walumbwa, 2004). Videre vil konstruktvaliditeten bli vurdert opp mot en serie av skalaer på arbeidsmiljømessige forhold samt andre konstrukter som inngår i et arbeidsforhold. Dersom skalaen på etisk ledelse viser seg å bestå av flere subfaktorer, vil hver av disse bli undersøkt sett i forhold til de tre skalaene på ledelse, samt de valgte utfallsmål.

- b. *Face-validity*: Her vil etisk ledelse som konstrukt kort belyses med utgangspunkt i en referansegruppe bestående av 6 forskere fra UiB herunder fem fra Samfunnspsykologisk Institutt og en fra Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap, i tillegg til en regionsleder i FN Norge. Disse ble bedt om å vurdere skalaen på etisk ledelse ved å gi en faglig tilbakemelding angående leddenes relevans for tematikken.

Metode

Forskningsdesign og metode

Ettersom den systematisk deskriptive forskningen på etisk ledelse er mangelfull og det på bakgrunn av divergerende forskning fremdeles hersker uklarhet med hensyn til hvilke aspekter eller dimensjoner som inngår (se Brown et al., 2005; Treviño et al., 2003; Craig & Gustafson, 1998), inntok vi et eksplorerende utgangspunkt i konstruksjonen av den nye skalaen på etisk ledelse. Denne selvkomponerte skalaen ble innlemmet i en kvantitativ spørreskjemaundersøkelse, med inklusjon av flere uavhengige skalaer (se appendiks F). Data ble samlet inn med bruk av survey-metodikk, det vil si at informantene skulle svare på en serie spørsmål der storparten av spørsmålene hadde faste svarkategorier. Samtlige respondenter tok del i undersøkelsen ved at de gikk inn på en nærmere angitt webadresse. Data ble således samlet inn ved bruk av internett gjennom verktøyet Survey Exact (utgiver Rambøll Management).

Innsamling og analyse av data

Ved konstruksjon av et nytt instrument er det viktig å gjennomføre en forundersøkelse av undersøkelsen for å sjekke om målgruppen oppfatter spørsmålene på en ønskelig måte (se Hinkin, 1998; Olsson & Sørensen, 2003). Rammebetingelser vedrørende masteroppgaven tillot oss ikke å kjøre en fullstendig pilotundersøkelse, men den utarbeidede skalaen på etisk ledelse ble gjennomlest av flere medstudenter samt av våre veiledere, og gjennomgått nøye i diskusjon. Selve datainnsamlingen foregikk som påpekt ved elektronisk utsendelse, hvor vi sendte ut forespørsler om å delta per e-post til aktuelle personer, med weblenke til det aktuelle spørreskjema som også inneholdt en orientering om undersøkelsen (se Appendiks F). Purring ble sendt ut to ganger til hvert av utvalgene.

Statistikk

Data ble eksportert fra Survey Exact til SPSS via excel konvertering. Statistikkprogrammet SPSS 15.0 ble benyttet for databaseoppretting, samt til alle statistiske analyser. Følgende statistiske analyser ble anvendt: Frekvensanalyse, Faktoranalyse (eksplorerende), Reliabilitetsanalyse, som blant annet innbefatter Cronbach's alpha og inter-item total korrelasjoner.

Skalaer

Som et sammenligningsgrunnlag for vårt instrument på etisk ledelse, valgte vi å kartlegge to aspekter ved destruktiv ledelse, nemlig tyrannisk ledelse (Einarsen et al., 2006) og laissez-faire ledelse (fra The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Bass et al., 2004). Begge skalaer består av fem ledd med en tilfredsstillende Cronbach's alpha på henholdsvis .82 og .86. Et mål på en mer positiv form for ledelse ble også inkorporert i survey-designet i form av Leader Member Exchange (LMX). Det finnes flere versjoner av instrumentet hvor alle har som hensikt å måle kvaliteten på arbeidsforholdet mellom leder og medarbeider. LMX-7 (Graen & Uhl-Bien, 1995, ref. i Northouse, 2010) som ble anvendt i dette tilfellet, består av syv ledd som omhandler dimensjonene; tillit, respekt og forpliktelse. I vår studie har skalaen en Cronbach's alpha på .86. Det ble i tillegg inkludert et mål på Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Podsakoff, Ahearne & MacKenzie, 1997). OCB-instrumenter kan variere noe i innhold, men er i utgangspunktet designet for å måle en form for atferd som ikke er en del av ansattes formelle arbeidsoppgaver eller knyttet til organisasjonens belønningssystem, men som likevel bidrar til organisasjonens effektivitet. Denne atferden kan observeres gjennom organisasjonens sosiale system via ansattes forhold til sine kolleger. OCB-skalaen som ble brukt i denne studien omfatter 13 ledd, med en Cronbach's alpha på .74.

I forlengelsen av vår eksplorative tilnærming ble mål på aspekter ved arbeidet generelt også inkludert i spørreskjemaet (se appendiks F). Med hensyn til jobbkjennetegn brukte vi The Short Inventory to Monitor Psychosocial Hazards (SIMPH) (Notelaers, De Witte, Van Veldhoven & Vermunt, 2007). Denne skalaen med en Cronbach's alpha på .85 måler gjennom 29 ledd flere dimensjoner ved det psykososiale arbeidsmiljøet som rolleklarhet, autonomi, sosial støtte og deltakelse. Positive og negative følelser i arbeidet ble målt gjennom Thompsons (2007) kortversjon av The Positive and Negative Affect Schedule (PANAS). Skalaen består av 10 ledd som måler fem positive (Cronbach's alpha = .84) og fem negative følelser (Cronbach's alpha = .82). I hvilken grad de ansatte regulerer sine egne følelser ble målt gjennom en skala for emosjonsregulering (Glasø & Einarsen, 2008) på tre ledd med en Cronbach's alpha på .79. Jobbtrivsel ble videre inkludert som målt ved Brayfield og Rothes (1951) skala på fem ledd med Cronbach's alpha på .80, i tillegg til en skala på jobbengasjement (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006) med ni ledd og Cronbach's alpha på .94. Dessuten inkluderte vi fem ledd på ansattes opplevde ledereffektivitet fra MLQ (Bass et al., 2004) med en Cronbach's alpha på .87, samt to selvstendige spørsmål om ansattes egenopplevde effektivitet og ledereffektivitet. Sjøberg og Sverkes (2000) skala på tre ledd for

ansattes planer om å slutte ble også inkludert. Denne skalaen hadde også en tilfredsstillende Cronbach's alpha på .81.

Utvalg

I vårt tilfelle ble utvalget basert på bekvemmelighet med et kriterium om at respondentene skulle være i deltids- eller fulltidsjobb på det gitte tidspunkt. Utvalget fordeler seg som følger:

- 1) Privat virksomhet innen møbelindustrien (N = 44)
- 2) En større offentlig virksomhet (N = 162)
- 3) Studenter ved UiB (N = 227)
- 4) Facebook (N = 118)

Summen av de fire utvalgene over utgjør et N på 551. Etersom det forekom frafall underveis i respondentenes besvarelse av spørreskjemaet, opererer vi med ulike N på hver av skalaene som ble inkludert. Med hensyn til EL fullførte 586 personer utfyllingen av skalaen, og er det antall vi legger til grunn for analyse av skalaen. Antall ufullstendige svar fordeler seg likevel slik: Offentlig virksomhet 45, privat møbelvirksomhet 34, studentutvalg 178 og Facebook 57. Svarprosent for privat møbelvirksomhet er 56% og den offentlige virksomheten 33 %. Grunnet omstendighetene for innsamling elektronisk, er det vanskelig å anslå nøyaktig utvalgsstørrelse og svarprosent i Student- og Facebookutvalgene, ettersom vi ikke har et nøyaktig estimat på hvor mange som mottok linken. I dette tilfellet gjorde vi et tilfeldig utvalg av venner, bekjente og familie vi mente var i jobb, og ba også noen av disse om å videresende link til spørreskjemaet til andre venner som en form for snøball-effekt (se Befring, 2007).

Det totale utvalget som belyses i tabell 1 under viser at flere yrkesgrupper er representert, at det er en overrepresentasjon av menn samt en overvekt av respondenter under 30 år. 82 % av respondentene betegner seg som etnisk norske. Det er relativt god spredning med hensyn til respondentenes nærmeste leders kjønn. Ledere i alle aldersgrupper er videre representert, hvor den største aldersgruppen er 40-49 år. Der er også jevn fordeling mellom respondenter som er i full- og deltidsjobb.

Tabell 1. Demografi for respondentene og deres nærmeste leder

Karakteristika	n	%
Kjønn		
Kvinner	203	35
Menn	383	65
Etnisk bakgrunn		
Norsk	480	82
Nord-/Vesturopeisk	77	13
Alder		
Under 30 år	300	51
30-39 år	106	18
40-49 år	99	17
50-59 år	63	11
60+ år	18	3
Ansettelsesforhold		
Full stilling	287	56
Deltidsstilling	230	45
Næringsområde		
Administrasjon, økonomi og kontor	160	27
Handel, salg, kundeservice, restaurant, reiseliv	140	24
Helse og omsorg	100	17
Transport, logistikk, IT	71	12
Student / Ikke student		
Student	288	43
Ikke student	298	51
Nærmeste leders alder		
Under 30 år	84	14
30-39 år	161	28
40-49 år	224	38
50-59 år	101	17
60+ år	16	3
Nærmeste leders kjønn		
Kvinner	280	48
Menn	251	43
Nærmeste leders utdanningsnivå		
Høyere utdanning	291	50
Ikke høyere utdanning	108	19
Vet ikke	169	29

Etikk

Undersøkelsen er underlagt UiBs forskningsetiske regelverk og er meldt til NSD og godkjent (se Appendiks E). Alt datamateriale er anonymisert og vil ved prosjektslutt oppbevares ved Institutt for Samfunnspsykologi i henhold til gjeldende forskningsetisk reglement.

Resultater

Utvikling av en etisk ledelsesskala

Den overordnede målsetting for denne masteroppgaven har vært å utvikle og presentere en skala på etisk ledelse kalt Etisk ledelsesskala (EL). Det første steget i utviklingen av en skala er ifølge Hinkin (1998) genereringen av ledd, for å kunne vurdere konstruktet som undersøkes. Nøkkelen til en vellykket generering hevdes å avhenge av et godt teoretisk grunnlag som indikerer innholdet i området som skal måles gjennom det nye instrumentet (Cronbach & Meehl, 1955, ref. i Clark & Watson, 1995). Det understrekes imidlertid at prinsippet om utvelgelse av én teori fremfor en annen tilsier at en umulig kan måle hele området av interesse, hvor det viktige er at leddene som benyttes tilstrekkelig representerer det aktuelle konstrukt (Aarø, 2007; Ghiselli, Campbell & Zedeck, 1981, ref. i Hinkin, 1998). Leddene i EL ble i den hensikt utviklet på bakgrunn av et bredt teoretisk rammeverk, hvor flere perspektiver på etikk dannet grunnlaget for vår forståelse av etisk ledelse.

Det skilles videre mellom to hovedtilnærminger for utviklingen av ledd. Den *induktive* fremgangsmåten er hensiktsmessig når teori ikke nødvendigvis kan identifisere dimensjoner av et konstrukt. Vi inntok et *deduktivt* utgangspunkt der ”det teoretiske grunnlaget gir tilstrekkelig informasjon til å generere det første settet av ledd” (Hinkin, 1998, s. 106). Slik ble etisk ledelse undersøkt på bakgrunn av empiri, filosofi og teori som redegjort for tidligere i oppgaven. Fordelen med en deduktiv fremgangsmåte er at den, dersom ordentlig gjennomført, kan sikre innholdsvaliditet slik at en faktisk måler det en ønsker. Ettersom vi gjennomførte en eksplorerende studie med flere teoretiske dimensjoner, begynte vi med et større antall ledd (33 ledd) som etter hvert ble kortet ned til færre (27 ledd). Antallet kan fremdeles sies å være høyt, men målet i denne undersøkelsen er å identifisere relevante kategorier som eventuelt kan kortes ned for bruk i senere studier.

Med hensyn til formuleringen av spørsmålene er det flere punkter en forsker bør ta høyde for. Vi hadde som et hovedmål å utvikle så enkle, korte og entydige ledd som mulig (se Aarø, 2007; Clark & Watson, 1995; Hinkin, 1998; Michielson et al., 2002; Olsson & Sörensen, 2003). Spørsmålene ble også utformet slik at respondentene kunne svare med et kryss for enkelhets skyld. Faguttrykk ble unngått, da leddene ble formulert klart og tydelig med hensyn til at enhver yrkesgruppe skulle kunne forstå innholdet. En tredjedel av spørsmålene ble

videre formulert negativt, for å unngå respons sett eller tendensen til å svare på samme måte uavhengig av innholdet (Likert, 1932; Anastasi, 1982 ref. i Aarø, 2007). Videre brukte vi en bipolar Likert bedømmelsesskala fra 1-7 med svarkategoriene: ”Svært uenig”, ”Nokså uenig”, ”Litt uenig”, ”Verken enig eller uenig”, ”Litt enig”, ”Nokså enig”, ”Svært enig”. Avstanden mellom svarene er på denne måten lik og er scoret slik at høye tall indikerer oppfatninger av høyere grad av etisk ledelse (etter at de negative spørsmålene er reversert). Flere svarkategorier sikrer varians i svarene, og det hevdes at sju alternativer eller svarkategorier bidrar til høyere reliabilitet og validitet, samt gir bedre resultater og produserer bedre skalaer. (Mattel & Jacoby, 1972, ref. i Aarø, 2007; Comrey, 1998, ref. i Clark & Watson, 1995).

På bakgrunn av vår deduktive teoretiske tilnærming bar prosessen for generering av mulige ledd som kan inngå i en skala på etisk ledelse preg av flere inspirasjonskilder. Nedenfor følger tre hovedkilder som var avgjørende for utviklingen av spesifikke ledd i EL:

1. *Filosofisk rasjonale* i form av Aristoteles’ dyder først og fremst som videreført i Northouse (2010): Respekt for andre, å tjene andre, rettferdighet, ærlighet og samhold, samt Kants pliktetikk og utilitarismen.
2. *Tidligere utviklede skalaer og studier* herunder PLIS (*Perceived Leadership Integrity Scale*, Craig & Gustafson, 1998), ELS (*Ethical Leadership Scale*, Brown et al., 2005) og De Hoogh og Den Hartogs (2008) studie på etisk ledelse.
3. *Ciullas (2004b) 4 kategorier for etisk ledelse*: 1) Lederen som et moralsk menneske, 2) Etikken i leder-medarbeider forholdet, 3) Etikk i ledelsesprosessen, og 4) Det etiske i forhold til hva ledere gjør og ikke gjør.

I tabell 2 nedenfor fremgår det en oversikt over Etisk Ledelsesskala og hva vi mener er inspirasjonskilden for samtlige ledd i EL. Det er viktig å understreke at når vi har hentet ledd fra de tidligere utarbeidede skalaene PLIS og ELS, har vi benyttet en såkalt ”fri oversettelse”, det vil si vi har ikke følt oss bundet til å nytte leddene ut fra en direkte oversettelse. Tabell 2 viser også en oversikt over samtlige ledds Mean (gjennomsnittsskåre) og standardavvik, samt Inter-item total korrelasjoner (I-IT). Av tabellen vises det at antall ledd inspirert av Aristoteles (A) er 24, 9 ledd av Kant (B) og PLIS (C), 7 av ELS (D), 3 av De Hoogh og Hartog (E) og 4 av Ciulla (F). Ett ledd fremkom på bakgrunn av samarbeid med Brita Bjørkelo (G).

Tabell 2. Inventorie på etisk ledelse (fullskala-versjon)

Spørsmål etisk ledelse	n	Mean	SD	I-IT	Applisert kilde
1. Er en god lytter	586	4.43	1.35	.69	D, F
2. Viser omsorg for sine ansatte	586	4.60	1.35	.67	A, D
3. Lar sine ansatte være med å bestemme over egen arbeidssituasjon	586	4.52	1.28	.51	B, F
4. Favoriserer enkelte ansatte (R)	586	3.75	1.65	.65	A, C
5. Prioriterer egne interesser og behov på bekostning av andre (R)	586	4.45	1.52	.63	A, B,
6. Fatter rettfærdige beslutninger	586	4.33	1.42	.68	A, D
7. Delegerer ansvar til sine ansatte	586	4.72	1.18	.49	A, B, E
8. Viser godt samsvar mellom liv og lære i forhold til moral	586	4.60	1.25	.63	A, C, D, E, F
9. Skylder på andre når noe går galt (R)	586	4.48	1.61	.65	A, C
10. Går foran som et godt eksempel	586	4.16	1.59	.75	A, D
11. Er uærlig og ikke til å stole på (R)	586	5.10	1.46	.60	A, D, E
12. Setter ansatte opp mot hverandre (R)	586	5.37	1.12	.52	A, B, C
13. Gir konstruktiv og nyttig tilbakemelding i arbeidet	586	3.90	1.62	.69	A, C
14. Er et godt menneske	586	5.03	1.18	.66	A, C, F
15. Beholder roen i vanskelige situasjoner	586	4.76	1.24	.51	A
16. Er ikke tolerant overfor motstridende synspunkter (R)	586	4.01	1.60	.60	A, B
17. Lar sitt dårlige humør gå utover andre (R)	586	4.67	1.47	.57	A
18. Bidrar ikke til ansattes utvikling og kompetanseheving (R)	586	4.59	1.48	.48	A, C
19. Har ikke problemer med å innrømme egne feil	586	3.76	1.64	.56	A, C
20. Tar æren for andres arbeid (R)	586	4.79	1.46	.57	A, B, C
21. Er ydmyk	586	3.80	1.57	.69	A, B
22. Viser ikke respekt for sine ansatte (R)	586	4.66	1.63	.54	A, B
23. Er sjenerøs	586	4.15	1.44	.66	A, B
24. Kan ta imot og følge opp varsling om problematiske forhold på arbeidsplassen	586	4.35	1.45	.64	G
25. Gir klare retningslinjer for hva som er rett og galt	586	4.36	1.29	.55	A, D
26. Er klar og tydelig	586	4.37	1.33	.55	A
27. Sier ifra dersom noe er galt	586	4.73	1.17	.47	A

A=Aristoteles. B=Kant. C=PLIS. D=ELS. E=De Hoogh & Den Hartog. F=Ciulla. G=Brita Bjørkelo UiB. Reverserte ledd er merket (R).

Faktoranalyse

Det første forskningsspørsmålet lyder: ” Hvilken faktorstruktur fremkommer i den utarbeidede skala på etisk ledelse og vil faktorstrukturen gi holdepunkter for en forkorting av instrumentet? ”. For å finne en meningsfull struktur i datamaterialet brukte vi faktoranalyse (se Befring, 2007). Spesifikt ble eksplorerende faktoranalyse (EFA) valgt som metode da vi ønsket å komme frem til en konseptuell forståelse av etisk ledelse og konstruktets innhold. EFA anses å være et passende verktøy når forskeren ikke har noen bestemt mening om hvor mange underliggende dimensjoner som finnes i datasettet, eller hvilke variabler som inngår i disse dimensjonene (Aarø, 2007). Metoden er videre basert på en såkalt *common factor* modell. Common factors eller fellesfaktorer, er uobserverbare latente variabler som påvirker mer enn én målt variabel i et datasett og anses å være ansvarlig for korrelasjonen (samvariansen) blant de målte variablene (Fabrigar, Wegener, MacCallum & Strahan, 1999).

Målet med EFA er med andre ord å avdekke underliggende faktorer som manifesterer seg i variabler som korrelerer (Ford, MacCallum & Tait, 1986; Fabrigar et al., 1999; Costello & Osborne, 2005).

Etttersom det teoretiske og empiriske grunnlag ikke tillot klare antakelser om antall faktorer, eller hvilke målte variabler de sannsynligvis influerer, var EFA etter vårt skjønn et bedre valg enn CFA (confirmatory factor analysis) som i motsetning til EFA tester spesifikke hypoteser om datasettet (Fabrigar et al., 1999). Videre ble ML (maximum likelihood) valgt som metode for faktorekstraksjon da det hevdes at ML er den teknikken som best reproduserer den observerte korrelasjonsmatrisen under forutsetningen at dataene har normalspredning (Aarø, 2007). Det ble i forkant av faktoranalysen kontrollert for normalfordeling i denne studien. Fordelen med ML er at det tillates en testing av statistisk signifikans og korrelasjoner blant faktorene, samt kalkulering av konfidensintervaller for disse parametrene (Cudeck & O'Dell, 1994, ref. i Fabrigar et al., 1999). Oppsummert gir faktorekstraksjon forskeren holdepunkter for hvor mange faktorer en bør ende opp med, og er et steg på veien mot en endelig faktorløsning (Aarø 2007).

Med hensyn til ekstraksjon av faktorer eller meningskategorier er det også mulig å anvende PCA (principal component analysis). PCA er ofte det forhåndsvalgte verktøyet i statistikkprogrammer som SPSS, men er ifølge flere forskere feilaktig forstått som en metode for faktoranalyse (se Costello & Osborne, 2005; Fabrigar et al., 1999). Andre påpeker at PCA knapt skiller seg fra andre verktøy for faktoranalyse og at denne metoden er å foretrekke (Arrindell & van der Ende, 1985, ref. i Costello & Osborne, 2005). Hovedmålet med PCA er imidlertid datareduksjon, som i motsetning til EFA ikke tar hensyn til mulige underliggende strukturer forårsaket av latente variabler. Datareduksjon innebærer slik ikke å modellere strukturen mellom de originale variablene, som forskere gjerne har *a priori* antakelser om sammenhengen mellom.

Et viktig steg ved bruk av faktoranalyse er valg av rotasjonsmetode. Faktorrotasjon brukes til å forbedre faktorerens meningsinnhold, reliabilitet og reproduserbarhet (Weiss, 1976, ref. i Ford et al., 1986). I likhet med ekstraksjon finnes det flere valgmuligheter her, men en kan likevel dele rotasjonsmetoder i to hovedkategorier; ortogonal rotasjon og oblique (i SPSS kalt oblimin) rotasjon. Varimax er generelt betraktet som den beste formen for ortogonal rotasjon, og er uten tvil den mest brukte i psykologisk forskning (Fabrigar et al., 1999). Det er

imidlertid fornuftig å stille spørsmål ved dette. Der ortogonal rotasjon produserer faktorer som er statistisk ukorrelerte, tillater oblique rotasjon faktorer å korrelere. Oblique metoden kan slik hevdes å være mer utfyllende med hensyn til statistisk kompleksitet, ved at den både genererer et mønster- og struktur skjema. Det er også mest sannsynlig at konstruktoren innen psykologisk forskning bærer med seg interkorrelasjon, hvor oblique mer presist gjengir kompleksiteten i undersøkte variabler (Costello & Osborne, 2005; Fabrigar et al., 1999). Oblique rotasjon ble derfor valgt for vårt eksplorerende formål.

Fase 1

På bakgrunn av rasjonalet redegjort for over ble det gjennomført en eksplorerende ML faktoranalyse med utvungen løsning på hele utvalget (N=586) med eigenverdi 1 og oblique rotasjon, hvor den primære faktorladningen ble satt til .30 for å ekskludere ledd med lav korrelasjon (se Costello & Osborne, 2005). Tabell 3 gir en oversikt over den innledende faktorstrukturen.

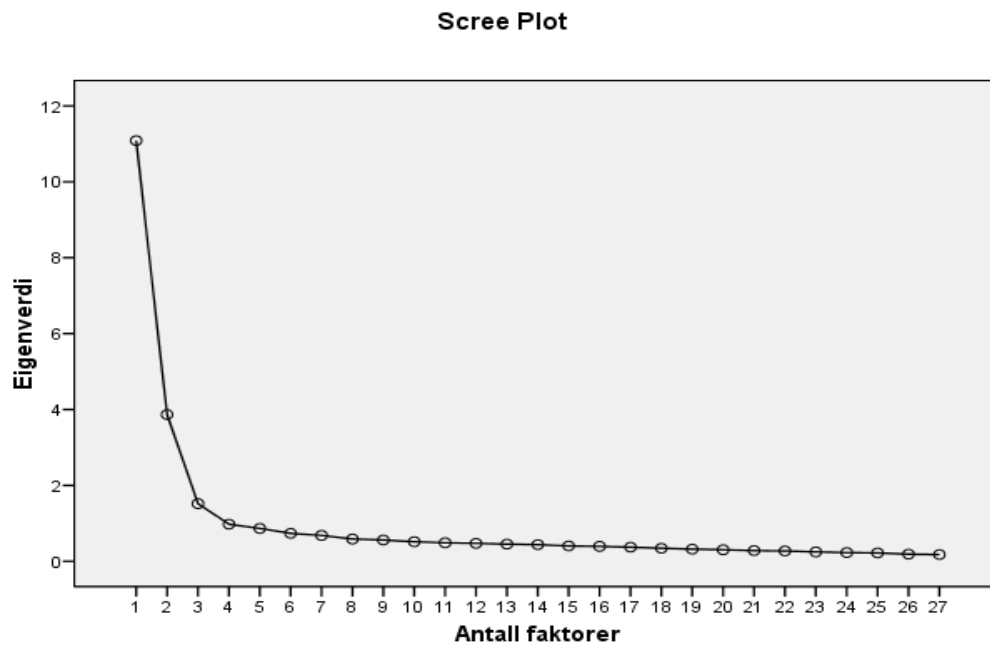
Tabell 3. Faktorstruktur (pattern matrix) basert på analyse fase 1

Faktor	1	2	3
1. Er en god lytter		.63	
2. Viser omsorg for sine ansatte		.70	
3. Lar sine ansatte være med å bestemme over egen arbeidssituasjon		.62	
4. Favoriserer enkelte ansatte (R)	.60		
5. Prioriterer egne interesser og behov på bekostning av andre (R)		.33	.47
6. Fatter rettfærdige beslutninger	.72		
7. Delegerer ansvar til sine ansatte		.56	
8. Viser godt samsvar mellom liv og lære i forhold til moral		.64	
9. Skylder på andre når noe går galt (R)	.82		
10. Går foran som et godt eksempel	.78		
11. Er uærlig og ikke til å stole på (R)	.90		
12. Setter ansatte opp mot hverandre (R)			.48
13. Gir konstruktiv og nyttig tilbakemelding i arbeidet	.74		
14. Er et godt menneske		.53	
15. Beholder roen i vanskelige situasjoner		.61	
16. Er ikke tolerant overfor motstridende synspunkter (R)	.65		
17. Lar sitt dårlige humør gå utover andre (R)			.55
18. Bidrar ikke til ansattes utvikling og kompetanseheving (R)		.36	.36
19. Har ikke problemer med å innrømme egne feil	.62		
20. Tar æren for andres arbeid (R)	.79		
21. Er ydmyk	.74		
22. Viser ikke respekt for sine ansatte (R)	.70		
23. Er sjenerøs	.73		
24. Kan ta imot og følge opp varsling om problematiske forhold på arbeidsplassen		.74	
25. Gir klare retningslinjer for hva som er rett og galt		.83	
26. Er klar og tydelig		.87	
27. Sier ifra dersom noe er galt		.79	

Reverserte ledd er merket med (R).

Som illustrert i tabell 3, fremkommer tre faktorer etter den første analysen, hvor Faktor 1 og 2 er størst. Med hensyn til faktor 1 og 2 foreligger en jevn fordeling av ledd, samt et relativt uklart meningsinnhold. Faktor 3 inneholder på sin side fire negativt formulerte ledd, som alle samvarierer relativt svakt med hverandre. Vi valgte her å ekskludere ledd 5 og 18 grunnet overlapp mellom Faktor 2 og 3. Etter eksklusjonen gjenstod kun to ledd i Faktor 3, som ifølge Costello & Osbourne (2005) ikke oppfyller kriteriet for å være en faktor. Vi ble dermed stående igjen med to faktorer.

I den hensikt å skulle avgjøre hvor mange faktorer som best beskriver dataene, bør forskeren benytte en rekke teknikker i forlengelsen av faktoranalyse. Den kanskje mest kjente er Kaiser-kriteriet for kalkulering av egenverdier større enn 1 for korrelasjonsmønsteret. Denne metoden kan virke hensiktsmessig grunnet sin enkelhet og objektivitet, men den har også betydelige begrensninger. For eksempel gir det ikke mye mening at en fellesfaktor med egenverdi på 1.01 er en hovedfaktor, mens en fellesfaktor med en egenverdi på 0.99 ikke er kvalifiserende (Fabrigar et al., 1999). Blant alternative metoder har scree test og parallell analyse mest støtte (Ford et al., 1986; Costello & Osborne, 2005). En scree eller ”skred” test viser sammenhengen mellom faktorene og egenverdien i form av en kurve som dannes mellom x-aksen (faktorene) og y-aksen (egenverdien) (Aarø, 2007). Videre kan scree testen kombineres med en parallell analyse for å støtte utvelgingen av eventuelle faktorer som kontrollerer for utvalgsstørrelse i tillegg til å vurdere faktorers egenverdi. Vi anvendte derfor både scree test og Parallell Analyse ved Monte Carlo simulering, som begge utgjør nyttige verktøy i tolkningsprosessen rundt faktorstruktur, idet testene kan gi indikasjoner på hvilke faktorer som bør beholdes ut ifra en kriterieverdi. Som illustrert under i figur 1, indikerer scree testen to sterke faktorer og en svakere tredje faktor. Monte Carlo testen oppga herunder et kriterium for egenverdien på 1.29, noe som støttet en to-faktorstruktur da Faktor 3 hadde en egenverdi på .90.



Figur 1. Scree Plot test 27 ledd

Forskere strides imidlertid om hvorvidt en bør regne antall faktorer i forhold til hvor kurven flater ut, før ”albuen” eller etter. Mens noen støtter en inklusjon av den siste faktoren som danner overgangen mellom skredet og flaten (Cattell & Gorsuch, 1988, ref. i Aarø, 2007), finner andre det mest hensiktsmessig å utelate overgangsfaktoren (Norusis, 1985, ref. i Aarø, 2007). For vårt tilfelle bestod den tredje faktoren som vist i tabell 3, opprinnelig av fire forholdsvis svakt korrelerte ledd, med to overlapp. En repetert faktoranalyse uten tvungen løsning med 25 ledd ga deretter et klarere uttrykk for en to-faktorstruktur. På dette grunnlaget ble nye ML faktoranalyser med like innstillinger for rotasjon gjennomført på de resterende 25 leddene, nå med en tvungen to-faktorløsning som videre fase 1 av analyseprosessen. Ettersom flere av leddene viste sterk korrelasjon, økte vi faktorladningskravet per ledd fra .30 til .50 (se Costello & Osbourne, 2005 som anbefaler en slik prosedyre). Derav ble ledd 12 fjernet, samt ledd 17 grunnet overlapp mellom faktorene. Som et resultat av eksklusjonsprosess fase 1, bestod skalaen så langt av følgende 23 ledd jevnt fordelt på to faktorer hvorav følgende ledd havnet i Faktor 1: 4, 6, 9, 10, 11, 13, 16, 19, 20, 21, 22 og 23, og følgende i Faktor 2: 1, 2, 3, 7, 8, 14, 15, 24, 25, 26 og 27.

Faktorstruktur og separate utvalg

I henhold til forskningsspørsmål 1a: ”Vil faktorstrukturen være den samme, uavhengig av hvilke subutvalg som blir undersøkt?”, gjentok vi ML faktoranalyse med oblique rotasjon,

faktorladningskrav på .30 og uten tvungen løsning for fulltids- og deltidsansatte separat. Faktoranalysen på fulltidsutvalget (se tabell A i Appendiks C) viste det samme mønsteret som i tabell 3, samtidig som en Monte Carlo test også i dette tilfellet støttet en to-faktorstruktur. For deltidsutvalget viste faktoranalysen en fire-faktorstruktur (se tabell B i Appendiks C), men hvor faktor 4 var svært svak med hensyn til egenverdier. Videre faktoranalyser på deltidsutvalget viste at de negative leddene i likhet med den innledende faktorstrukturen klustret seg sammen i en tredje faktor, mens de resterende leddene fordelte seg i tilsvarende mønster som vist i tabell 3. På grunnlag av relativt like faktorstrukturer i de to subutvalgene, vurderes det som hensiktsmessig i de videre analyser å kun operere med et samlet utvalg.

Fase 2

Ettersom faktoranalyse alene ikke kan hevdes å være tilstrekkelig for uttesting av skalaer (se Ford et al., 1986; Costello & Osbourne, 2005), ble ytterligere analyser gjennomført i tråd med forskningsspørsmål 1b. Reliabiliteten til EL som gir et uttrykk for skalaens indre konsistens (se Pallant, 2007), vil derfor også bli undersøkt. Et viktig punkt i vurderingen av reliabilitet er å analysere inter-item total skala korrelasjoner, med tanke på eksklusjon av ledd som viser svak korrelasjon i summeringen med de andre leddene. Her kan man vurdere alle de konstruerte leddene i en samlet reliabilitetsanalyse, samtidig som man kan vurdere leddene som inngår i de separate faktorer som fremkommet i faktoranalysen.

De ulike faktorløsningenes reliabilitet ble estimert ved å sjekke Cronbach's alpha verdier. I tråd med fase 1 som viste at det kan være hensiktsmessig med flere subfaktorer, vil reliabiliteten for hver subfaktor her redegjøres for med henblikk på eksklusjon av ledd med lav Cronbach's alpha og svake inter-item total korrelasjoner. Med andre ord; i hvilken grad måler leddene det samme underliggende konstrukt? Den første tre-faktorstrukturen basert på samtlige 27 ledd (se tabell 3) oppnådde en Cronbach's alpha på .94. Videre analyser av to-faktorstrukturen viste at selv etter eksklusjon av leddene som ble fjernet i første analyse (5, 12, 17 og 18) hadde skalaen fremdeles en Cronbach's alpha på .94. Separat var Cronbach's alpha .94 for Faktor 1 og .92 for Faktor 2 i tillegg til at de samtlige gjenværende 23 leddene korrelerte med ladninger over .50. Elimineringen av leddene 5, 12, 17 og 18 innebar altså liten forskjell med hensyn til skalaens overordnede reliabilitet. En nærmere undersøkelse av inter-item total korrelasjoner støttet imidlertid fjerning av ledd 1, 2, 3, 7, 8, 14, 15, 24, 25, 26 og 27 fordi alle disse leddene ladet under .50. En ny ML faktoranalyse uten tvungen løsning, viste at

de 12 resterende leddene utgjorde en enkeltstående faktorstruktur med en Cronbach's alpha på .94.

Ettersom resultatene over peker i retning av én enkeltstående faktor, ønsket vi å teste strukturen i en tvungen en-faktorløsning. Derfor ble alle de 27 opprinnelige leddene undersøkt i en ny ML faktoranalyse med oblique rotasjon og faktorladning på .30. Igjen viste leddene høye ladninger og derfor økte vi faktorladningskravet til .50 som gjennomført i fase 1 (se Costello & Osborne, 2005). Deretter ble inter-item total korrelasjoner undersøkt, noe som resulterte i en eksklusjon av 10 ledd (3, 7, 8, 12, 15, 18, 24, 25, 26 og 27). Cronbach's alpha for en-faktorstrukturen med 17 ledd var .94. Med hensyn til fjerning av ledd i både utvungen og tvungen en-faktorløsning, var det 8 ledd som gikk igjen: 3, 7, 8, 15, 24, 25, 26 og 27. Oppsummert er det altså flere ledd som hittil fremstår som kandidater for eksklusjon på tvers av ulike faktor- og reliabilitetsanalyser.

Fase 3

For å komme fram til en samlet faktorløsning utgjorde de gjenværende leddene fra fase 2 som redegjort for over, grunnlaget for videre analyser. Vi valgte likevel å beholde ledd 1, 2 og 4 ettersom disse kun ble foreslått ekskludert i den utvungne en-faktorløsningen. Dermed stod vi igjen med følgende 17 ledd: 1, 2, 4, 5, 6, 9, 10, 11, 13, 14, 16, 17, 19, 20, 21, 22 samt 23. En ML faktoranalyse med oblique rotasjon på .30 uten tvungen faktorløsning ble gjennomført. Analysen viste et lignende mønster som fremkommer i tabell 3, med en fordeling på tre faktorer hvorav 12 ledd i Faktor 1, tre ledd i Faktor 2 og to ledd i Faktor 3. I tillegg til at to ledd kan hevdes å være for lite til å representere en samlet faktor (se Costello & Osbourne, 2005), hadde Faktor 3 svak egenverdi samt at en ny scree test viste at de to første faktorene klart var sterkest.

På denne bakgrunn kjørte vi igjen en ML analyse med tvungen to-faktorløsning, som gav en ny fordeling av ledd og ytterligere støttet fjerning av ledd 5 og 17. Disse var begge kandidater for eksklusjon i fase 1. Faktor 2 bestod interessant nok derimot utelukkende av leddene 1, 2 og 14 som også var kandidater for eksklusjon i utvungen en-faktorløsning i fase 2.

Foregående analyser foreslår altså samlet en skala på 15 ledd (Cronbach's alpha = .94) fordelt på to faktorer (se tabell 4 under). De to subfaktorene oppnår videre en sterk Cronbach's alpha separat på henholdsvis .94 (12 ledd) og .83 (3 ledd).

Tabell 4. Samlet faktorløsning på 15 ledd som mål på etisk ledelse

Faktor	1	2
1. Er en god lytter		-.78
2. Viser omsorg for sine ansatte		-.92
4. Favoriserer enkelte ansatte (R)	.66	
6. Fatter rettfærdige beslutninger	.67	
9. Skylder på andre når noe går galt (R)	.87	
10. Går foran som et godt eksempel	.70	
11. Er uærlig og ikke til å stole på (R)	.90	
13. Gir konstruktiv og nyttig tilbakemelding i arbeidet	.69	
14. Er et godt menneske		-.59
16. Er ikke tolerant overfor motstridende synspunkter (R)	.70	
19. Har ikke problemer med å innrømme egne feil	.61	
20. Tar æren for andres arbeid (R)	.83	
21. Er ydmyk	.70	
22. Viser ikke respekt for sine ansatte (R)	.71	
23. Er sjenerøs	.64	

Reverserte ledd er merket med (R).

Som det fremgår av tabell 4 synes leddene i Faktor 1 å ha sammenheng med rettfærdighet eller å utgjøre en *rettskaffenhetsdimensjon*, mens Faktor 2 klarere synes å omhandle lederens *omsorgsfullhet*. Vi vil også kort bemerke de leddene som ble ekskludert fra våre faktoranalytiske prosedyrer. Det synes som om autonomi, delegering, kompetanseheving og tydelighet, ikke oppleves som like relevant for etisk ledelse etter våre eksplorerende faktoranalyser å dømme.

Konstruktvaliditet

Forskningsspørsmål 2a omhandler skalaens begrepsvaliditet. Validitet innebærer å teste gyldighet, med andre ord hvorvidt et instrument faktisk måler det en ønsker å måle (Aarø, 2007). Med hensyn til begrepsvaliditet ble EL sammenlignet med andre skalaer på ledelse og ulike forhold i arbeidet, for å sjekke konvergerende og diskriminant validitet (for fullstendig spørreskjema, se appendiks F). For at skalaen på etisk ledelse skal kunne sies å være konstruktmessig valid, bør den ha en klar positiv korrelasjon med skalaen på LMX-ledelse, og en klar negativ korrelasjon med de to skalaene på tyrannisk ledelse og laissez-faire ledelse. Sammenhengene mellom EL og de tre skalaene på henholdsvis positiv og negativ ledelse bør ikke være så store at det kan reises spørsmål ved hvorvidt instrumentene måler det samme (r på .70 eller høyere, se Pallant, 2007).

Videre vil konstruktvaliditeten bli vurdert opp mot en serie av skalaer på forhold i arbeidet som for eksempel jobbtivsel, OCB og planer om å slutte i jobben. Sammenhengene mellom EL og skalaene på arbeidsmessige mål bør også være signifikante, dersom man antar at etisk ledelse har en effekt på organisasjonen eller psykososialt arbeidsmiljø. Samtidig bør sammenhengene mellom EL og utfallsmål være svakere enn den påviste sammenhengen med de tre utvalgte mål på ledelse: LMX, tyrannisk og laissez-faire ledelse. Det er nærliggende å anta at ulike mål på ledelse vil vise sterkere korrelasjon enn mål på ledelse sammenholdt med andre organisasjonsmessige indikatorer. Tabell 5 under gir en oppstilling over sammenhengen mellom ”kortversjonen” av EL (15 ledds utgaven, se tabell 4), og de øvrige utfallsmålene som er undersøkt med et utvalg på 586 respondenter. (For korrelasjonsmatrise mellom utfallsmålene og ”langversjonen” på etisk ledelse bestående av de opprinnelige 27 ledd, se appendiks D).

Tabell 5. Korrelasjonsmatrise. Etisk ledelse (EL, 15 ledds utgave) relatert til andre mål på ledelse, samt andre arbeidsmessige forhold

	n	Mean	SD	1.	2.	3a.	3b.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.
1. Etisk ledelse	586	64.95	16.40																						
2. LMX-ledelse	580	23.97	5.67	.45**																					
3a. Laissez-faire ledelse	561	10.58	5.29	-.43**	-.68**																				
3b. Tyrannisk ledelse	561	8.94	4.93	-.67**	-.53**	.56**																			
4. Jobbtrivsel	553	18.93	3.97	.53**	.36**	-.25**	-.43**																		
5. SIMPH job pace	586	11.51	2.77	-.09*	.03	-.10*	-.03	-.04																	
6. SIMPH job emotions	586	13.32	2.88	.07	.13**	-.18**	-.10*	.14**	.20**																
7. SIMPH job variation	586	3.56	1.29	.42**	.20**	-.06	-.28**	.49**	-.25**	-.21**															
8. SIMPH job skill use	586	18.45	4.89	.22**	.33**	-.17**	-.19**	.38**	-.17**	-.24**	.56**														
9. SIMPH job support	586	18.13	4.20	.47**	.59**	-.48**	-.40**	.40**	.04	.10*	.20**	.33**													
10. SIMPH job role conflict	586	19.41	2.63	.36**	.29**	-.29**	-.36**	.38**	.23**	.30**	.06	.04	.26**												
11. SIMPH role ambiguity	586	12.93	3.08	.33**	.27**	-.23**	-.18**	.32**	-.09*	.11**	.17**	.12**	.45**	.28**											
12. SIMPH job participation	586	10.74	3.27	.32**	.65**	-.42**	-.35**	.36**	-.02	.09*	.35**	.48**	.55**	.16**	.28**										
13. SIMPH job autonomy	586	11.09	3.13	.16**	.42**	-.22**	-.24**	.25**	.11**	.11**	.24**	.34**	.37**	.15**	.17**	.65**									
14. PANAS positiv affeksjon	558	16.42	4.91	.47**	.17**	-.05	-.31**	.61**	-.33**	-.11**	.57**	.42**	.28**	.12**	.26**	.25**	.14**								
15. PANAS negativ affeksjon	558	8.19	4.17	-.51**	-.11*	.09*	.40**	-.52**	.09*	-.24**	-.29**	.06	-.17**	-.33**	-.33**	-.09*	-.10*	-.39**							
16. Emosjonsregulering	558	8.20	1.65	-.37**	-.13**	.17**	.34**	-.31**	.02	-.14**	-.19**	.01	-.08	-.22**	-.14**	-.11*	-.10*	-.19**	.45**						
17. Jobbengasjement	561	43.61	13.61	.26**	.42**	-.24**	-.23**	.59**	-.12**	.05	.44**	.60**	.35**	.15**	.21**	.47**	.30**	.52**	-.11*	-.10*					
18. MLQ Ledereffektivitet	553	14.02	3.58	.45**	.75**	-.69**	-.49**	.39**	.05	.08	.22**	.34**	.56**	.28**	.27**	.54**	.34*	.21**	-.11**	-.15**	.41**				
19. OCB	569	68.34	9.34	.53**	.22**	-.11*	-.35**	.58**	-.22**	.01	.49**	.28**	.32**	.27**	.38**	.25**	.18**	.66**	-.54**	-.22**	.38**	.22**			
20. Planer om å slutte	558	7.11	3.25	-.21**	-.36**	.31**	.22**	-.46**	-.11*	-.17**	-.16**	-.32**	-.32**	-.27**	-.14**	-.33**	-.21**	-.19**	.03	.11*	-.45**	-.36**	-.13**		
21. Selveffektivitet	552	3.48	1.10	.37**	.05	-.03	-.17**	.40**	-.29**	-.01	.36**	.13**	.15**	.12**	.26**	.06	.03	.54**	-.46**	-.18**	.28**	.11*	.49**	-.03	
22. Ledereffektivitet	552	3.77	1.01	.38**	.35**	-.44**	-.25**	.16**	-.07	.05	.17**	.20**	.29**	.17**	.18**	.25**	.12**	.20**	-.05	-.06	.21**	.41**	.20**	-.15**	.30**

**p < .01. *p < .05.

Som det fremgår av tabell 5, korrelerer etisk ledelse signifikant med samtlige målte variabler, med unntak av jobbkjennetegnet ”job emotions” som dreier seg om hvorvidt arbeidet påvirker personlige følelser. ”Job pace” (arbeidstempo), viser imidlertid også en relativt svak korrelasjon med etisk ledelse ($r = -.09$). I tråd med antakelsene i forskningsspørsmål 2a, foreligger en positiv korrelasjon til LMX på .45, og negative korrelasjoner til laissez-faire og tyrannisk ledelse på -.43 og -.67. Disse analysene indikerer at EL har en god konvergerende og god diskriminant validitet. Resultatene illustrerer videre signifikante korrelasjoner mellom blant annet EL og høyere grad av jobbtrivsel ($r = .53$), samt lavere grad av planer om å slutte ($r = -.21$). Også interessant å merke seg er korrelasjonen mellom EL og MLQ ledereffektivitet ($r = .45$) og ”job support” eller jobbstøtte ($r = .47$). Videre korrelerer EL signifikant med opplevd selveffektivitet ($r = .37$). Det kan til sammenligning bemerkes at LMX-ledelse viser svak sammenheng med selveffektivitet ($r = .05$). En generell inspeksjon av tabell 5 gir et inntrykk av at EL gjennomgående viser sterkere korrelasjon med de tre øvrige mål på ledelse, sammenlignet med de øvrige utfallsmål som er oppstilt i tabell 5. En mulig konklusjon i forhold til forskningsspørsmål 2a, gir de empiriske funn gode holdepunkt for å hevde at EL i 15 ledds utgaven viser gode begrepsvalide egenskaper.

Forskningsspørsmål 2a omhandler å også teste eventuelle subfaktorer i forhold til de øvrige skalaer på ledelse og forhold i arbeidet. Etersom skalaen på etisk ledelse kan synes å bestå av to subfaktorer (se tabell 4), ble korrelasjonsanalyser av Faktor 1 og 2 separat derfor gjennomført. Begge faktorene ble undersøkt sett i forhold til de to skalaene på ledelse, samt de valgte mål på forhold i arbeidet. Resultatene for Faktor 1 som i hovedsak synes å omhandle lederens rettskaffenhet i form av 12 ledd, genererte lignende korrelasjonsverdier som den samlede løsningen vist i tabell 5. Med 12 ledd for korrelasjonsanalyse, fremkommer likevel en generell nedgang i verdiene både i forhold til korrelasjon med de øvrige mål på ledelse og forhold i arbeidet. Korrelasjonen mellom EL og LMX er til sammenligning her .37. Tyrannisk ledelse demonstrerer igjen sterkere negativ korrelasjon til EL enn laissez-faire ledelse. Variabelen job pace oppnår til forskjell fra måling av faktorene samlet en svak negativ korrelasjon til etisk ledelse. Med hensyn til Faktor 2 på tre ledd, fremkommer økte korrelasjonsverdier til de andre ledelsesformene. EL og LMX korrelerer her positivt med .70, mens EL korrelerer negativt med laissez-faire og tyrannisk ledelse ($r = -.62$ og $r = -.65$). I likhet med leddene som inngår i Faktor 1 korrelerer også den samlede EL signifikant med de øvrige variabler, med unntak av job pace og job emotions.

Referansegruppen

I tråd med forskningsspørsmål 2b angående vurdering av skalaens begrepsvaliditet, ble et skjema med en oversikt over de 27 leddene i EL sendt ut til en referansegruppe. Disse personene utgjør således ingen ekspertgruppe, men representerer heller noen kvalifiserte synspunkter fra forskermiljøer som ikke har sitt forskningsfokus på etisk ledelse. Referansegruppen ble bedt om å bedømme leddene i EL med hensyn til hvor relevante de anså leddene å være for etisk ledelse. Leddene ble rangert ut ifra fire svarkategorier: ”Svært relevant”, ”Nokså relevant”, ”Litt relevant” og ”Ikke relevant”. Informantene fylte ut skjemaene individuelt og sendte disse til oss via e-post. Generelt forekommer en relativt stor spredning i svarene, hvorav følgende 15 ledd blir vurdert som ”ikke relevant” av én eller flere personer: 1, 3, 7, 9, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 21, 23 og 26. Interessant å merke seg er at flere av disse leddene også ble ekskludert på bakgrunn av de statistiske analysene, herunder ledd 3, 7, 12, 15, 17 og 18. De øvrige ledd ble vurdert som ”svært relevante” av én eller flere, med unntak av ledd 15, 21, 23 og 26. Med hensyn til ”kortversjonen” av EL på 15 ledd, fant referansegruppen følgende 7 ledd som relevante for etisk ledelse: 2, 4, 6, 10, 11, 20 og 22. På tross av spredning i svarene indikerer referansegruppens samlede innstilling et samsvar med våre resultater fra de statistiske analysene, nemlig at ledd som omhandler delegering, autonomi, kompetanseheving og tydelighet ekskluderes til fordel for dimensjoner som omhandler lederens funksjon som rollemodell, samt rettskaffenhet og omsorgsfullhet (se også tabell 4).

Diskusjon

Sentrale funn

De fleste skalaer som utvikles innen psykologisk forskning gjennomgår modifikasjoner etter at flere forskere og studier har tatt dem i bruk, og rapporterer om sine erfaringer. Derfor vil vår skala på etisk ledelse (EL), som først fremstod i en preliminær utgave på 27 ledd og omsider i en kortversjon på 15 ledd, sannsynligvis bli ytterligere forbedret framover. Slik sett kan EL-15 bli vurdert som en første, empirisk fundert tilnærming på å etablere en ”norsk” skala på etisk ledelse. I det følgende vil sentrale funn oppsummeres og drøftes nærmere.

Forskningsspørsmål 1 omhandler hvilken faktorstruktur som framkom i EL, og hvorvidt faktorstrukturen ville gi holdepunkter for en forkorting av det opprinnelige instrumentet som var basert på litteraturstudier og vurdering av andre skalaer. Gjennom flere faktoranalyse i en prosess over tre faser har resultatene illustrert ulike faktorløsninger med både én (fase 2) og to (fase 1 og 3) subfaktorer for etisk ledelse. Så langt peker resultatene samlet likevel i retning av en to-faktorløsning på 15 ledd som den mest gyldige fremstillingen. Med en samlet Cronbach’s alpha på .94 samt høy innbyrdes reliabilitet også for hver av de to subfaktorene, demonstrerer EL skalaen etter vår vurdering en sterk indre konsistens. Våre uttestinger av begrepsvaliditet i tråd med forskningsspørsmål 2 synes også lovende. Som forventet korrelerte EL skalaen med andre mål på ledelse, men uten at sammenhengen var så høy at det kunne foreligge et metodisk problem rundt konvergerende og manglende diskriminant validitet. Det bør videre tilføyes at referansegruppens vurderinger av hvilke ledd som omhandler etisk ledelse på mange punkter sammenfaller med de statistiske faktoranalysene. Signifikante korrelasjoner fremkommer også mellom EL og de fleste forhold i arbeidet.

Faktorstruktur og meningsinnhold

Å bestemme seg for antall faktorer i en faktorløsning, innebærer å vurdere behovet for å begrense antallet mot behovet for troverdighet. Det er med andre ord forskerens ansvar å velge ut ”hovedfaktorene” underliggende et batteri av målinger. Tradisjonelt har forskning konkludert med at for få faktorer i en modell (underfaktorering) er verre enn for mange (overfaktorering) (se Cattell, 1978; Rummel, 1970; Thurstone, 1947, ref. i Fabrigar et al., 1999). Man skal likevel merke seg at overfaktorering bør unngås for å forhindre unødvendig

komplekse teorier. Valg av antall faktorer handler altså om å konseptualisere den mest passende modellen ut ifra en serie av alternative faktoranalysemodeller med varierende kompleksitet (Hakstian, Rogers & Cattell, 1982, ref. i Ford et al., 1986). Etter en rekke faktoranalyser med tilhørende reliabilitetstester, antyder datasettet som vist en fordeling av 15 ledd på to faktorer (se tabell 4).

Faktor 1 er den største faktoren, det vil si den består av flest ledd, som etter vår mening i stor grad berører ulike aspekter ved *rettferdighet* og *rettskaffenhet*. I Faktor 1 kan eksempler på rettskaffenhetsledd være ”går foran som et godt eksempel” og ”er tolerant overfor motstridende synspunkter”. I tråd med det som ble framlagt i innledningskapitlet, går rettskaffenhets- eller rettferdighetsdimensjonen igjen som et sentralt element innen ulike etiske tilnærminger. Dette kan for eksempel spores tilbake til Kants handlingsregler og plikt til å gjøre det rette, og Ciullas (2004b) kategori 3 og 4 som henholdsvis handler om ledelsesprosessen, og hva lederen gjør og ikke gjør. Fra et ”Kantiansk” ståsted der autonomi vektlegges, er det imidlertid overraskende å se at ledd som for eksempel nr. 3 i EL ”lar sine ansatte være med å bestemme over egen arbeidssituasjon” på bakgrunn av analysene ikke inngår i etisk ledelseskonstruktet. Det bør imidlertid fremholdes at Faktor 1 på nåværende tidspunkt ikke nødvendigvis utgjør en entydig dimensjon av etisk ledelse. Fremtidige studier bør ytterligere undersøke de ulike etisk ledelsesfaktorenes innhold. Det kan også være at vi med fellesbenevnelsen ”rettferdighet og rettskaffenhet” for å beskrive Faktor 1, ikke har funnet den mest hensiktsmessige felles språklige benevnelsen for de ledd som inngår i faktoren.

Faktor 2 i EL, og de ledd som inngår i denne, omhandler etter vårt skjønn en *omsorgsdimensjon*, som til en viss grad kan samsvare med Aristoteles’ vektlegging av menneskets dydighet, samt Ciullas kategori 1 og 2 som henholdsvis omhandler lederen som et moralsk menneske, og etikken i leder-medarbeider forholdet. Man bør imidlertid også vurdere alternative konstrukter for å redusere faren for at man ser hva man forventer å finne (Ford et al., 1986). Til sammenligning med Faktor 1, inneholder Faktor 2 kun 3 ledd. En mulig årsak til dette er at det ble formulert flere ledd omhandlende rettferdighet og rettskaffenhet enn omsorg. På et overordnet nivå kan det hevdes at faktorløsningen samlet sett handler om lederen som tjener andre, gjennom ledd som ”gir konstruktiv og nyttig tilbakemelding i arbeidet” i Faktor 1 og ”viser omsorg for sine ansatte” i Faktor 2. Northouse (2010) påpeker at en slik tjenerdimensjon innebærer at ledere plasserer andres interesser foran egne, og har en

visjon som først og fremst tjener organisasjonen og fellesskapet fremfor personlige interesser. Dette er etiske prinsipper som kan spores tilbake til Kants pliktetikk, utilitarismen og Aristoteles' visjon om det dydige menneske. Samtidig illustrerer våre funn Northouse (2010) sitt poeng om at etiske prinsipper innebærer noe mer for ledere enn det gjør for ansatte. Northouse tar med andre ord steget videre fra Aristoteles' teori om det dydige mennesket og påpeker at den etiske leder i mer utstrakt grad handler aktivt overfor sine medarbeidere basert på moral, som for eksempel å knytte rettskaffenhet opp mot organisasjonens belønningssystem. Dette støttes av Brown et al. (2005) og Ciulla (2004b), som understreker at etiske ledere har et særskilt ansvar for å overføre moralske verdier til organisasjonens medlemmer.

På bakgrunn av Ciullas (2004b) oppfordring om å undersøke både kjennetegn ved etiske ledere og deres atferd, hadde vi en viss forventning om at dette skillet ville reflekteres i faktorstrukturen. Resultatene peker derimot ikke entydig i retning av en slik distinksjon, ettersom atferds- og karakterleddene er spredt over begge faktorer. Samtidig kan faktorer som ikke uttrykker et klart meningsinnhold muligens representere respondentenes ulike opplevelser av hva det vil si å *være* etisk eller å *handle* etisk. Det er heller ikke enkelt å oppnå konsensus om hvorvidt ledd tydelig kan defineres ut ifra atferds- eller karaktertrekk hos ledere. Det er nærliggende å tenke seg at vurderinger av etisk ledelse er tett sammenvevde vurderinger av både karaktertrekk og atferd. Sterke inter-item total korrelasjoner peker også i retning av at subfaktorene i EL er nært knyttet til hverandre, hvor analysene ikke antyder et klart skille mellom faktorene (se Schaufeli et al., 2006). Basert på våre funn synes et klart teoretisk skille mellom atferd og karakter å fremstå som mindre aktuelt. Følgelig er det kanskje ikke hensiktsmessig å kategorisere forståelsen av etisk ledelse som enten atferd eller karakter, i tråd med Aristoteles (384 f.v.t-322 f.v.t. / 2002) som uttrykte; ”du er hva du gjør”. Resultatene fra denne undersøkelsen kan tolkes i retning av at etisk ledelse er et sammensatt fenomen, hvor en etisk leder besitter gode mellommenneskelige evner som ivaretagelse og omsorg samtidig som at lederen også behersker en rettskaffen tilnærming til ledelse.

Da skalaen på etisk ledelse kan sies å befinne seg i en preliminær eksplorativ fase i forhold til mer ”robust” validering, vurderte vi det som hensiktsmessig å supplere de empiriske reliabilitetsanalyser og faktoranalytiske utregninger med en referansegruppe. Slik ønsket vi å oppnå synspunkt fra utenforstående fagpersoner på hva som er ”etisk ledelse” og eventuelt ”irrelevante” temaområder. Ved en sammenligning av resultatene fra faktoranalysen med vurderingene fra referansegruppen, åpnet vi for spørsmål om faglig konsensus i oppfatningen

av etisk ledelseskonstruktet (se Befring, 2007). Referansegruppens vurderinger av hva som er de ”viktigste” spørsmålene med hensyn til etisk ledelse, gir få holdepunkter for å hevde at EL i form av kortversjonen på 15 ledd utgjør et invalid mål. Grunnet spredning i svarene er det imidlertid problematisk å tillegge vurderingene ubetinget vekt. Der hvor enkelte opplever visse ledd som ”ikke relevante”, bedømmer andre de samme leddene som ”svært relevante”. Dette illustrerer samtidig kompleksiteten av etikken i ledelse idet vurderingen kan tilskrives ulike personlige moralske standarder og erfaringer. Like fullt er det i denne fasen av utviklingsarbeidet interessant å ha avdekket etiske fellesnevnerne som omsorg og rettskaffenhet, hvorav prinsippet ”å tjene andre” kan fungere som et bakteppe for disse.

EL og konstruktvaliditet

Som forventet korrelerer etisk ledelse positivt med LMX-ledelse og negativt med destruktiv ledelse (se tabell 5). En rimelig antakelse så langt er altså at EL fanger opp en type ”god” ledelse og at skalaen demonstrerer en rimelig god konstruktvaliditet. Et viktig spørsmål å stille i den sammenheng er hvorvidt korrelasjonenes styrke innebærer at EL og LMX måler samme type ledelse. Etter en reduksjon av ledd fra 27 (se tabell C i Appendiks D) til 15 (se tabell 4), synker som nevnt korrelasjonsverdiene mellom EL og de andre ledelsesformene. Dette tyder på at EL-15 demonstrerer bedre diskriminant validitet i forhold til andre mål på ledelse, sammenlignet med EL-27. Scandura (1999) påpeker også at LMX-ledelse ikke tilstrekkelig inkluderer mål på ansattes opplevelse av rettferdighet, i kontrast til Faktor 1 i EL som omhandler rettskaffenhet. Som vist i korrelasjonsmatrisen (tabell 5) er det særlig Faktor 2 som slår ut i forhold til LMX- og destruktiv ledelse. På bakgrunn av dette kan det hevdes at lederens grad av omsorgsfullhet som utgjør en valid dimensjon ved etisk ledelse, særlig konvergerer med LMX konstruktet, samt at destruktive ledere klart oppleves som mindre omsorgsfulle.

Med hensyn til destruktiv ledelse foreligger imidlertid en sterk negativ korrelasjon mellom EL og tyrannisk ledelse ($r = -.67$), noe som kan indikere at tyranniske ledelse kan forstås som å tilhøre samme dimensjon som etisk ledelse. Man kan her tenke seg at destruktiv ledelse ligger nær uetisk ledelse langs et kontinuum hvor etisk og uetisk ledelse befinner seg i hver sin ende av dette kontinuumet. Det har tradisjonelt vært et problem innen ledelsesforskningen at ulike teorier og modeller på ledelse som for eksempel transformasjonsledelse og autentisk ledelse, har overlappet idet de oppfattes å inneholde etiske komponenter (se Brown et al., 2005).

Videre forskning på EL i forhold til disse og andre ledelsesmodeller med bruk av mer

avanserte statistiske modeller, vil kunne teste hvorvidt disse konstruktene er selvstendige konstrukter eller uttrykk for samme underliggende fenomen.

EL og utfallsvariabler

Ettersom EL som vist i tabell 5 korrelerer signifikant med samtlige forhold i arbeidet, med unntak av ”job emotions” og noe svakere korrelasjon med ”job pace”, er det rimelig å anta at etiske ledere har en effekt på sine omgivelser. Det er også mulig å tenke seg etisk ledelse som en moderatoreffekt mellom ulike individ og miljøforhold, ved at etiske ledere uavhengig av sosial og kulturell kontekst fungerer som en buffer mot negative påvirkninger i arbeidsforholdet. Vi kan imidlertid gjennom vår studie ikke si noe om årsakssammenhenger for undersøkte variabler. Signifikante korrelasjoner med hensyn til forpliktelse til organisasjonen (OCB), planer om å slutte samt opplevd leder- og selveffektivitet, utgjør videre indikasjoner på at etisk ledelse også kan lønne seg økonomisk (se Craig & Gustafsson, 1998; Brown et al., 2005; Burke & Black, 2009; Spitzmueller, Gibby & Stanton, 2003, ref. i Bass, 2008).

Metodologiske betraktninger

Etikk er som argumentert relevant for mennesker på tvers av tid og kultur. Hvorvidt etikken opptrer i samme form i ulike samfunn kan diskuteres. Vår studie har i mindre grad tatt hensyn til dette spørsmålet, hvor fokuset gjennom eksplorerende analyser har vært å undersøke hva etisk eller ”god” ledelse *er*. I denne forstand beveger vi oss mot en universell tolkning av etikk, gjennom søken etter visse fellestrekk ved en type ledelse som hensiktsmessig kan appliseres uavhengig av ståsted. Mens en slik tankegang er i tråd med Kants filosofi, tilsier vår tolkning av Aristoteles på den andre siden at etikk vanskelig kan reduseres til objektiv, prosedural kunnskap. Ved å utsette et fenomen som etikk for kvantifiserbar testing og deretter redusere begrepets innhold til faktorer og dimensjoner, kan undersøkelsen hevdes å stride mot forståelsen av etikk som noe foranderlig og kontekstavhengig (se Vetlesen, 2007).

Formålet med denne studien har likevel ikke vært å formulere en fullstendig teori på etisk ledelse, underlagt erkjennelsen av at ulike perspektiver på etikk i seg selv kan by på nyttig kunnskap for ledelsesfeltet (se Ciulla, 2004a; Bass, 2008; Northouse, 2010). Utviklingen av EL bar preg av vår vestlige tankegang om hvordan ledelse ”bør” være, hvor demokrati, likhet og medbestemmelse er sentrale verdier (se Schwartz, 2009). Følgelig kan spørsmål stilles vedrørende i hvilken grad forskning kan eller bør være objektiv og generaliserbar. I vårt tilfelle eksisterer som nevnt et fundamentalt motsetningsfylt forhold mellom det å produsere

verdifri kunnskap om et tema som omhandler nettopp verdier (se Northouse, 2010). Det kan likevel påpekes at det vestlige samfunn i dag er preget av økt arbeidsinnvandring og et voksende internasjonalt samarbeid, noe som utfordrer antakelser om ”vestlige verdier”. Etersom mennesker fra ulike kulturer kan ha ulike forventninger til sine ledere kan dette legge betingelser for utøvelsen av etisk ledelse og det anbefales derfor å undersøke etisk ledelse i en krysskulturell sammenheng.

Respondentene i undersøkelsen ble bedt om å vurdere sin ”nærmeste leder”. Ut ifra vår studie kan man ikke si noe nærmere om grad av nærhet til lederen og hvordan dette eventuelt påvirker resultatene. Det kan likevel være rimelig å hevde at respondenter i fulltidsstilling har et større referansegrunnlag å forholde seg til i vurderingen av sin leder, i motsetning til deltidsansatte som grunnet stillingens omfang sannsynligvis er sjeldnere i kontakt med nærmeste leder. Funn antyder i den forbindelse at ansatte som i mindre grad har kontakt med lederen sin, vil kunne ha et noe mer fordelaktig syn på vedkommende og dermed vurderer han/hun som mer etisk (Brown et al., 2005). Fulltidsansatte vil på den andre siden ofte kunne inneha et mer nyansert bilde, og kan derfor antas å være mer nøkterne i sine bedømmelser av etisk ledelse. Undersøkelsen tar heller ikke høyde for at ulike stillinger vil kunne innebære ulik grad av nærhet til nærmeste leder, uavhengig av stillingens omfang. Det er altså rimelig å hevde at nærhet til lederen utgjør en betydelig faktor for hvorvidt ansatte opplever at etisk ledelse foreligger, noe som ytterligere bør kontrolleres for i senere studier.

Med hensyn til utvalget kan det reises forbehold vedrørende to-faktorstrukturens (se tabell 4) pålitelighet grunnet den lave svarprosenten for undersøkelsen, blant annet i den offentlige virksomheten (se Cliff & Pennell, 1967; Horn, 1967; Solomon, 1960, ref. i Ford et al., 1986). De som valgte å svare på undersøkelsen kan for eksempel dermed tenkes å være personer med interesse for ledelsestemaet eller som har sterke synspunkter rundt sin leder. Likevel bestod utvalget av flere subgrupper som samlet var av tilstrekkelig størrelse for gjennomføring av EFA (se Costello & Osborne, 2005). En annen mulig problemstilling gjelder hvorvidt det forekom respons-sett. Dette kan ha innvirket på ELs reliabilitet, da de reversterte leddene muligens gjorde besvarelsen mer kognitivt krevende (se Streiner & Norman, 2003, ref. i Aarø, 2007). Innsamling av data elektronisk synes også å være særlig utsatt for respons-sett, idet respondentene raskere og mer ukritisk vil kunne ”klikke” seg gjennom spørreskjemaet. Til tross for dette vil vi på bakgrunn av ELs høye alpha-verdier og spredning av negativt ladete

ledd mellom Faktor 1 og Faktor 2 (se tabell 4), hevde at de reverserte leddene ikke i betydelig grad har virket forstyrrende.

Videre tok undersøkelsen utelukkende utgangspunkt i *ansattes* opplevelse av sin nærmeste leder ved bruk av spørsmål som antas å omhandle etisk ledelse. En av grunnene til dette er at forskning på selvopplevelse og selvvurdering av sosialt (u)ønsket atferd foreslår at ledere med relativt stor sikkerhet kommer til å vurdere seg selv fordelaktig i forhold til etiske dimensjoner innen ledelse (se Ashford, 1989; Harrison & Shaver, 1994, ref. i Brown et al., 2005). Å legge ansattes vurderinger til grunn ved måling av en leders etiske fremtoning, kan også hevdes å være mest hensiktsmessig da det er ansattes oppfatninger som er avgjørende for lederens gjennomslagskraft og hvordan slike opplevelser preger andre faktorer i arbeidsforholdet (Bass, 2008). Det er dermed ikke sagt at lederes opplevelser ikke er av interesse. Videre forskning vil kunne avdekke viktige aspekter ved etisk ledelse også sett ut ifra lederes ståsted.

I hvilken grad etikk og verdier vektlegges i forskjellige organisasjoner kan diskuteres. Dermed kan det også tenkes at anvendelse av EL i organisasjoner som kan betegnes som mer ”etisk orienterte” til forskjell fra organisasjoner hvor etikk spiller mindre rolle, vil kunne ha betydning for hvilke resultater som genereres. En leder i Røde Kors vil kanskje bli vurdert som etisk fordi organisasjonen i seg selv er basert på humanitære prinsipper, hvor det etiske klimaet i såkalte ”høyetiske” organisasjoner kan hevdes å tiltrekke en viss type ledere. Man kan også stille spørsmål ved hvorvidt andre typer ledere ansettes innen såkalte ”lavetiske” organisasjoner, som for eksempel tobakksindustrien. Parallelt kan det antas at ansatte i ”høyetiske” organisasjoner har et mer bevisst forhold til etisk atferd og i den forstand vil vurdere sin leder mer kritisk. At en leder kjører bil til jobben er ikke det nødvendigvis en handling som assosieres med leders mangel på moral. Men dersom vedkommende var ansatt i Natur og Ungdom, kan det spekuleres i hvorvidt slik atferd betraktes som uetisk. Etter vårt skjønn kan ikke organisasjonene i utvalget for denne undersøkelsen betegnes som verken ”høyetiske” eller ”lavetiske”. Ved videre uttesting og bruk av EL kan det derfor være fornuftig å betrakte utvalg i lys av hvilken grad deltakende organisasjoner kan betegnes som ”etisk sensitive”.

Et annet interessant aspekt som ikke berøres i studien er spørsmålet om hvorvidt det er ledere som former etiske organisasjoner, eller organisasjoner som utvikler etiske ledere. Gitt at det er

ledere som bidrar til etiske organisasjoner, vil det være av stor nytteverdi å se nærmere på hvilke karakteristika som kjennetegner slike ledere. Parallelt vil forskning på såkalte etiske organisasjoner kunne avdekke hvilke organisatoriske prinsipper som ligger til grunn for utviklingen av etiske ledere, noe som igjen kan inkorporeres i organisasjoners opplæringsprogram og organisasjonsutvikling generelt. Det kan dessuten spørres hvorvidt den foreliggende studie burde ha inkorporert problemstillingen om hvordan situasjonelle faktorer kan begrense lederes mulighet til å utvise etisk lederatferd (se Northouse, 2010; Price, 2008a; Bass, 2008).

Betydningen av situasjon for opplevelse av etisk ledelse vil til en viss grad kunne avhenge av arbeidets art, herunder hvor ofte den aktuelle leder står overfor etiske dilemma, innehar grenseoverskridende posisjoner eller opplever tvetydighet i arbeidet (Brown et al, 2005). En leders anledning til å være sjenerøs overfor sine ansatte (se EL ledd nr.23) kan eksempelvis begrenses av organisatoriske rammebetingelser, noe som igjen vil kunne farge respondentens vurdering av spørsmålet. Avslag på lønnsforhøyelse grunnet et begrenset budsjett, vil med andre ord kunne tilskrives til leders grad av sjenerøsitet. Å være sjenerøs kan imidlertid også oppleves å omfatte andre forhold i arbeidet, som lederens bevilgning av tid til sine ansatte, og gir uttrykk for den generelle kompleksiteten ved å skulle måle sosialpsykologiske fenomener. Et interessant eksempel på dette finner vi i en studie på livskvalitet gjennomført av Schwarz og Clore (1983). Funn fra undersøkelsen viste at informantenes vurderinger av egen livssituasjon ble påvirket av hvordan været var den dagen de ble intervjuet. Informantene rapporterte mer tilfredshet på solrike dager, og mindre på dager med dårlig vær. Overraskende nok endret denne tendensen seg betraktelig når informanter som ble intervjuet på dager med dårlig vær rapporterte like mye tilfredshet som de på solrike dager, dersom de i forkant ble spurt om hvordan været var. Ved bruk av instrumenter som måler menneskelige opplevelser bør altså metodologiske refleksjoner inngå i tolkning av funn samt i videreutviklingen av slike verktøy.

Praktisk nytteverdi

Anvendelsen av EL, og fremtidige modifikasjoner av instrumentet, kan gi en pekepinn på hvordan ansatte opplever sine ledere og hvordan dette henger sammen med andre viktige arbeidsfaktorer, for eksempel trivsel, helse og motivasjon. Ledere som er sensitive overfor hvilke vurderinger ansatte har om deres etiske lederatferd og hvilke konsekvenser dette kan ha

for organisasjonen, kan utvikle sin ledereffektivitet eller lederdyktighet. I et slikt perspektiv kan en praktisk bruk av EL være hensiktsmessig i 360° lederevalueringer, og til kartlegging av organisasjoners etiske klima hvor potensielle forbedringspunkter innad i organisasjonen synliggjøres. Det er imidlertid nærliggende å hevde at organisasjoner og dens ledere vil kunne oppleve usikkerhet med tanke på å anvende et instrument som EL, i frykt for at genererte resultater vil kunne reflektere ufordelaktig på utvalgte ledere. Likevel er det rimelig å hevde at slike vurderinger i større grad enn tidligere er blitt en del av det moderne arbeidsliv, hvor ikke bare ledere, men også ansatte må finne seg i å bli vurdert og evaluert. En økt forskningsinnsats, innføring av etikk som fag i typiske lederutdannelser, og videreopplæring for eksisterende ledere, åpner i denne sammenheng for utvikling av moralsk kompetanse. En anvendelse av instrumenter på etisk ledelse kan også i et større perspektiv bidra til et økt fokus på etikk i arbeids- og samfunnslivet generelt.

Konklusjon og implikasjoner for videre forskning

Den 5. februar 2002 ble det under en høring i den amerikanske kongressen angående Enron-skandalen, uttalt at årsaken til en av de største konkursene i amerikansk historie var ”en fundamental feilaktig form for ledelse” (Treviño et al., 2003, s.6). Granskningskomiteens leder, William C. Powers Jr., påpekte videre at Enrons ledere i kraft av sin atferd hadde skapt en organisasjonskultur som la scenen for konflikt og uetisk praksis, noe som til slutt førte til selskapets ruin. I ettertid har flere lignende eksempler figurert i media, ikke minst den nylige kritikken og granskningen av toppledelsen i den amerikanske storbanken Goldman Sachs (se Dagens Næringsliv, 20.04.2010). Dette illustrerer et klart behov for videre forskning på etisk ledelse.

Vår studie hadde som hensikt å bidra til økt oppmerksomhet rundt et tema som vi på bakgrunn av foreliggende funn vil hevde å være en viktig del av ”god” ledelse. Samtidig som den innledende fasen i vårt tilfelle innebærer visse metodologiske begrensninger, kan den foreliggende studien betraktes som et utgangspunkt for ytterligere forskning på etisk ledelse. Ingen undersøkelser har så vidt vi kjenner til inntatt en bred filosofisk tilnærming til utvikling av en skala på etisk ledelse, samt undersøkt fenomenet i forhold til LMX og destruktive former for ledelse, ut fra et diskriminant analyseperspektiv. I et videre utviklingsarbeid med EL bør det anvendes mer avansert statistikk som for eksempel Structural Equation Modelling (SEM) og latente clusteranalyser samt longitudinelle studier på effekten av etisk ledelse,

eventuelt motsatsen uetisk ledelse. Det bør også fokuseres på å ytterligere avklare forskjeller mellom etisk ledelse og ledelsesteorier som transformasjonsledelse, autentisk og karismatisk ledelse som alle hevdes å inneha moralske komponenter (se Bass, 2008; Burns, 1978; Brown et al., 2005; Treviño et al., 2003). Fremtidige studier bør også se nærmere på effekten av etisk ledelse. I tråd med dette vil det være fruktbart å undersøke etisk ledelse i sammenheng med forekomst av uetisk atferd i organisasjoner, som for eksempel rapportert mobbing, trakassering eller stjeling på arbeidsplassen. Dette vil kunne si noe om hvorvidt lederen lykkes med å skape et etisk klima og hvorvidt organisatoriske belønningssystemer tilrettelegger for etisk atferd. Forskning bør derfor fortsette å innlemme flere perspektiver i etableringen av det etiske ledelseskonstruktet, som vil kunne avdekke nye sider ved fenomenet.

Uavhengig av hva slags rolle etikken spiller i ledelse, bør forståelsen av etisk ledelse settes i en større sammenheng. I tillegg til lederes moralske forpliktelser kan man ikke undervurdere det økonomiske ansvaret ledere må forholde seg til. Det er rimelig å anta at ledere ofte står ovenfor vanskelige valg, hvor etiske hensyn må lide for det strategiske. Dersom en organisasjons levede grunnlag avhenger av nedskjæringer kan det være berettiget at lederen prioriterer det økonomiske aspektet. Anvendelsen av etikk kan med andre ord være enklere på papiret enn i praksis (Price, 2008b). Det viktige i denne sammenheng er ifølge Price å understreke faren ved ledere som ikke bryr seg om moral i det hele tatt. Forutsatt at ledere innefor alle sjikt i samfunnet tar innover seg betydningen av etikk og utøver en generell evne til kritisk refleksjon, vil man i fremtiden kunne se mindre av ”Enron-skandaler” til fordel for en mer etisk bærekraftig ledelsesform. De potensielle konsekvensene av uetisk lederatferd kan ha så dramatiske følger at etisk ledelse ikke bare vil være ønskelig i fremtiden, men fremstå som et organisatorisk og samfunnsmessig krav.

Referanser

- Aarø, L. E. (2007). *Fra spørreskjemakonstruksjon til multivariat analyse av data: En innføring i surveyemetoden*. Bergen: HEMIL-senteret.
- Aftenposten. (2010, 11. mars). *Jeg var ikke Bushs hjerne*. Hentet 11. mai 2010 fra: <http://www.aftenposten.no/nyheter/uriks/article3560905.ece>.
- Aristoteles (2002). *The nicomachean ethics. Translation, Introduction Commentary*. Oversatt av Rowe, C. Filosofisk introduksjon og kommentarer av Broadie S. Oxford: Oxford University Press.
- AskOxford (2009). *Compact Oxford English Dictionary*. Hentet 27. oktober 2009 fra: <http://www.askoxford.com:80/?view=uk>.
- Auxter, T. (1982). *Kant's Moral Teleology*. Macon: Mercer University Press.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American Psychologist*, 62(1), 25-33.
- Bass, B. M (2008). *The Bass Handbook of Leadership*. Theory, research, and managerial applications. (4. Utg.). New York: Free Press.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. & Walumbwa, F. (2004). *MLQ; Multifactor Leadership Questionnaire*. Third Edition. Manual and Sampler Set. Mind Garden Inc.
- Befring, E. (2007). *Forskningsmetode med etikk og statistikk*. Samlaget: Oslo.
- Bowie, N. & Andersen, E. L. (2000). A Kantian theory of leadership. *Leadership Organization Development Journal*, 21, 185-193.
- Brayfield, A. H. & Rothe H. F. (1951). An Index of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307-311.
- Brown, E. & Granberg, A. (2004). *Hva er et menneske? En innføring i filosofiske spørsmål om menneskets natur og dets forhold til resten av virkeligheten*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Brown, M. E. & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly* 17, 595-616.

- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117–134.
- Bru, K. (2000). "Kvinner Viser Vei"- men stoppes de av språket? *En postmodernistisk forståelse av kjønn & ledelsesdiskursen*. Hovedoppgave profesjonsstudiet i psykologi: Universitetet i Bergen.
- Burke, F. & Black, A. (2009). Improving Organizational Productivity: Add Ethics. *Public Productivity & Management Review*, 14(2), 121-133.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Clark, A. L. & Watson, D. (1995). Constructing Validity: Basic Issues in Objective Scale Development. *Psychological Assessment*, Vol. 7(3), 309-319.
- Ciulla, J. B. (2004a). *Ethics, the Heart of Leadership*. (2. Utg.). London: Praeger.
- Ciulla, J. B. (2004b). "Ethics and leadership effectiveness". I: J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg (Red.), *The Nature of Leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications, 302-327.
- Ciulla, J. B., Price, T. L. & Murphy, S. E. (2005). *The Quest for Moral Leaders*. Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Colbjørnsen, T., Drake, I. & Haukedal, W. (2001). *Norske ledere i omskiftelige tider*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Costello, A. B. & Osborne, J. W. (2005). Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most From Your Analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 10(7), 1-9.
- Craig, S. B., & Gustafson, S. B. (1998). Perceived leader integrity scale: An instrument for assessing employee perceptions of leader integrity. *The Leadership Quarterly*, 9, 127–145.
- Dagbladet. (2010, 18. januar). *En av to slakter sjefen*. Hentet 2. februar 2010 fra: http://www.dagbladet.no/2010/01/18/tema/jobb_og_utdanning/arbeidsliv/karriere/9983163/.
- Dagbladet. (2007, 9. februar). *LO-ansatte bekrefter mobbing av Yssen*. Hentet 11. mai 2010 fra: <http://www.dagbladet.no/nyheter/2007/02/09/491426.html>.
- Dagbladet. (2006, 25. mai). *Enron-sjefene dømt*. Hentet 11. mai 2010 fra: <http://www.dagbladet.no/nyheter/2006/05/25/467202.html>.
- Dagens Næringsliv. (20. april, 2010). – *Vi lurte ingen med vilje*. Hentet 13. mai 2010 fra:

- <http://www.dn.no/forsiden/utenriks/article1881709.ece>.
- De Hoogh, A. H. B & Den Hartog, D. N. (2003). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19, 297-311.
- Eide, K. (2009). *Studie av begrepet den dydige person (ho fronimos) hos Aristoteles*. Masteroppgave i filosofi: Universitetet i Oslo.
- Einarsen, S., Skogstad, A., Aasland, M. S. & Løseth, A. M. S. B (2006). "Destruktivt lederskap: Årsaker og konsekvenser", I: A. Skogstad & S. Einarsen (Red.), *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel*. Fagbokforlaget: Bergen, 233-254.
- Fabrigar, L. R, Wegener, D. T, MacCallum, R. C & Strahan, E. J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological Methods*, 4(3), 272-299.
- Ford, J. K, MacCallum, R. C. & Tait, M. (1986). The application of exploratory factor analysis in applied psychology: A critical review and analysis. *Personnel Psychology*, 39, 291-314.
- Fraedrich, J., Thorne, D. M. & Ferrell, O. C. (1994). Assessing the application of cognitive moral development theory to business ethics. *Journal of Business Ethics*, 13(10), 829-838.
- Glasø, L., & Einarsen, S. (2008). Emotion regulation in leader-follower relationships. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(4), 482-500.
- Haukedal, W. (2005). *Arbeids- og lederpsykologi*. Oslo: J.W. Cappelens Forlag AS.
- Hinkin, T. R. (1998). "A brief tutorial on The Development of Measures for Use in Survey Questionnaires". *Organizational Research Methods*, 1, 104-121.
- Irvine, W. B. (2000-2001). Confronting relativism. *Academic Questions*, 14(1), 42-49.
- Jones, B. B. & Brazzel, M. (2006). *The NTL Handbook of Organization Development and Change. Principles, Practices and Perspectives*. San Francisco: Pfeiffer.
- Kraut, R. (2007). *Aristotle's Ethics*. Hentet 12. november 2009 fra: <http://plato.stanford.edu/entries/aristotle-ethics/>.
- Martinsen, V. (2000). *Etikk*. Hentet 12. november 2009 fra: <http://www.filosofi.no/etikk.html>.
- Martinsen, Ø. (2005). Lederskap – spiller det noen rolle? *Forskningsrapport 05/2005*. Hentet 18. april 2010 fra:

- [http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/0/b098c8f8bcb4d510c12570590049b89c/\\$FILE/2005-05-martinsen.pdf](http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/0/b098c8f8bcb4d510c12570590049b89c/$FILE/2005-05-martinsen.pdf).
- Mendonca, M. (2001). Preparing for Ethical Leadership in Organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18(4), 266-276.
- Michielsen, H. J., De Vries, J. & Van Heck, G. L. (2002). Psychometric qualities of a brief self-rated fatigue measure The Fatigue Assessment Scale. *Journal of Psychosomatic Research*, 2003 (54), 345-352.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco: Pearson Education Limited.
- Nafstad, H. E., Blakar, R. M., & Carlquist, E. (2004). *Ideology as reflected in language: A theoretical-methodological approach for representing the societal level in social psychology*. Universitetet i Oslo.
- Notelaers, G., De Witte, H., Van Veldhoven, M. & Vermunt, J. K. (2007). Construction and validation of the Short Inventory to Monitor Psychosocial Hazards. *Médecine du travail & Ergonomie*, Volume XLIV, 11-17.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice*. London: Sage Publications Inc.
- Olsson, H. & Sørensen, S. (2003). *Forskningsprosessen. Kvalitative og kvantitative perspektiver*. Oslo: Gyldendal.
- Paine, L. S. (1997). *Cases in leadership, ethics, and organizational integrity: A strategic perspective*. Chicago: Irwin.
- Pallant, J. (2007). *SPSS Survival manual*. (3.utg.). Berkshire: McGraw-Hill.
- Paton, H. J. (2005). *Immanuel Kant. The Moral Law. Groundwork of the Metaphysic of Morals*. London: Routledge Classics.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M. & MacKenzie S. B. (1997). Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82 (2), 262-270.
- Price, T. L. (2008a). *Leadership Ethics. An Introduction*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Price, T. L. (2008b). Kant's advice for leaders: "No, you aren't special". *The Leadership Quarterly*, 19, 478-487.
- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*. (63), 345-359.

- Roloff, M. E. & Paulson, G. D. (2001). Confronting organizational transgressions. I J. M. Darley, D. M. Messick & T. R. Tyler, (Red.), *Social influences on ethical behavior in organizations*. (s. 53-68). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Rost, J. C. (1993). *Leadership for the twenty-first century*. Westport: Greenwood Publishing Group Inc.
- Sjøberg, A. & Sverke, M. (2000). The interactive effect of job involvement and organizational commitment on job turnover revisited: A note on the mediating role of turnover intention. *Scandinavian Journal of Psychology*, 41, 247-252.
- Scandura, T. A. (1999). Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective. *The Leadership Quarterly*, 10(1), 25-40.
- Schaufeli, W. B, Bakker, A. B. & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Schwarz, N. & Clore, G. L. (1983). Mood, Misattribution, and Judgments of Well-Being: Informative and Directive Functions of Affective States. *Journal of Personality and Social Psychology* 3(45). 513-523.
- Schwartz, S. H. (2009). Kulturelle verdier i arbeidslivet. I G. M. Sandal (Red.). *Kulturelt mangfold på arbeidsplassen*. (s.29-46). Bergen: Fagbokforlaget.
- Shamir, B., House, R. J. & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organizations, Science*, 4(4), 577-594.
- Skogstad, A. & Einarsen, S. (2006). *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel*. Fagbokforlaget: Bergen.
- Thompson, E. R. (2007). Development and Validation of an Internationally Reliable Short-Form of the Positive and Negative Affect Schedule (PANAS). *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 2007 (38), 227-242.
- Treviño, L. K., Brown, M. E., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5-37.
- Velasquez, M. G. (1992). *Business ethics. Concepts and cases*. New Jersey: Prentice Hall.
- Vetlesen, A. J. (2007). *Hva er etikk*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Wood, R. & Bandura, A. (1989). Social Cognitive Theory of Organizational Management. *Academy of Management Review* 14(3), 361-384.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Appendiks A

Perceived Leadership Integrity Scale (PLIS)

Perceived Leader Integrity Scale (PLIS), (Craig & Gustafson, 1998)

1. Would use my mistakes to attack my personally
2. Always gets even
3. Give special favors to certain “pet” employees, but not to me
4. Would lie to me
5. Would risk me to protect himself/herself in work matters
6. Deliberately fuels conflict among employees
7. Is evil
8. Would use my performance appraisal to criticize me as a person
9. Has it in for me
10. Would allow me to be blamed for his/her mistake
11. Would falsify records if it would help his/her work situation
12. Lacks high morals
13. Makes fun of my mistakes instead of coaching me as to how to do my job better
14. Would deliberately exaggerate my mistakes to make me look bad when describing my performance to his/her superiors
15. Is vindictive
16. Would blame me for his/her own mistake
17. Avoids coaching me because (s)he wants me to fail
18. Would treat me better if I belonged to a different ethnic group
19. Would deliberately distort what I say
20. Deliberately makes employees angry at each other
21. Is a hypocrite
22. Would limit my training opportunities to prevent me from advancing
23. Would blackmail an employee if (s)he thought (s)he could get away with it
24. Enjoys turning down my requests
25. Would make trouble for me if I got on his/her bad side
26. Would take credit for my ideas
27. Would steal from the organization
28. Would risk me to get back at someone else
29. Would engage in sabotage against the organization
30. Would fire people just because (s)he doesn’t like them if (s)he could get away with it
31. Would do things which violate organizational policy and then expect his/her subordinates to cover for him/her

Appendiks B

Ethical Leadership Scale (ELS) og Ethical Leadership

Ethical Leadership Scale (ELS), (Brown et al., 2005)

1. Listens to what employees have to say
2. Disciplines employees who violate ethical standards
3. Conducts his/her personal life in an ethical manner
4. Has the best interests of employees in mind
5. Makes fair and balanced decisions
6. Can be trusted
7. Discusses business ethics or values with employees
8. Sets an example of how to do things the right way in terms of ethics
9. Defines success not just by results but also the way that they are obtained
10. When making decisions, asks “what is the right thing to do?”

De Hoogh & Den Hartog, 2008: Ethical leadership

Morality and fairness dimension

1. Makes sure that his/her actions are always ethical
2. Means what he/she says, is earnest
3. Deserves trust, can be believed and relied upon to keep his/her word/
4. Can be trusted to serve the interests of his/her subordinates rather than him/herself
5. Does not criticize subordinates without good reason
6. Pursues own best interest at the expense of others

Role clarification dimension

7. Explains who is responsible for what
8. Explains what is expected of each member of the group
9. Explains each individual group members' scope of authority
10. Communicates his/her performance expectations for group members
11. Clarifies priorities

Power sharing dimension

12. Allows subordinates to have influence on critical decisions
13. Will reconsider decisions on the basis of recommendations by those who report to him/her
14. Delegates challenging responsibilities to subordinates
15. Does not allow others to participate in decision making
16. Seeks advice concerning organizational strategy from subordinates
17. Allows subordinates to take a strong hand in setting their performance goals

Appendiks C

Tabeller for faktorstruktur fulltids- og deltidsutvalg

Tabell A. Faktorstruktur fulltidsutvalg N=287

Faktor	1	2	3
1. Er en god lytter	.68		
2. Viser omsorg for sine ansatte	.69		
3. Lar sine ansatte være med å bestemme over egen arbeidssituasjon	.80		
4. Favoriserer enkelte ansatte (R)		.67	
5. Prioriterer egne interesser og behov på bekostning av andre (R)		.78	
6. Fatter rettfærdige beslutninger	.72		
7. Delegerer ansvar til sine ansatte	.81		
8. Viser godt samsvar mellom liv og lære i forhold til moral	.65		
9. Skylder på andre når noe går galt (R)		.84	
10. Går foran som et godt eksempel	.60		
11. Er uærlig og ikke til å stole på (R)		.83	
12. Setter ansatte opp mot hverandre (R)		.70	
13. Gir konstruktiv og nyttig tilbakemelding i arbeidet	.55		
14. Er et godt menneske	.76		
15. Beholder roen i vanskelige situasjoner	.61		
16. Er ikke tolerant overfor motstridende synspunkter (R)		.51	
17. Lar sitt dårlige humør gå utover andre (R)		.67	
18. Bidrar ikke til ansattes utvikling og kompetanseheving (R)		.55	
19. Har ikke problemer med å innrømme egne feil	.57		
20. Tar æren for andres arbeid (R)		.69	
21. Er ydmyk	.61		
22. Viser ikke respekt for sine ansatte (R)		.55	
23. Er sjenerøs	.81		
24. Kan ta imot og følge opp varsling om problematiske forhold på arbeidsplassen	.47		.41
25. Gir klare retningslinjer for hva som er rett og galt			.75
26. Er klar og tydelig			.74
27. Sier ifra dersom noe er galt			.76

Reverserte ledd er merket med (R).

Tabell B. Faktorstruktur deltidsutvalg N=230

Faktor	1	2	3	4
1. Er en god lytter	.79			
2. Viser omsorg for sine ansatte	.85			
3. Lar sine ansatte være med å bestemme over egen arbeidssituasjon	.68			
4. Favoriserer enkelte ansatte (R)			.70	
5. Prioriterer egne interesser og behov på bekostning av andre (R)			.69	
6. Fatter rettferdige beslutninger	.60			
7. Delegerer ansvar til sine ansatte	.45			
8. Viser godt samsvar mellom liv og lære i forhold til moral	.48			
9. Skylder på andre når noe går galt (R)			.41	-.51
10. Går foran som et godt eksempel				-.39
11. Er uærlig og ikke til å stole på (R)			.57	
12. Setter ansatte opp mot hverandre (R)			.56	
13. Gir konstruktiv og nyttig tilbakemelding i arbeidet		-.33		
14. Er et godt menneske	.65			
15. Beholder roen i vanskelige situasjoner	.35			-.32
16. Er ikke tolerant overfor motstridende synspunkter (R)			.58	
17. Lar sitt dårlige humør gå utover andre (R)	.31		.31	-.38
18. Bidrar ikke til ansattes utvikling og kompetanseheving (R)			.39	
19. Har ikke problemer med å innrømme egne feil				
20. Tar æren for andres arbeid (R)			.80	
21. Er ydmyk	.43		.31	
22. Viser ikke respekt for sine ansatte (R)			.50	
23. Er sjenerøs	.53			
24. Kan ta imot og følge opp varsling om problematiske forhold på arbeidsplassen		-.41		
25. Gir klare retningslinjer for hva som er rett og galt		-.79		
26. Er klar og tydelig		-.83		
27. Sier ifra dersom noe er galt		-.78		

Reverserte ledd er merket med (R).

Appendiks D

Korrelasjonsmatrise etisk ledelse 27 ledd

Tabell C. Korrelasjonsmatrise etisk ledelse 27 ledd

	n	Mean	SD	1.	2.	3a.	3b.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.	
1. Etisk ledelse	586	120.45	24.55																							
2. LMX ledelse	580	23.97	5.67	.63**																						
3a. Laissez-faire ledelse	561	10.58	5.29	-.61**	-.68**																					
3b. Tyrannisk ledelse	561	8.94	4.93	-.76**	-.53**	.56**																				
4. Jobbtrivsel	553	18.93	3.97	.51**	.36**	-.25**	-.43**																			
5. SIMPH job pace	586	11.51	2.77	-.03	.03	-.10*	-.03	-.04																		
6. SIMPH job emotions	586	13.33	2.88	.07	.13**	-.18**	-.10*	.14**	.20**																	
7. SIMPH job variation	586	3.56	1.29	.40**	.20**	-.06	-.28**	.49**	-.25**	-.21**																
8. SIMPH job skill use	586	18.45	4.89	.30**	.33**	-.17**	-.19**	.38**	-.17**	-.24**	.56**															
9. SIMPH job support	586	18.13	4.20	.57**	.59**	-.48**	-.40**	.40**	.04	.10*	.20**	.33**														
10. SIMPH job role conflict	586	19.41	2.63	.40**	.29**	-.29**	-.36**	.38**	.23**	.30**	.06	.04	.26**													
11. SIMPH role ambiguity	586	12.93	3.08	.34**	.27**	-.23**	-.18**	.32**	-.09*	.11**	.17**	.12**	.45**	.28**												
12. SIMPH job participation	586	10.74	3.27	.45**	.65**	-.42**	-.35**	.36**	-.02	.10*	.35**	.48**	.55**	.16**	.28**											
13. SIMPH job autonomy	586	11.10	3.13	.26**	.42**	-.22**	-.24**	.25**	.11**	.11**	.24**	.34**	.37**	.15**	.17**	.65**										
14. PANAS positiv affeksjon	558	16.42	4.90	.40**	.17**	-.05	-.31**	.61**	-.33**	-.11**	.57**	.42**	.28**	.12**	.26**	.25**	.14**									
15. PANAS negativ affeksjon	558	8.20	4.17	-.43**	-.11*	.09*	.40**	-.52**	.09*	-.24**	-.29**	.06	-.17**	-.33**	-.33**	-.09*	-.09*	-.39**								
16. Emosjonsregulering	558	8.20	1.65	-.33**	-.13**	.17**	.34**	-.31**	.02	-.14**	-.19**	.01	-.08	-.22**	-.14**	-.11*	-.10*	-.19**	.45**							
17. Jobbengasjement	561	43.61	13.61	.31**	.42**	-.24**	-.23**	.59**	-.12**	.05	.44**	.60**	.35**	.15**	.21**	.47**	.30**	.52**	-.11*	-.09*						
18. MLQ Ledereffektivitet	553	14.02	3.58	.60**	.75**	-.69**	-.49**	.39**	.05	.08	.22**	.34**	.56**	.28**	.27**	.54**	.34**	.21**	-.11**	-.15**	.41**					
19. OCB	569	68.34	9.34	.48**	.22**	-.11*	-.35**	.58**	-.22**	.01	.49**	.28**	.32**	.27**	.38**	.25**	.18**	.66**	-.54**	-.22**	.38**	.22**				
20. Planer om å slutte	558	7.11	3.25	-.29**	-.36**	.31**	.22**	-.46**	-.11*	-.17**	-.16**	-.32**	-.32**	-.27**	-.14**	-.33**	-.21**	-.19**	.03	.11*	-.45**	-.36**	-.13**			
21. Selveffektivitet	552	3.48	1.07	.29**	.05	-.03	-.17**	.39**	-.29**	-.01	.36**	.13**	.15**	.12**	.26**	.06	.03	.54**	-.46**	-.18**	.28**	.11*	.49**	-.03		
22. Ledereffektivitet	552	3.77	1.05	.45**	.35**	-.44**	-.25**	.16**	-.10	.05	.17**	.20**	.29**	.17**	.18**	.25**	.12**	.20**	-.05	-.06	.21**	.41**	.20**	-.15**	.30**	

**p < .01. *p < .05.

Appendiks E

Godkjenningsskjema NSD



Stig Berge Matthiesen
Det psykologiske fakultet
Universitetet i Bergen
Christiesgate 13
5020 BERGEN

Vår dato: 10.02.2010

Vår ref: 23491 / 2 / KH

Deres dato:

Deres ref:

TILRÅDING AV BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 20.01.2010. All nødvendig informasjon om prosjektet forelå i sin helhet 09.02.2010. Meldingen gjelder prosjektet:

23491	<i>Psykososialt arbeidsmiljø, Organisasjon og Ledelse spørreskjema</i>
Behandlingsansvarlig	<i>Universitetet i Bergen, ved institusjonens overste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Stig Berge Matthiesen</i>
Student	<i>Maria Heggen</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet, og finner at behandlingen av personopplysninger vil være regulert av § 7-27 i personopplysningsforskriften. Personvernombudet tilrår at prosjektet gjennomføres.

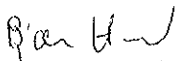
Personvernombudets tilråding forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, vedlagte prosjektvurdering - kommentarer samt personopplysningsloven/-helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

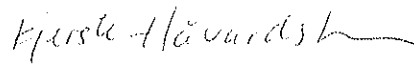
Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk_stud/skjema.html. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://www.nsd.uib.no/personvern/prosjektoversikt.jsp>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 14.05.2010, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen


Bjørn Henriksen


Kjersti Håvardstun

Kontaktperson: Kjersti Håvardstun tlf: 55 58 29 53
Vedlegg: Prosjektvurdering
Kopi: Maria Heggen, Lille Damsgårdvei 30 A, 5162 LAKSEVÅG

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tlf: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no

TRONDHEIM: NSD Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tlf: +47-73 59 19 07. kjre.svarva@vet.ntnu.no

TRONSDØ: NSD SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tlf: +47-77 64 43 36. nsdmaa@svf.uib.no



Prosjektvurdering - Kommentar

23491

Ombudet registrerer at prosjektet er påbegynt, og minner om at prosjekt som er omfattet av meldeplikt skal meldes senest 30 dager før oppstart.

Ombudet finner informasjonsskrivet til utvalget tilfredsstillende forutsatt at det opplyses om når prosjektet avsluttes og hva som skjer med data ved prosjektslutt (anonymisering/sletting). Det må også opplyses om at man er kjent med navn på arbeidsplass til den enkelte besvarelse. Ombudet ber om å få tilsendt revidert informasjonsskriv.

Prosjektslutt er 14.05.2010. Datamaterialet anonymiseres ved at verken direkte eller indirekte personidentifiserbare opplysninger fremgår. Indirekte personidentifiserbare opplysninger som arbeidsplass, alder og etnisitet/landbakgrunn fjernes, omskrives eller grovkategoriseres, jf. telefonsamtale med student 09.02.10.

Appendiks F

Fullstendig spørreskjema

"Psykososialt arbeidsmiljø, Organisasjon og Ledelse"



Psykososialt arbeidsmiljø, Organisasjon og Ledelse

Spørreskjema

FORESPØRSEL OM Å DELTA I EN VITENSKAPELIG UNDERSØKELSE

Denne undersøkelsen fokuserer på psykososialt arbeidsmiljø, organisasjon og ledelse. Studien gjennomføres av Forskningsgruppe for arbeidsmiljø, ledelse og konflikt (FALK) ved Det psykologiske fakultet, Universitetet i Bergen (UIB).

FRIVILLIG DELTAKELSE OG PERSONVERN

Det er frivillig å delta i denne studien. Det er kun forskere pålagt forskningsetiske retningslinjer tilknyttet Det psykologiske fakultet ved Universitetet i Bergen som har tilgang til de data som samles inn. Studien er innmeldt til Personvernombudet for forskning ved UiB. Alle data behandles konfidensielt. Ingen personer vil kunne gjenkjennes i noen form for presentasjon av resultatene.

OM UTFYLLINGEN AV SELVE SKJEMAET

På de neste sidene finner du en rekke spørsmål og utsagn som vi ber deg ta stilling til. På mange av utsagnene finnes det ingen "riktige" eller "gale" svar. Dersom ingen av svaralternativene passer helt for deg, krysser du av for det alternativet som du mener passer best i forhold til din vurdering. For at resultatene fra undersøkelsen skal gi et representativt og gyldig bilde av hvordan du opplever jobbsituasjonen din, er det viktig at du svarer på flest mulig av spørsmålene, og baserer svarene på selvstendige vurderinger.

SPØRSMÅL

Har du spørsmål omkring undersøkelsen kan du ta kontakt med Åshild Tandberg Skjærseth (ask005@student.uib.no), mobil 91340578 eller Maria Kivijarvi Heggen (Maria.Heggen@student.uib.no), mobil 91723245.

Vennlig hilsen

Lars Glasø
Førsteamanuensis

Stig Berge Matthiesen
Professor

Åshild Tandberg Skjærseth
Masterstudent

Maria Kivijarvi Heggen
Masterstudent

Universitetet i Bergen

BAKGRUNNSSPØRSMÅL

Vennligst fyll ut bakgrunnsinformasjon om deg selv. Ta utgangspunkt i din nåværende jobb (sett kryss eller fyll ut):

1. Alder ____ (skriv)
2. Kjønn
 Kvinne
 Mann
3. Er du student?
 Nei
 Deltidsstudent
 Fulltidsstudent
4. Hvilken etnisk bakgrunn regner du deg selv for å ha? (flere kryss mulig)
 Etnisk norsk
 Nord-/Vesteuropeisk
 Søreuropeisk
 Østeuropeisk
 Nordamerikansk
 Sør-/Mellomamerikansk
 Midt-Østen
 Afrikansk
 Pakistansk
 Vietnamesisk
 Annen asiatisk bakgrunn
 Oseania/Australia/New Zealand
5. Hvor lenge har du arbeidet i organisasjonen (eller i eventuelle forløpere til organisasjonen)?

____ år (skriv)
6. Hvilket ansettelsesforhold har du?
 Full stilling
 Deltidsansatt
7. Høyeste fullførte utdanning:
 Grunnskole (1-9 år)
 Videregående skole/Gymnas/Yrkesskole (10-12 år)
 Høyskole/Universitet – lavere grad (13-16 år)
 Universitet – høyere grad (mer enn 16 år)
 Doktorgrad/Phd
8. Er du leder?
 Ja, hører til toppledelsen
 Ja, hører til mellomledelsen
 Ja, hører til førstelinjeledelse
 Nei, jeg har ikke personalansvar
9. I hvilken sektor jobber du?
 Offentlig
 Privat
10. I hvilket næringsområde jobber du?
 Administrasjon, økonomi, kontor, jus
 Bygg/anlegg, håndverk, verkstedsarbeid
 Handel, salg, kundeservice, restaurant, reiseliv
 Helse/omsorg
 Industri, fabrikk
 Jord-/skogbruk, fiske (primærnæringer)
 Kultur, religiøst arbeid, idrett
 Media, aviser, TV
 Sikkerhet og vakthold
 Skole, fritid
 Transport, logistikk, IT
 Undervisning (på høyskole/universitet), forskning
 Olje og gass
Annet, spesifiser under:

11. Antall ansatte på din avdeling/enhet:
 Kun deg selv
 2-9 ansatte
 10-20 ansatte
 21-50 ansatte
 51-99 ansatte
 100+ ansatte
12. Min nærmeste leder er:
 Kvinne
 Mann
13. Min nærmeste leders alder:
 Under 30
 30-39
 40-49
 50-59
 60+
14. Min nærmeste leder har høyere utdanning:
 Ja Nei Vet ikke

KJENNETEGN VED JOBBEN

Mennesker kan oppleve sin arbeidssituasjon forskjellig. Vi ber deg ta stilling til en del spørsmål om hvordan du opplever ditt daglige arbeid, hvor ofte du opplever de ulike situasjonene.

HVOR OFTE ...	Aldri	En sjelden gang	Noen ganger	Ofte	Nesten alltid	Alltid
1) ..må du arbeide ekstra hardt for å bli ferdig med dine oppgaver?	1	2	3	4	5	6
2) ..arbeider du under tidspress?	1	2	3	4	5	6
3) ..må du skynde deg når du arbeider?	1	2	3	4	5	6
4) ..er arbeidet ditt belastende ut fra et følelsesmessig synspunkt?	1	2	3	4	5	6
5) ..stilles du i arbeidet ditt overfor forhold som påvirker deg personlig?	1	2	3	4	5	6
6) ..fører arbeidet ditt til følelsesladde situasjoner?	1	2	3	4	5	6
7) ..er arbeidet ditt variert?	1	2	3	4	5	6
8) ..krever arbeidet ditt personlige ”innspill” eller initiativ fra din side?	1	2	3	4	5	6
9) ..krever arbeidet ditt tilstrekkelig av deg med hensyn til ferdigheter og yteevne?	1	2	3	4	5	6
10) ..lærer du nye ting i arbeidet ditt?	1	2	3	4	5	6
11) ..har du en følelse av at du oppnår noe av betydning i jobben din?	1	2	3	4	5	6
12) ..gir jobben din muligheter for vekst og utvikling?	1	2	3	4	5	6
13) ..kan du om nødvendig spørre kollegene dine om hjelp?	1	2	3	4	5	6
14) ..føler du deg verdsatt av kollegene dine i jobben?	1	2	3	4	5	6
15) ..kan du om nødvendig spørre lederen din om hjelp?	1	2	3	4	5	6
16) ..føler du deg verdsatt av lederen din?	1	2	3	4	5	6
17) ..har du innflytelse på arbeidstempoet?	1	2	3	4	5	6
18) ..kan du avbryte arbeidet ditt om du finner det nødvendig?	1	2	3	4	5	6
19) ..har du innflytelse på hvordan arbeidsoppgavene dine prioriteres?	1	2	3	4	5	6
20) ..kan du delta i beslutninger som får innvirkning på områder som berører ditt arbeid?	1	2	3	4	5	6
21) ..kan du rådføre deg i tilfredsstillende grad om arbeidet ditt med din nærmeste overordnede?	1	2	3	4	5	6
22) ..kan du være med å bestemme hva som inngår i dine arbeidsoppgaver?	1	2	3	4	5	6
23) ..mottar du motstridende beskjeder?	1	2	3	4	5	6
24) ..må du arbeide på en måte som er forskjellig fra det du foretrekker?	1	2	3	4	5	6
25) ..er du i konflikt med kollegene dine vedrørende dine arbeidsoppgaver?	1	2	3	4	5	6
26) ..er du i konflikt med din nærmeste leder vedrørende dine arbeidsoppgaver?	1	2	3	4	5	6
27) ..har du full peiling på hva andre forventer av deg i jobben din?	1	2	3	4	5	6
28) ..har du full peiling på hva som er dine arbeidsoppgaver?	1	2	3	4	5	6
29) .. vet du fullt ut hva du kan forvente av andre i din enhet eller avdeling?	1	2	3	4	5	6

LEDERVURDERING, DEL 1

*I det følgende vil du bli bedt om å ta stilling til noen utsagn vedrørende din nærmeste leder.
Kryss av for det svaralternativ som du mener passer best.*

Min nærmeste leder ...	Svært uenig	Nokså uenig	Litt uenig	Litt enig	Nokså enig	Svært enig
1) ..er en god lytter	1	2	3	4	5	6
2) ..viser omsorg for sine ansatte	1	2	3	4	5	6
3) ..lar sine ansatte være med å bestemme over egen arbeidssituasjon	1	2	3	4	5	6
4) ..favoriserer enkelte ansatte	1	2	3	4	5	6
5) ..prioriterer egne interesser og behov på bekostning av andre	1	2	3	4	5	6
6) ..fatter rettferdige beslutninger	1	2	3	4	5	6
7) ..delegerer ansvar til sine ansatte	1	2	3	4	5	6
8) ..viser godt samsvar mellom liv og lære i forhold til moral	1	2	3	4	5	6
9) ..skylder på andre når noe går galt	1	2	3	4	5	6
10) ..går foran som et godt eksempel	1	2	3	4	5	6
11) ..er uærlig og ikke til å stole på	1	2	3	4	5	6
12) ..setter ansatte opp mot hverandre	1	2	3	4	5	6
13) ..gir konstruktiv og nyttig tilbakemelding i arbeidet	1	2	3	4	5	6
14) ..er et godt menneske	1	2	3	4	5	6
15) ..beholder roen i vanskelige situasjoner	1	2	3	4	5	6
16) ..er ikke tolerant overfor motstridende synspunkter	1	2	3	4	5	6
17) ..lar sitt dårlige humør gå utover andre	1	2	3	4	5	6
18) ..bidrar ikke til ansattes utvikling og kompetanseheving	1	2	3	4	5	6
19) ..har ikke problemer med å innrømme egne feil	1	2	3	4	5	6
20) ..tar æren for andres arbeid	1	2	3	4	5	6
21) ..er ydmyk	1	2	3	4	5	6
22) ..viser ikke respekt for sine ansatte	1	2	3	4	5	6
23) ..er sjenerøs	1	2	3	4	5	6
24) ..kan ta imot og følge opp varsling om problematiske forhold på arbeidsplassen	1	2	3	4	5	6
25) ..gir klare retningslinjer for hva som er rett og galt	1	2	3	4	5	6
26) ..er klar og tydelig	1	2	3	4	5	6
27) ..sier ifra dersom noe er galt	1	2	3	4	5	6

DITT FORHOLD TIL DIN NÆRMESTE LEDER

Her ber vi deg beskrive ditt forhold til din nærmeste leder. Kryss av for det svaralternativet som du mener passer best.

1. Vet du hvor fornøyd din leder er med hva du gjør på jobb?	1: Nesten aldri	2: En sjelden gang	3: Noen ganger	4: Ofte	5: Svært ofte
2. Hvor godt forstår din leder dine problemer og behov knyttet til dine arbeidsoppgaver og din arbeidssituasjon?	1: Forstår ikke	2: Litt	3: En del	4: Ganske mye	5: Forstår helt
3. I hvor stor grad ser lederen hva du er god for (ditt potensial)?	1: Ikke i det hele tatt	2: Litt	3: Moderat	4: Mye	5: Veldig mye
4. Uavhengig av hvor mye makt og innflytelse lederen din har: Hvor sannsynlig er det at din leder vil benytte seg av sin innflytelse for å hjelpe deg med å løse dine problemer i ditt arbeid?	1: Ikke sannsynlig	2: Litt sannsynlig	3: Noe sannsynlig	4: Ganske sannsynlig	5: Veldig sannsynlig
5. Uavhengig av makt og innflytelse: Hvor sannsynlig er det at din leder vil ta ”støyten” for deg hvis du er i en ”knipe”?	1: Ikke sannsynlig	2: Litt sannsynlig	3: Noe sannsynlig	4: Ganske sannsynlig	5: Veldig sannsynlig
6. Tiltroen til min leder er så stor at jeg ville ha forsvart og rettfærdiggjort min leders beslutninger i hans eller hennes fravær	1: Sterkt uenig	2: Uenig	3: Nøytral	4: Enig	5: Veldig enig
7. Hvordan vil du beskrive ditt samarbeidsforhold til din nærmeste leder?	1: Ikke bra	2: Dårligere enn normalt	3: Normalt	4: Bedre enn normalt	5: Veldig bra

DITT FORHOLD TIL DINE KOLLEGER

Her ber vi deg ta utgangspunkt i ditt forhold til kolleger/arbeidsgruppen din når du besvarer påstandene.

	Svært uenig	Nokså uenig	Litt uenig	Verken enig eller uenig	Litt enig	Nokså enig	Svært enig
JEG ...							
1) ..trer støttende til dersom noen ligger etter med sitt arbeid	1	2	3	4	5	6	7
2) ..deler villig kunnskap og arbeidserfaring med andre	1	2	3	4	5	6	7
3) ..forsøker å opptre som fredsmekler når kolleger er uenige	1	2	3	4	5	6	7
4) ..bruker egentlig mye tid på klaging om trivielle saker	1	2	3	4	5	6	7
5) ..tar forholdsregler for å unngå vansker med kollegene	1	2	3	4	5	6	7
6) ..Bruker villig av min arbeidstid for å hjelpe kolleger med arbeidsrelaterte problem	1	2	3	4	5	6	7
7) ..finner nesten alltid feil med det kolleger holder på med	1	2	3	4	5	6	7
8) ..sjekker med kolleger før jeg setter i gang med noe som kan påvirke de	1	2	3	4	5	6	7
9) ..oppmuntrer når noen er nedfor	1	2	3	4	5	6	7
10) ..gir konstruktive innspill om hvordan arbeidsgruppen min kan bli mer effektiv	1	2	3	4	5	6	7
11) ..er villig til å risikere misnøye for å kunne si mine ærlige meninger om hva som er best for arbeidsgruppen	1	2	3	4	5	6	7
12) ..fokuserer på hva som er galt der jeg jobber mer enn at jeg ser det hele fra en positiv synsvinkel	1	2	3	4	5	6	7
13) ..er vanligvis både til stede og deltar aktivt når gruppemøter blir arrangert	1	2	3	4	5	6	7

LEDERVURDERING DEL 2

I det følgende vil du bli bedt om å ta stilling til ytterligere noen utsagn vedrørende din nærmeste leder. Kryss av for svaralternativet som du føler passer best i forhold til din vurdering av lederen.

Min nærmeste leder ...	Svært uenig	Nokså uenig	Litt uenig	Litt enig	Nokså enig	Svært enig
1) Holder rede på andres feil og bruker mye tid på å skjule egne feil	1	2	3	4	5	6
2) Kommer med raseriutbrudd eller bruker tid på surmuling	1	2	3	4	5	6
3) Er ikke tilstede når det er behov for det	1	2	3	4	5	6
4) Bryr seg ikke om mitt arbeid eller mine arbeidsprestasjoner	1	2	3	4	5	6
5) Viser lite engasjement med hensyn til oppnåelse av resultater	1	2	3	4	5	6
6) Ydmyker meg eller mine medarbeidere dersom vi ikke lever opp til hans/hennes standarder	1	2	3	4	5	6
7) Unngår å ta avgjørelser	1	2	3	4	5	6
8) Unngår å engasjere seg i arbeidet mitt	1	2	3	4	5	6
9) Rettferdiggjør egne handlinger ved å skylde på andre	1	2	3	4	5	6
10) Sprer uriktig informasjon om meg/andre for å skade min/andres stilling i virksomheten	1	2	3	4	5	6

ENGASJEMENT I JOBBEN

I det følgende presenteres 9 utsagn om hvordan du kan ha det i forhold til jobben din, men nå med fokus på engasjement. For hvert utsagn skal du ta stilling til hvor ofte du føler det på denne måten. Sett ring rundt det alternativet som best beskriver hvordan du har det på jobb.

	Aldri det siste året	Noen ganger det siste året	Månedlig	Noen ganger i måneden	Ukentlig	Noen ganger i uken	Daglig
1. Jeg er full av energi i arbeidet mitt	1	2	3	4	5	6	7
2. Jeg føler meg pigg og energisk på jobben	1	2	3	4	5	6	7
3. Jeg er entusiastisk i jobben min	1	2	3	4	5	6	7
4. Jeg blir inspirert av jobben min	1	2	3	4	5	6	7
5. Når jeg står opp om morgenen ser jeg fram til å gå på jobben	1	2	3	4	5	6	7
6. Når jeg er fullt ut konsentrert om mitt arbeid føler jeg meg glad	1	2	3	4	5	6	7
7. Jeg er stolt av det arbeidet jeg gjør	1	2	3	4	5	6	7
8. Jeg er oppslukt av arbeidet mitt	1	2	3	4	5	6	7
9. Jeg blir fullstendig revet med av arbeidet mitt	1	2	3	4	5	6	7

FØLELSER PÅ JOBB

Under følger en del ord (adjektiv) som beskriver ulike følelser og tilstander. Vennligst sett en ring rundt tallet som passer best med *hvordan du har hatt det på jobben de SISTE 2 UKENE*.

	Helt ubetydelig, eller ikke i det hele tatt	Litt	Moderat	En del/ ganske mye	I høyeste grad
1. Oppskaket	1	2	3	4	5
2. Fiendtlig	1	2	3	4	5
3. Årvåken	1	2	3	4	5
4. Skamfull	1	2	3	4	5
5. Inspirert	1	2	3	4	5
6. Nervøs	1	2	3	4	5
7. Besluttsom	1	2	3	4	5
8. Oppmerksom	1	2	3	4	5
9. Redd	1	2	3	4	5
10. Aktiv	1	2	3	4	5

Nedenfor ber vi deg om å ta stilling til hvordan du vanligvis forholder deg til dine følelser i samhandlingen med din nærmeste leder. Sett ring rundt det svaralternativet som best beskriver din arbeidssituasjon.

Når jeg samhandler med min nærmeste leder:					
	Stemmer Helt	Stemmer i stor grad	Stemmer i noen grad	Stemmer i liten grad	Stemmer overhodet ikke
1. Uttrykker jeg mine følelser på en åpen måte (f.eks. når jeg blir irritert)	1	2	3	4	5
2. Skjuler eller undertrykker jeg noen av mine følelser (f.eks. sinne eller utålmodighet)	1	2	3	4	5
3. Later jeg som om jeg har følelser jeg egentlig ikke har der og da (f.eks. at jeg er glad, takknemlig eller tålmodig)	1	2	3	4	5

PLANER OM Å SLUTTE

Du bes om å ta stilling til følgende utsagn:

	Helt Uenig	Uenig	Verken uenig eller enig	Enig	Helt enig
1. Jeg leter aktivt etter ny jobb	1	2	3	4	5
2. Jeg opplever at jeg godt kan slutte i denne jobben	1	2	3	4	5
3. Hvis jeg hadde fritt valg ville jeg ha sluttet i denne jobben	1	2	3	4	5

EFFEKTIVITET

	Svært lite effektiv	Lite effektiv	Nokså effektiv	Effektiv	Svært effektiv
1. Hvor effektiv synes du selv at du har vært de siste 2 ukene?	1	2	3	4	5
2. Hvor effektiv synes du generelt at din nærmeste leder er?	1	2	3	4	5

Kryss av for hvor ofte hvert utsagn passer for din nærmeste leder:

Min nærmeste leder ...	Ikke i det hele tatt	En sjelden gang	Av og til	Ganske ofte	Ofte, om ikke alltid
1. Er flink til å dekke mine behov i arbeidet	1	2	3	4	5
2. Hvor effektiv synes du generelt at din leder er?	1	2	3	4	5
3. Er flink til å innfri organisatoriske krav	1	2	3	4	5
4. Leder en effektiv gruppe	1	2	3	4	5

TRIVSEL I JOBBEN

Sett en sirkel rundt tallet tilhørende det svaralternativet som best beskriver din jobb.

	Helt uenig	Uenig	Verken uenig eller enig	Enig	Helt enig
1. Jeg er fornøyd med min nåværende jobb	1	2	3	4	5
2. De fleste dager trives jeg med jobben min	1	2	3	4	5
3. Arbeidsdagene ser aldri ut til å ha noen ende	1	2	3	4	5
4. Jeg opplever virkelig glede i mitt arbeid	1	2	3	4	5
5. Jeg synes jobben min er ganske ubehagelig	1	2	3	4	5

TAKK FOR HJELPEN!