



Handelshøyskolen BI i Oslo

MAN 27101

Påvirkning og makt i lederrollen -
prosjektoppgave

Prosjektoppgave

Har lederstil effekt på varsleratferd?

Navn: Mari Christine Nøring Gøbel,
Anne Haarberg

Utlevering: 27.09.2016 09.00

Innlevering: 15.06.2017 12.00

INNHALDSFORTEGNELSE

INNHALDSFORTEGNELSE	I
SAMMENDRAG.....	III
INNLEDNING	1
TEORETISK GRUNNLAG.....	3
DEFINISJON	3
LITTERATURGJENNOMGANG	4
<i>Varslingsprosessen</i>	4
<i>Organisatorisk og yrkesmessig varsling</i>	5
<i>Anonym og åpen varsling</i>	5
<i>Intern vs ekstern varsling</i>	6
<i>Intendert varsling og faktisk varsling</i>	6
<i>Gjengjeldelse</i>	7
<i>Motivasjon og varsleratferd</i>	7
<i>Affektiv organisasjonsforpliktelse</i>	8
<i>Locus of control</i>	8
<i>Prososial motivasjon</i>	9
LEDERSTILER	9
<i>Konstruktiv ledelse</i>	9
Transaksjonsledelse.....	10
Mestringsorientert ledelse	10
<i>Destruktiv ledelse</i>	11
Tyrannisk ledelse.....	11
Laissez-faire-ledelse	11
LEDERSTIL OG VARSLING.....	12
MULIGE MODERATOREFFEKTER.....	13
<i>Lederstilling og makt</i>	13
<i>Kjønn og stereotypisering</i>	14
<i>Alder</i>	15
EXIT, VOICE OG LOYALTY	16
<i>Voice</i>	16
METODE.....	17
EKSPERIMENT	17
UTARBEIDING AV KVASIEKSPERIMENTET.....	18
<i>Beskrivelsen av lederstilene</i>	18
<i>Utarbeidelse av casene</i>	19
<i>Utarbeidelse av indikatorene</i>	19
UTSENDELSEN OG UTVALGET	20
ANALYSE AV DATAENE	21

ETISKE VURDERINGER.....	21
RESULTATER	21
SIGNIFIKANT FUNN FOR VARSLING – YRKESMESSIG VARSLING	25
SIGNIFIKANTE FUNN FOR ORGANISATORISK VOICE	28
SIGNIFIKANTE FUNN FOR YRKESMESSIG VOICE	31
POTENSIELLE KONTROLLVARIABLER MED DIREKTE EFFEKT.....	34
<i>Kjønn</i>	34
<i>Leders kjønn</i>	35
<i>Alder</i>	36
<i>Lederansvar</i>	37
<i>Oppsummering av kontrollvariablene med direkte effekt</i>	37
OPPSUMMERING AV FUNN	37
DISKUSJON.....	39
HVORFOR VI IKKE FÅR STØTTE TIL HYPOTESENE VÅRE	45
SVAKHETER VED METODEN.....	47
KONKLUSJON	47
PRAKTISKE IMPLIKASJONER OG FREMTIDIG FORSKNING.....	48
LITTERATURLISTE	50
VEDLEGG	
VEDLEGG 1 – EKSPERIMENTET UTSENDT VIA QUALTRICS	
VEDLEGG 2 – FREMSTILLING AV INNLEGGET I SOSIALE MEDIER	
VEDLEGG 3 – FREMSTILLING AV INNLEGGET I SOSIALE MEDIER, 2. GANG	

SAMMENDRAG

Forskning innen ledelse har vært opptatt av hva som bidrar til indre motivasjon, og lojale ansatte. Det har ikke manglet på beskrivelser av lederstiler, og disse har etter hvert blitt inndelt i konstruktive og destruktive lederstiler. Vi vet mye om hvordan lederstiler påvirker motivasjon og arbeidsprestasjoner, men hva når de ansatte opplever kritikkverdige forhold i organisasjonen? Er det de konstruktive lederstilene som er mest effektive også i disse situasjonene? Varsling har blitt ansett som en prososial atferd, og satt i positiv sammenheng med affektiv organisasjonsforpliktelse, og opplevelsen av makt. Vi var nysgjerrige på om lederstiler også har effekt på i hvilken grad varsling blir gjennomført i organisasjonen. Da vi søkte i litteraturen fant vi svært få studier som var gjort innenfor dette området. Vi lurte derfor også på hva ansatte velger å gjøre når de står i en situasjon hvor de kan velge mellom å si ifra om hva som skjer, om de vil forbli tause, eller kanskje trekke seg fra arbeidsforholdet. Til dette brukte vi teorien om exit, voice og loyalty. Vi undersøkte effekten av fem lederstiler: Mestringsorientert ledelse, transformasjonsledelse, transaksjonsledelse, laissez-faire-ledelse og tyrannisk ledelse. Vi ønsket også å undersøke om en og samme lederstil hadde samme effekt på organisatorisk varsling (når din leder gjør noe uetisk) og yrkesmessig varsling (når en kollega gjør noe uetisk). Deltakerne i denne undersøkelsen svarte at de foretrekker å bruke voice, dog ikke varsling, fremfor exit eller loyalty. Resultatene gir indikasjoner på at lederstiler i liten grad påvirker varsleratferd alene, men effekten modereres blant annet av lederstilling og leders kjønn. Funnene våre antyder at det kan være forskjellige mekanismer som påvirker organisatorisk og yrkesmessig varsling. Transformasjonsledelse kan være mest effektivt når den ansatte opplever stor risiko for represalier, mens mestringsorientert ledelse kan være mest effektivt når risikoen er mer moderat.

INNLEDNING

Begrepet ”Whistleblowing”, eller varsling, ble etablert på begynnelsen av 70-tallet. Uttrykket kommer av at når noen ser at det skjer noe ulovlig eller uetisk i organisasjonen, blåser de i fløyten, ”blow the whistle”, for å gjøre andre oppmerksomme på hva som skjer (Matthiesen, Bjørkelo & Nielsen, 2008; Nader, Blackwell & Petkas, 1972). Mye av forskningen har foregått i USA. Etter Enron-skandalen i 2001, fikk varsling stadig mer internasjonal oppmerksomhet. I Norge har det også vært en stigende oppmerksomhet rundt fenomenet. Noen av de mest kjente sakene er Valla-Yssen-saken, Unibuss-saken og Monica-saken. Den første norske studien ble publisert i 2005 av Skivenes og Trygstad, og arbeidsgivers plikt til å legge til rette for varsling om kritikkverdige forhold kom inn i Arbeidsmiljøloven i 2007. Til tross for at det er forbud mot gjengjeldelse mot varslere i Norge, har flere undersøkelser synliggjort hvor store negative helseeffekten varslerne kan oppleve i etterkant (Skivenes & Trygstad, 2005; Matthiesen & Bjørkelo, 2008). Tall fra den siste FAFO rapporten kan tyde på at det oppleves som mer risikabelt å varsle nå enn tidligere (Trygstad, 2017), og i en nylig publisert rapport fra Lederne svarte om lag 50% av 3600 norske ledere at de ikke tør å varsle av frykt for å miste jobben, eller fordi varsling ikke er ønsket av toppledelsen (Nordrik & Falkum, 2017). Fem store studier i Norge har rapportert at mellom 53-62% norske arbeidstakere velger å varsle om kritikkverdige forhold (Skivenes & Trygstad, 2005; Skivenes & Trygstad, 2016; Trygstad & Ødegård 2014; Trygstad & Ødegård; 2016; Matthiessen, Bjørkelo & Nielsen, 2008). Dette er noe høyere enn hva andre internasjonale studier rapporterer (Near & Miceli, 2016).

Hva er det som gjør at vi enten velger å si ifra eller forbli tause? Flere sider av varslertferd har blitt grundig studert, men resultatene spriker. Dette kan være på grunn av at det opereres med flere forskjellige definisjoner på varsling. Mye av den internasjonale forskningen har sett på individuelle maktbaser.

Hovedtendensene peker mot at varslere ofte er høyt utdannede, menn, lang ansiennitet, høytpresterende ansatte som viser høy prososial atferd og høy affektiv organisasjonsforpliktelse (AFO), (Near & Miceli, 1985; Miceli & Near, 1991; Near & Miceli, 2016), men på en annen side er det også studier som kan gi

indikasjoner på at disse faktorene ikke har så stor betydning (Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005).

”What about Leadership”, spør Blenkinsopp og Snowden (2016). Leder er sterkt toneangivende for hvordan klima på jobben utvikler seg. Regh (2011) sier at de fleste varsler sin nærmeste leder først, og mye tyder på at det også er tilfelle i Norge (Matthiesen et al., 2008; Skivenes & Trygstad, 2005). Det betyr at lederen kan ha en helt avgjørende rolle i slike saker (Bahl & Dadlich, 2011; Nader, Petkas & Blackwell, 1972). Bahl og Dadlich (2011) hevder at det er frivillig om de ansatte ønsker å varsle, eller ikke, og organisasjoner kan ha prosedyrer for varsling, men at varsling likevel er risikabelt. Derfor mener forfatterne at relasjonen mellom de ansatte og leder er viktig.

Overraskende nok finner vi svært få studier om sammenhengen mellom varsleratferd og ledelse. Caillier (2015) sier i sin artikkel at det finnes kun én empiriske studie som ser på sammenhenger mellom transformasjonsledelse og varsling. Dette til tross for at transformasjonsledelse er den lederformen som er mest forsket på (Caillier, 2015). I etterkant har også Ertuk og Domnez (2016) funnet positive sammenhenger mellom transformasjonsledelse og varsling. Liu, Liao og Wei (2015) har tatt for seg autentisk ledelse, mens Bahl og Dadlich (2011) finner at etisk ledelse har en positiv sammenheng med varsleratferd.

Konsekvensene kan også tenkes å være forskjellige for om du velger å varsle dersom en kollega gjør noe uetisk, eller om din leder står for de kritikkverdige handlingene. Jo høyere opp i organisasjonen man varsler, jo større risiko tar varsleren. Derfor er det interessant å undersøke om forskjellige lederstiler har ulike effekter. Vil en og samme lederstil ha samme effekt dersom varslingen rammer din leder eller en kollega?

Varslingslitteraturen har sett på mange ulike faktorer som kan ha betydning, men resultatene er ikke konsistente. Vi lurer derfor på hva folk faktisk velger å gjøre dersom de ikke varsler. Vi vil alltid kunne velge mellom flere ulike alternative måter respondere på. Hva er sannsynligheten for at de for eksempel opptrer mer unnnvikende, ønsker å trekke seg helt fra jobben, forblir lojale mot den som har

gjort noe kritikkverdig, eller velger å være lojale mot organisasjonen? Vår hensikt med denne studien, er å undersøke om lederstil har effekt på varsling, men vi ønsker også å få et bilde av hva folk faktisk velger å gjøre.

Vår problemstilling er:

Hva gjør du i en situasjon hvor noen gjør noe galt i organisasjonen? Har lederstil effekt på dine handlinger og intensjon om å varsle?

TEORETISK GRUNNLAG

Definisjon

Den mest brukte definisjonen på varsling i internasjonal forskning er "Når et tidligere eller nåværende organisasjonsmedlem, som har vært vitne til en forseelse (ulovlige, uetiske, kritikkverdige handlinger) på arbeidsplassen, gir de beskjed om dette til personer som har mulighet til å endre på forholdet" (Near & Miceli, 1985, oversatt av Mathiesen & Bjørkelo, 2008 s.321). Dette er en relativt upresis beskrivelse som favner bredt. Det har vært mange forskere som har sett behovet for å lage avgrensninger og presisjoner, men problemet er at det nå eksisterer så mange ulike definisjoner på varsling at det blir vanskelig å sammenlikne resultater. Selv i Norge med så kort historikk på forskning på dette feltet, har det utviklet seg ulike definisjoner. Mathiesen et al. (2008) har tatt utgangspunkt i den internasjonale standarddefinisjonen, og sier i tillegg at hendelsen må være noe du har observert, og ikke noe som har rammet deg selv. Det er heller ikke varsling når det er hendelser som skal rapporteres som avvik.

I dette ligger det at den som varsler ikke har beslutningsmyndighet til å endre på forholdet, og de sier ifra til noen som har makt til å endre på de kritikkverdige forholdene. Varsleren kan også være en som ikke selv jobber i organisasjonen på det tidspunktet varslingen fant sted.

Skivenes og Trygstad (2005) tar også utgangspunkt i Near og Micelis (1985) definisjon, men de foreslår nye begreper som de kaller svak og sterk varsling. Dersom du varsler og det ikke har ført frem, kalles det svak varsling, og dersom

du varsler en gang til kaller de det sterk varsling. Deres definisjon på varsling forutsetter at du har forsøkt å varsle engang tidligere, men de presiserer at dette kravet kan fravikes.

Vi har valgt å legge den internasjonale standarddefinisjonen til grunn, og tilføyer at det ikke er varsling dersom ugjerningen har rammet deg selv, eller ved mindre hendelser som naturlig ville bli rapportert i avvikssystemet.

Litteraturgjennomgang

Varslingsprosessen

Det er minst tre parter i en varslingsprosess. Den som gjør noe galt, "wrongdoer", den som observerer og varsler, varsleren, og en tredjepart som mottar varslingen (Matthiesen & Bjørkelo, 2008).

Miceli og Near (1985) har beskrevet fire stadier i prosessen som kan påvirke om vedkommende velger å varsle eller ikke. De referer til en modell fra Dozier og Miceli (1985, Graham, 1983, Near & Miceli, 1987).

Observatøren/potensiell varsler må:

1. Bli klar over at det skjer noe galt
2. Vurdere om dette kan tolereres eller ikke
3. Vurdere om en selv er ansvarlig for å gjøre noe med det
4. Vurdere hva som kan gjøres. Hva er kost- nytteeffekten?

Teorien er at variabler som påvirker et av de fire trinnene, kan predikere at varsling vil finne sted. Jobber du tett på noen, vil du også ha mer informasjon og kan lettere oppdage om noe er galt. Flere studier har funnet at alvorlighetsgrad avgjør om du velger å varsle. Kan dette tolereres? (Near, Van Scotter, Regh & Miceli, 2004). Det vil være individuelle forskjeller på hvordan vi oppfatter alvorlighetsgraden, og om dette er så kritikkverdige at det bør varsles. Det kan hende at vår etiske oppfattelse blir påvirket av den kulturen vi lever i, og vil derfor være forskjellig fra virksomhet til virksomhet, og fra land til land (Curtis, Conover & Chui, 2012).

Hvordan du oppfatter din rolle vil også være en faktor som påvirker varsleratferd. Er det din oppgave å si ifra? Flere studier finner at de som skårer høyt på prososial motivasjon og affektiv organisasjonsforpliktelse (AFO), varsler i større grad enn de som skårer lavere på disse faktorene (Miceli & Near 1991; Dozier & Miceli 1985; Greene & Latting 2004; Trevino & Weaver 2001; Cailier 2015). Til slutt vil man vurdere hva som kan gjøres. Nytt det å varsle? Near et al. (2004) fant i sin studie den faktoren som hadde størst sammenheng med at de valgte ikke å varsle var at de trodde det ikke ville nytte. Observatøren vil også vurdere risikoen for represalier, og dette kan være en årsak til at de velger ikke å varsle (Trygstad, 2017).

Organisatorisk og yrkesmessig varsling

Miethe (1999) skiller mellom organisatorisk varsling og yrkesmessig varsling. Organisatorisk varsling innebærer at det er toppledere som har utvist kritisk atferd, eller at organisasjonen har interne arbeidsmåter som er så uetiske at de kvalifiserer til varsling. Yrkesmessig varsling brukes når det er en vanlig arbeidstaker på grunnplanet som gjør noe uetisk. Fordi varsleren tar en større risiko ved organisatorisk varsling, vil det også være nærliggende å tro at frykten for represalier vil være større og kan tenkes å påvirke varsleratferd. Matthiesen et al. (2008) finner at én av fire har varslet om organisatoriske kritikkverdige forhold, og seks av ti har varslet om yrkesmessige kritikkverdige forhold.

Anonym og åpen varsling

Fra et psykologisk perspektiv er det er stor forskjell på å varsle anonymt eller åpent. Varsleren tar en stor risiko ved åpen varsling. Det kan hende at dette ikke blir godt mottatt fra lederne som blir involvert i prosessen og det er også en fare for at sosiale relasjoner til kollegaene kan bli skadelidende. Fordi det har vært flere oppsalg i media som har satt fokus på at mange varslere opplever reprimander i etterkant, tror vi at dette kan være en faktor som har betydning for varsleratferd. Forventningen om det blir en rettferdig prosess eller ikke, kan påvirke valget til en potensiell varsler (Gundlach, Scott, Martinko & Martinko

2003; Henrik, 2005; Liu, Liao & Wei, 2015). I vår studie har vi valgt å sette fokus på åpen varsling. Det vil si at varsleren kan identifiseres.

Intern vs ekstern varsling

Videre skilles det mellom intern varsling og ekstern varsling. Ved ekstern varsling kan virksomheten oppleve negativ omtale, og kan derfor få utfordringer med omdømmet. Ikke så overraskende er ekstern varsling forbundet med represalier. For en bedriftseier vil derfor intern varsling være foretrukket fremfor ekstern varsling. Flere studier har funnet at de aller fleste velger å varsle internt før de varsler eksternt, men dersom varslingen ikke har ført frem, kan det øke sannsynligheten for ekstern varsling (Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005; Miceli & Near, 2016; Skivenes & Trygstad, 2005; Trygstad, 2017). Samtidig er det gjort funn som også tyder på at det er flere som opplever at ekstern varsling fører til endringer i større grad, enn intern varsling (Dworkin & Baucus, 1998).

Intendert varsling og faktisk varsling

Artikler som undersøker faktorer som påvirker varslingsatferd, har for det meste sett på intendert varsling; om deltakerne tror at de kommer til å varsle. Meta-analysen av Mesmer-Magnus og Viswesvaran (2005) med 18 781 respondenter omfattet 26 studier som belyser sammenhengen mellom intendert varsling og faktisk varsling. De finner svært lav sammenheng mellom faktorer som påvirker intendert varsling, og om vi faktisk velger å varsle. Studien har flere oppsiktsvekkende funn som står i kontrast til mange andre internasjonale studier på temaet. Ved siden av funn for frykten for represalier, finner de også i deres utvalg at AFO ikke har sammenheng med verken intendert eller faktisk varsling. Videre kan forventningen om anerkjennelse og positivt utfall ha positiv effekt på intendert varsling, men det er ikke en faktor som påvirker faktisk varsling.

Undersøkelser som samler inn opplysninger på ett tidspunkt, gir et bilde på hvordan respondentene opplever situasjonen der og da. Opplysninger som påvirker situasjonen når de faktisk velger å varsle er sparsomme.

Spørsmålsformuleringen kan være om de har observert noe de siste tolv månedene, og hvorvidt de har valgt å varsle. Samtidig spør de respondentene om

hvordan de opplever sin arbeidssituasjon her og nå, og ser om det kan predikere varsleratferd (Matthiesen et al., 2008). Eksperimenter er en god metode for å undersøke effekt, men det er noen etiske problemstillinger som kan bli utfordrende dersom man skal undersøke faktisk varsling. Et eksperiment hvor en ansatt blir instruert til å gjøre noe galt, kan påvirke de andres oppfattelse av ”wrongdoer”, og dermed relasjonene mellom de ansatte. Videre skal man registrere hvem som velger å varsle, og hvem som ikke varsler, samt at det må samles inn data om faktorer man ønsker å undersøke. Det vil med andre ord være et meget ressurskrevende studie å gjennomføre. Et kvasiexperiment er en mellomting mellom kvantitativ metode og eksperiment. Forutsatt at primingen virker slik det er ønsket, kan dette være en metode som er godt egnet for å undersøke varsleratferd. Men vi må også ta høyde for at deltakerne svarer ut fra hvordan de mener de burde ha reagert og det kan være svært vanskelig å predikere hva de faktisk gjør når de står i situasjonen.

Gjengjeldelse

Frykten for represalier er viet stor oppmerksomhet i litteraturen. Til tross for at varsleren har til hensikt å beskytte organisasjonen og “ofrer” seg ved å si ifra, er det dessverre mange som opplever represalier i etterkant. Funnene til Matthiesen et al. (2008) om forekomsten av varsling i Norge, indikerer at så mange som 35% av 864 personer hadde blitt møtt med ros, mens 18% hadde opplevd represalier etter de hadde varslet. Frykt for represalier oppgis som en grunn til ikke å varsle (Trygstad, 2017), men metaanalysen gjennomført av Mesmer-Magnus og Viswesvaran (2005) finner at frykten for represalier påvirker intendert varsling, men ikke faktisk varsling.

Motivasjon og varsleratferd

Essensen i forventningsteorien er at vi mennesker vurderer hva som blir et forventet resultat. Dersom vi tror at vi kan oppnå dette resultatet, og at vi vil bli belønnet for det, vil det påvirke atferden vår slik at vi jobber for å nå dette målet (Vroom, 1964). Ifølge forventningsteorien vil altså de som tror at en varsling vil lede til en ønsket endring, og at de vil bli roset for å ha sagt ifra, velge å varsle. Dette er i tråd med funnene til Near et al. (2004) som fant at forventningen om at

ingenting ville bli gjort, kunne settes i sammenheng med at de ikke ville varsle. Ifølge menneskets tilbøyelighet til hegemonisk atferdsmønster, vil vi gjøre det som fører til at vi får en form for belønning, og vi ønsker å unngå straff. Denne teorien er har også noen paralleller til prospektteorien som antar at vi er villig til strekke oss langt for å unngå et sikkert tap, og det kan til og med hende at vi er mer motivert for å unngå et tap enn å oppnå en gevinst (Kahneman & Tversky, 1979).

Affektiv organisasjonsforpliktelse

Sosiale bytteteorier og resiprositet har vært utgangspunktet for å forklare den følelsesmessige tilknytningen mellom medarbeiderne og organisasjonen (Blau, 1964; Shore, Tetrick, Lynch & Barksdale, 2006). Teorien sier at når de ansatte føler seg investert i, vil de svare tilbake med tillitt, innsats og gode arbeidsprestasjoner. En metaanalyse fant at AFO er den faktoren som har sterkest påvirkning på flere atferdsindikatorer på arbeidsplassen, inkludert prososial atferd (Meyer, Stanley, Hercotitch & Topolnytsky, 2002). Videre er det antatt at de med høy prososial motivasjon og høy AFO varsler i større grad enn de som skårer lavere på disse faktorene (Miceli & Near, 1991; Dozier & Miceli, 1985; Greene & Latting, 2004; Trevino & Weaver, 2001; Cailier, 2015). Videre blir antakelsen om at lederstiler påvirker AFO, støttet av flere studier (Lo, Min & Songans, 2010; Moidenkutty, 2001).

Locus of control

Locus of control (LOC) handler om vår opplevelse av å kunne påvirke et resultat (Rotter, 1966). Tror du at utfallet er avhengig av dine handlinger, har du en opplevelse av indre kontrollplassering, men opplever du at resultatet er avhengig av ytre forhold og du har liten grad av påvirkning, opplever det som betegnes som ytre kontrollplassering. Ifølge teorien om LOC, vil de med indre kontrollplassering, heretter kalt bare LOC, oppleve høy grad av autonomi og innflytelse, og er derfor mer tilbøyelig til å varsle enn de som har lavere opplevelse av LOC.

Prososial motivasjon

Miceli og Near (1991) har hevdet at varsling er en type prososial atferd. Ifølge teorien vil de med høy prososial motivasjon ha et ønske å om gjøre det som tjener andre og fellesskapet. Varsleren er motivert til å bidra til en positiv endring i selskapet, og mener det er deres ansvar å si i fra slik at selskapet ikke skal komme i skade, eller tape omdømme på grunn av pinlige situasjoner (Miceli & Near, 1991; Caillier, 2015). Med andre ord, de som er prososialt motivert, setter fellesskapets beste først fremfor å tenke, "what`s in it for me"?

Lederstiler

Fra tidligere av var eier og sjefen for et selskap samme person. Da loven om aksjeselskaper ble innført i Storbritannia i 1844, vokste den generelle ledertittelen frem (Micklethwait & Woolridge, 2003). Lederen ble bindeleddet mellom eiere og ansatte. Lederen fikk krav på seg til å skape de beste resultatene for eierne. Lederjobben bestod av å skulle skape resultater ved hjelp av investeringene i andre mennesker (Arnulf, 2013). Ledelsesbegreper har utviklet seg, og det eksisterer flere definisjoner på hva ledelse er. Arnulf (2013 s.9) beskriver ledelse som *"at man vil skape oppslutning fra folk som i hvertfall prinsipielt kunne villet noe annet. Ledelse handler om å påvirke innsatsvilje og samarbeid mot et felles mål"*.

Vi tester effekten av fem lederstiler. For konstruktiv ledelse er det transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og mestringsorientert ledelse. De destruktive ledelsesbeskrivelsene som testes er tyrannisk ledelse og laissez-faire-ledelse.

Konstruktiv ledelse

Konstruktive lederstiler som har til hensikt å bygge oppunder medarbeiders indre motivasjon. Disse lederstilene har gjerne en positiv sammenheng med affektiv organisasjonsforpliktelse, mestringsopplevelse og jobbtilfredshet. Rafferty og Griffin (2006) finner at utviklingsorientert ledelse er mer effektivt for motivasjon og arbeidsprestasjoner enn det som ofte blir betegnet som støttende ledelse. Dette kommer vi tilbake til.

Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse er trolig den lederstilen som er mest forsket på (Caillier, 2015). Leders atferd deles inn i fire kategorier, og de blir omtalt som de fire i'er. *Intellektuell stimulering* skjer ved at lederen involverer medarbeidere med å komme opp med løsninger selv. Lederen er opptatt av å fremme nytenkning og er hele tiden åpen for andre måter å gjøre ting på. *Inspirerende motivasjon* dreier seg om at lederen viser retning gjennom organisasjonens visjon og strategi på en inspirerende og overbevisende måte. *Individuell støtte/omtanke* kjennetegnes ved at lederen fremstår som empatisk, tar hensyn til hver enkelt medarbeiders behov, og bidrar til at de kan utnytte sitt potensial. *Idealisert innflytelse* handler om lederen som forbilde og rollemodell. Lederen er avhengig av å ha tillit til sine medarbeidere, og får tillit ved at medarbeiderne ser at det er samsvar mellom de verdiene visjonen bygger på, og lederens egen atferd (Bass & Avilio, 1999).

Transaksjonsledelse

Karakteristisk for transaksjonsledelse, er bruk av belønning eller straff ut fra prestasjon, og i hvilken grad den ansatte følger instruksjoner og retningslinjer. Dette kan gjennomføres både som positiv og negativ form. Positiv som at leder og ansatt blir enige om hva som forventes, og lederen følger opp systematisk ved å gi ros og belønning for utført arbeid. For å kunne gi slike fortløpende tilbakemeldinger, krever det tett oppfølging av lederen (Glasø & Thomson, 2014).

Transaksjonsledelse kan også deles i passiv og aktiv avviksstyring. Det er mer fokus på å korrigere feil, fremfor å rose godt utført arbeid. Ved passiv avviksstyring blir tilbakemeldingene ofte gitt alt for sent. Det kan gå lang tid før lederen griper inn. Ved aktiv avviksstyring følger lederen godt med spesielt for å finne feil, og gir beskjed omgående ved avvik. Dette er en typisk leder som lager og overvåker regler og det kan gi liten opplevelse av rom for kreativitet og autonomi. En slik lederstil kan skape frykttkultur der medarbeider er redd for å gjøre feil (Glasø & Thomson, 2014).

Mestringsorientert ledelse

Det er en pågående debatt om hvilke atferdsbeskrivelser som kan karakteriseres som egne lederstiler. Det er flere lederstiler som har flere felles kjennetegn, slik at

de korrelerer med hverandre. En av lederstilene som er beskrevet, er bemyndigende ledelse, empowering leadership (Amundsen & Martinsen, 2014). Et av kjennetegnene til bemyndigende ledelse, er at ledere delegerer ansvar og myndighet til sine medarbeidere. Lederen utøver i stor grad autonomi, i tillegg til å koordinere medarbeidernes innsats slik at den er innenfor rammen av bedriftens mål. En annen lederstil som er beslektet med bemyndigende ledelse, kalles mestringsorientert ledelse (Lai, 2013). For at medarbeiderne kan jobbe mer autonomt, er det viktig at de også har riktig kompetanse. Mestringsorientert ledelse fokuserer på at leder legger til rette for kompetanseutvikling og støtte oppunder de ansattes mestringstro. På den måten føler vil de seg bedre i stand til å ta initiativ og egne valg. Fokuset ligger på medarbeiderens sterke sider, og lederen oppmuntrer sine ansatte til å sette egne mål.

Destruktiv ledelse

Det som karakteriserer destruktiv ledelse, er leders manglende ivaretagelse av menneske- eller oppgaveorientering. Destruktiv ledelse dreier seg om at leder kan sabotere prosesser i organisasjonen, ødelegge for de ansatte og undergrave deres motivasjon og jobbtilfredshet (Einarsen, Aasland & Skogstad, 2007).

Tyrannisk ledelse

Tyrannisk ledelse kan være god på oppgaveorientering, men mangler gjerne fokus på menneskeorientering. Tyranniske ledere som oppnår gode resultater, kan gjerne foreklare sin fremgangsmåte som nødvendig for å nå målet, og ofte slipper de unna med det. Karakteristisk for en slik leder vil være å oppnå resultater på bekostning av andre, snarere enn gjennom de sine ansatte (Einarsen et al., 2007).

Laissez-faire-ledelse

Laissez-faire-ledelse blir også kalt, "la-det skure-å-gå" ledelse. Lederstilen stiller seg nokså nøytralt til både menneske- og oppgaveorientering. Denne lederstilen er preget av ansvarsfraskrivelse ved at lederen unnlater å ta vanskelige og viktige beslutninger, foretar seg lite for å forbedre, eller rydde opp i, pågående prosesser. Lederen virker fraværende, og gjør lite for å informere og motivere sine ansatte (Glasø & Thompson, 2014). Typisk for denne lederstilen, er at lederen har liten grad av tilknytning til sine medarbeidere.

Lederstil og varsling

Leders atferd kan påvirke en rekke faktorer som indre motivasjon, arbeidsprestasjoner, prososial motivasjon, kultur og AFO. Ettersom varsling har blitt beskrevet som en prososial handling, er det naturlig å anta at de som opplever høy grad av tillitt, høy AFO forpliktelse og høy grad av LOC, har større sannsynlighet for å varsle sammenliknet med de som oppgir lav grad av de samme faktorene. Opplevelsen av rettferdighet har betydningen for tillitten til organisasjonen (Colquitt, 2001), og det er logisk å tenke seg at tillitsfulle medarbeidere har lavere frykt for represalier. Medarbeidere som har høy grad av LOC, har troen på at deres handlinger vil føre til ønsket endring. De tror at de kan påvirke resultatet i motsetning til de som skårer lavt på LOC og tror at utfallet vil bli bestemt av ytre faktorer, og at de ikke kan påvirke. Lederstiler som har positive sammenhenger med organisatorisk tillitt og LOC, vil, ifølge teorien, gi høyere sannsynlighet for varsling, enn lederstiler som har negativ sammenheng med disse faktorene. Ut fra denne teorien, har vi utarbeidet følgende hypotesene:

Hypotese 1) Mestringsorientert ledelse har en positiv effekt på varsleratferd

Hypotese 2) Transformasjonsledelse har en positiv effekt på varsleratferd

De destruktive formene for ledelse preges av at leder har lav grad av sosial tilknytning til sine medarbeidere, og har en atferd som virker demotiverende og lite tillitsvekkende på de ansatte. Disse lederstilene vil følgelig kunne påvirke opplevelsen av LOC og AFO negativt. Det er rimelig å anta at destruktiv ledelse har en negativ sammenheng med varsling, og dette testes ut med følgende hypoteser:

Hypotese 3) Tyrannisk ledelse har en negativ effekt på varsleratferd

Hypotese 4) Laissez-faire-ledelse har en negativ effekt på varsleratferd

Transaksjonsledelse har lav grad av fokus på de menneskelige relasjonene, men det er ansett for å være en konstruktiv lederstil. Transaksjonsledere har et mer distansert forhold til sine medarbeidere enn transformasjonsledere. Det kan tenkes at denne avstanden gjør dem i stand til å ta mer objektive avgjørelser og at de ikke blir så forstyrret av for mange overveldende følelser som man kan oppstå ved tette

relasjoner. På grunn av at denne formen for ledelse preges av en mer transaksjonell relasjon til medarbeideren, er lederstilen assosiert med lavere grad av autonomi og AFO. Fokus på avviksstyring kan også fremme fryktkultur, derfor har vi utarbeidet denne hypotesen:

Hypotese 5) Transaksjonsledelse har en negativ effekt på varsleratferd

Mulige moderatoreffekter

Lederstilling og makt

Makt defineres ofte som ”kontroll over verdifulle ressurser” (French & Raven, 1959; Anderson & Galinsky, 2006, Keltner et al., 2003). Makt er altså noe du har i forhold til andre, og dermed blir forholdet asymmetrisk (Anderson & Brian, 2014). French og Raven (1959) foreslår fem maktbaser som fungerer som plattform for makt. Referentmakt, ekspertmakt, legitim makt, straffemakt og belønningsmakt. Ledere har legitim makt i kraft av sin posisjon. I tillegg kan også lederen ha mulighet til å straffe, og disse maktbasene skaper automatisk en maktforskjell mellom leder og ansatt. Lav makt er forbundet med negative følelser og økt frykt for straff, mens høy makt er assosiert med økt orientering mot belønning, positive følelser og optimisme (Keltner, Dacher & Gruenfeld, 2003). Lav grad av autonomi er også assosiert med lav grad av LOC, prososial motivasjon og AFO (Deci & Ryan, 1985; Gagnè, 2003; Gagnè & Deci, 2005).

Makt er ikke det samme som innflytelse, men maktbaser kan være en mulighet til å få innflytelse, og påvirke andre (Cialdini, 2011). Menneskets tendens til å adlyde autoriteter, samt beslutningsmyndighet, kan gi ledere stor grad av makt bare på grunn av sin posisjon. Norske mellomledere rapporterer også at de opplever større grad av innflytelse på egen arbeidshverdag enn andre arbeidstakere (Nordrik & Falkum, 2016). Maktperspektivet har blitt mye utforsket for å forklare varsleratferd. Selv om funnene spriker noe, virker det som at det er flere som støtter oppfattelsen av at varsling er positivt forbundet med innflytelse, posisjoner og legitim makt. (Miceli & Near, 2002; Brief & Motowidlo, 1986). Ledere vil altså kunne oppleve større grad av LOC sammenliknet med andre ansatte som ikke er ledere. I tillegg er også makt forbundet med å være mer risikovillig

(Anderson & Galinsky, 2006). Det er derfor en mulighet for at lederansvar kan moderere effekten av alle fem lederstilene.

Hypotese 6) Lederansvar moderere effekten av hypotese 1) til 5)

Kjønn og stereotypisering

Vår tendens til å kategorisere og å sette folk i bås, hjelper oss til å holde oversikt og forstå de komplekse omgivelsene vi lever i (Kahneman, 2012).

Stereotypisering kan defineres som: *"widely held beliefs concerning people based on their membership to a particular group whereby individuals are treated and evaluated as members of a group rather than as individuals in their own right"* (Comer, Nicholls & Vermillion, 1998, s. 5).

Ifølge teorien om kjønnsroller tillegger vi kvinner og menn forskjellige egenskaper baserte på kjønn, og det er studier som indikerer at kjønn har en langt sterkere effekt på stereotypisering enn rasisme, alder og yrkesgrupper (Eagly, 1987; Fiske, Haslam & Fiske, 1991; Stangor, Lynch, Duan & Glass, 1992). Den typiske egenskapene vi tillegger kvinner er gjerne snill, hjelpsom, mild, følsom (Eagly & Karau, 2002). I tillegg er det også studier som indikere hvilke yrker vi tror kvinner egner seg best til. Respondentene i studiene til Mueller (1986) og Sapiro (1983) svarte at de trodde kvinner egnet seg best til å jobbe med barn, familieproblemer og hjelpe fattige. Den stereotype mannen beskrives med mer maskuline ord som sterk, objektiv og vi tror de egner seg til å jobbe i forsvaret, med økonomi og å lede store organisasjoner.

I arbeidslivet er det ofte kvinner som blir nedvurdert, og sett på som mindre kompetente i en rekke yrker, og dette kan forklares med teorien om inkongruens (Eagly & Karau, 2002). Jo større forskjellen er mellom det vi forventer og det som faktisk er tilfelle, desto større risiko er det for at kvinner kan bli oppfattet på en negativ måte. Dette gjelder spesielt i yrker som er mannsdominert eller kvinner i lederroller (Lane & Crane, 2002; Becker, Ayman & Korabik, 2002). Mange studier rapporterer at menn varsler i større grad enn kvinner (Keenan & Sims 1995; Miceli, Near & Schwenk, 1991; Miceli & Near, 1984; Miceli & Near, 1988; Rothschild & Miethe, 1999). Flere forskere har drøftet årsaken til at kvinner

varsler i mindre grad enn menn, og hvorfor de føler seg mer utsatt for represalier. Rehg, Miceli, Near og Van Scotter (2008) foreslår at det kan være sosiale forventninger om kjønnsroller som gjør at vi forventer at kvinner ikke skal ta rollen med å være ”troublemaker” i samme grad som menn. Kvinner kan derfor bli mer synlig enn menn i et mannsdominert arbeidsmiljø, og vil derfor føle seg mer utsatt.

Den stereotype oppfattelsen om ledere er maskulin, og beskrives gjerne med konkurranseinstinkt, høy selvtillit, objektiv, ambisiøs og aggressiv (Schein, 1973; Schein, 1975). Metaanalysen til Koenig, Eagly, Mitchell og Risikari (2011), synliggjorde at det fremdeles er denne stereotype lederrollen som dominerer. På grunn av stereotypisering og teorien om inkongruens, kan en kvinnelig leder bli vurdert som mindre kompetent fordi hennes rolle, og atferd som leder, ikke stemmer over ens med hva vi forventer av en kvinne (Becker et al., 2002).

I tillegg til den tradisjonelle oppfatningen om kvinner og menn, har det å søke makt, og opplevelsen av makt, blitt koblet til det mannlige hormonet, testosteronet (Ronay & von Hippel, 2010). På grunn av disse mekanismene, antar vi at kjønn kan ha effekt på varsling ved alle lederstilene. Og på grunn av fordommer mot spesielt kvinnelige ledere, og økt diskrepans, antar vi også at leders kjønn kan ha moderatoreffekt på lederstil.

Hypotese 7) Kjønn modererer effekten av hypotese 1) til 5)

Hypotese 8) Leders kjønn modererer effekten av hypotese 1) til 5)

Alder

Det kan også tenkes at opplevd maktinnflytelse på arbeidsplassen er knyttet til alder. Dersom det er slik, er det naturlig å tro at de med høy alder vil føle seg tryggere og mindre redd for represalier, enn de som er yngre og vil i tillegg være villig til å ta større risiko.

Hypotese 9) Alder modererer effekten av hypotese 1) til 5)

Exit, Voice og Loyalty

Dersom du ikke varsler, hva velger du å gjøre da? Teorien om exit, voice og loyalty ble foreslått av Hirschman (1970), og skulle skissere tre alternativer for hvordan vi reagerer når vi er i en situasjon vi ikke er komfortabel med. Han delte valgene inn i tre grupper. Exit, voice og loyalty, heretter kalt EVL. *Exit* betyr at du velger å avbryte relasjonen og vil trekke deg ut av situasjonen. Det kan for eksempel være å bli overført til en annen jobb i selskapet, eller slutte. *Voice* kjennetegnes med at du tar opp problemstillingen eller søker hjelp i den tro at det vil bedre situasjonen. *Loyalty* er en tilstand hvor du forblir passiv, men håper på at noen andre kanskje sier ifra og at ting kan bedre seg. Loyalty er derfor omtalt som noe en ansatt gjør for å støtte organisasjonen. Ifølge teorien, vil voice være et naturlig valg når vi ser at endringene kan ha veldig store fordeler for fellesskapet. Hirschman (1980) hevder at voice også kan inntreffe når kostnadene ved exit blir for høye. Han sammenlikner det med at dersom du har brukt mye tid, energi og investert i et selskap, vil exit bety at du må starte på nytt med noen andre. Da kan det hende at du heller velger voice og håper på at forholdene skal bedre seg. *Neglect* er en fjerde kategori som har blitt tilføyd, og skiller seg fra loyalty ved at den ansatte ikke tror at situasjonen vil endre seg, men velger likevel å bli værende (Rusbult, Zembrodt & Gunn, 1982).

Whitney og Cooper (1989) sier at når vi tar en beslutning som innebærer exit, voice, loyalty eller neglect, vil vi vurdere kost-nytteeffekten. I deres studie var exit forbundet med forventningen om at kostnaden for voice blir for høye, vi har investert lite tid og energi i organisasjonen, AFO er lav og vi har liten tro på at situasjonen vil forbedre seg. Overraskende nok var det liten forskjell på loyalty og neglect. Begge gruppene ble forbundet med lave forventninger om at situasjonen ville bedre seg, lav AFO og lav LOC. I vår undersøkelse har vi ikke skilt mellom loyalty og neglect, så vi kaller kategorien loyalty.

Voice

Voice er den reaksjonen som er nærliggende å sammenlikne med varsling. Du gjør andre oppmerksomme på at noe uetisk foregår, men uten at du må navngi en person. Eller du kan velge å si direkte ifra til den det gjelder. Dette er mer beskyttende for "wrongdoer", så det etiske dilemmaet blir ikke så fremtredende

som det kan bli ved varsling. Voice innebærer også en viss risiko for dine sosiale relasjoner, og du vil vurdere kost-nytteeffekten. Lederstil kan derfor tenkes å ha effekt også på voice, og det er naturlig å tro at effekten kan sammenliknes med varsling. Transformasjonsledelse og mestringsorientert ledelse kan tenkes å dempe frykten for represalier på grunn av den gode relasjonen til leder, og dermed gi større sannsynlighet for voice. I vår oppgave har vi valgt å kalle det organisatorisk voice når det gjelder i forbindelse med en leder, og yrkesmessig voice når det er relatert til en kollega.

Hypotese 10 a) Konstruktiv ledelse har større positiv effekt på organisatorisk voice enn destruktiv ledelse

Hypotese 10 b) Konstruktiv ledelse har større positiv effekt på yrkesmessig voice enn destruktiv ledelse

Ettersom det er relativt lite utforsket hvordan lederstil virker på varsleratferd, stiller vi oss nokså åpne. Vi lurer på om lederstil i det hele tatt har en effekt, eller om det er andre direkte faktorer som har mye større betydning.

Hypotese 11) Lederstil har ikke alene direkte effekt på verken varsling eller exit, voice og loyalty

METODE

Eksperiment

Hovedhensikten med denne studien er å belyse problemstillingen om lederstil har effekt på dine handlinger og intensjon om å varsle, og vi ønsket å se på direkte effekter mellom lederstil og atferd. Ettersom eksperiment er en egnet metode for å se på kausalitet, anså vi derfor dette som en hensiktsmessig metode for å studere effekten på dette fenomenet. Videre falt metodevalget på et kvasieksperiment, ettersom vi bare registrerer hva deltakerne har svart på eksperimentet, uten at vi har påvirket svarene i noen grad. Kvasieksperiment har også langt færre etiske problemstillinger enn et eksperiment som undersøker faktisk varsling.

For å få deltakerne til å svare så pålitelig som mulig, ønsket vi at de skulle ta utgangspunkt i sin egen leders lederstil, fremfor at de skulle sette seg inn i en situasjon med en leder med en gitt lederstil. Dette valget ble gjort for å få et eksperiment så virkelighetsnært som mulig, og redusere feilkilden som hadde oppstått dersom de skulle sett for seg en leder som hadde vært fiktiv. Den eneste forskjellen mellom de ulike deltakerne, vil være deres opplevde leders lederstil. Dog har de svart ut fra deres antakelser om hva de ville ha gjort i to "forestill deg at ..." -case, så situasjonene kan oppleves som noe fjernt fra virkeligheten.

Utarbeiding av kvasieksperimentet

Beskrivelsen av lederstilene

Med utgangspunkt i teorien, og de fem hovedlederstilene vi kom frem til der, skisserte vi fem ledere tilhørende hver sin lederstilkategori. Beskrivelsen av de fem ulike lederstilene var ment for å være beskrivelser deltakerne kunne kjenne seg igjen i. Det er bevisst ikke benyttet fagterminologi eller definisjoner av lederstilene. Lederstilene er fremstilt i tilfeldig rekkefølge, slik at deltakeren ikke kan oppfatte det som grad av hvilken lederstil som er positiv eller negativ basert på plassering i forhold til de andre beskrivelsene. Noen av lederstilene kunne gli litt i hverandre, men vi mener det var viktig med så stort utvalg av lederstiler for å få frem nyansene i resultatet. Lederstilene ble beskrevet på om lag seks linjer, litt uavhengig av hvor mye som var relevant å ta med til den gjeldende lederstilen for at deltakeren lettest mulig skulle gjenkjenne seg i den. Se beskrivelsen av lederstilene i utsendt case (vedlegg 1). Beskrivelsen blir referert til med bokstavene A til E (se tabell 1):

A	Laissez-faire-ledelse
B	Mestringsorientert ledelse
C	Transaksjonsledelse
D	Transformasjonsledelse
E	Tyrannisk ledelse

Tabell 1 - Oversikt over de alternative lederstilene deltakerne kunne velge mellom

Dersom vi hadde tildelt deltakeren en tilfeldig valgt lederstil, ville det være lettere å få like mange svar i de ulike kategoriene, men vi vurderte det dithen at det var

lettere for deltakerne å sette seg inn i et case med en leder som har tilnærmet sin egen leders lederstil. Ved å gjennomføre eksperimentet på denne måten, fikk vi også da svar på hvilken lederstil som er mest vanlig blant våre deltakere.

Utarbeidelse av casene

Formålet med casene var at deltakeren lett skulle kunne sette seg inn i en gitt situasjon, for deretter å ta stilling til på hvilken måte han/hun trolig ville respondert, sett i forhold til den lederstilen som ble valgt på første del av eksperimentet. Ettersom vi hadde en formening om at lederstil har en påvirkning på varsling, mente vi det også ville være interessant å avdekke hvorvidt dette var organisatorisk- eller yrkesmessig varsling. Det ble utarbeidet to case; case I på å varsle på egen leder (organisatorisk varsling), mens case II var utarbeidet på en slik måte at det var en kollega det ble vurdert varsling på (yrkesmessig varsling). Casene er relativt korte, men samtidig er det viktig at de inneholder all relevant informasjon slik at deltakeren kan sette seg skikkelig inn i situasjonen uten å ha mange uavklarte spørsmål før de skal ta stilling til de oppgitte indikatorene.

Casene er basert på egne erfaringer og fremkommer i vedlegg 1.

Utarbeidelse av indikatorene

Etter hvert case hadde vi utarbeidet indikatorer som deltakerne måtte ta stilling til for å måle hvordan de ville reagert. Til case I har vi nedfelt ni indikatorer som mulige reaksjoner. Deltakeren skal da ta stilling til i hvilken grad de ulike reaksjonene er sannsynlige for seg selv. Eksempel på en slik indikator er: "*Du gjennomfører det pålagte påleggstrekket, samtidig som du også gir beskjed om situasjonen til en annen leder du har tiltro til.*" Svaralternativene er oppgitt i en syv-punktsskala som går fra svært sannsynlig (1) til svært usannsynlig (7). For å finne nyansene og variasjonen i svarene til deltakerne, er det benyttet en skala fremfor ja/nei svar. Flere av indikatorene er relativt like, men skiller seg fra hverandre med at de angir hvorvidt vil varsle eller ikke. Til case II har vi nedfelt åtte indikatorer som mulige reaksjoner vi ønsker å få avdekket sannsynligheten til.

Vi ønsket også å registrere noen tilleggsopplysninger om deltakerne for å se om det var andre faktorer som kunne virke inn på svarene. Vi valgte å kontrollere for fire relevante variabler. Kjønn kan ofte i stor grad påvirke hvordan vi agerer, og det ville nettopp derfor kunne være relevant å ha med dette som en kontrollvariabel. Hvordan vi agerer mot andre kan også være avhengig av motpartens kjønn, og således var det naturlig også å spørre om leders kjønn. (Eagly & Karau, 2002). Alder, kan også være en indikasjon på hvor lenge deltakeren har vært i arbeidslivet anså vi også som relevant. Nøyaktig alder var ikke utslagsgivende, så vi grupperte dette på bolker av ti år, med unntak av nederste gruppe som bestod av deltakere under atten år, og det øverste alternativet 68 år eller eldre. Til slutt ønsket vi å avdekke om hvorvidt deltakeren selv hadde lederansvar med personalansvar. Ettersom det er mulig å ha lederansvar uten personalansvar, valgte vi å spørre om personalansvar for å tydeliggjøre eventuelle effekter som kan være avhengig av deltakerens posisjon. Vi har benyttet personalansvar i eksperimentet, men omtaler det som lederansvar i oppgaven. Se fullstendig oversikt over alle spørsmålene og tilleggsspørsmål i vedlegg 1.

Utsendelsen og utvalget

Vi benyttet spørreundersøkelsesverktøyet Qualtrics for gjennomføring av eksperimentet.

Etter utarbeidelsen av eksperimentet sendte vi ut en pre-test til to personer i tillegg til oss selv, for å få testet ut eksperimentutvalget. Dette ble gjennomført fordi det var viktig å få bekreftet at språket og indikatorformuleringene var forståelig, samt å få tilbakemelding på hvor lang tid deltakerne benyttet. Pre-testen ble utført på både pc, mac og mobil for å se hvorvidt eksperimentet fremstod som enkelt og oversiktlig ved bruk av de ulike variantene. Vi fikk gode tilbakemeldinger, både på språk og utforming. Et par setninger justerte vi for å tydeliggjøre indikatoren, samt redusere lengden på svaralternativene. Rekkefølgen på svaralternativene ble endret slik at den ble mer logisk ved bruk av mobiltelefon.

Eksperimentet ble distribuert via sosiale medier. Vi benyttet her både facebook og linkedIn på begge våre profiler, i tillegg til et par utsendte e-post med samme

linken som ble distribuert via facebook. Alle hadde tilgang til linken med undersøkelsen, ikke kun de vi hadde på vennelisten. Vi oppfordret til "likes" og deling, slik at innlegget ble spredt utover vårt nærmeste nettverk. Eksperimentet ble første gang distribuert 16. februar 2017 på facebook og linkedIn. Se vedlegg 2. Eksperimentet ble også postet på nytt ved senere anledning, se vedlegg 3. Eksperimentet lå ute frem til søndag 19. mars 2017.

I Qualtrics foretok vi et valg slik at det kun skulle være mulig å besvare eksperimentet én gang fra hver enhet, slik at sannsynligheten er større for at en person bare kunne besvare på eksperimentet én gang. Det var også viktig for oss at deltagerne i eksperimentet var anonyme.

Analyse av dataene

Da vi avsluttet eksperimentet, dro vi ut en rådatafil fra Qualtrics, og benyttet ANOVA i statistikkprogrammet SPSS for å kjøre nødvendige analyser av dataene. Det ble gjennomført enveis-variensanalyse for å teste effekten mellom lederstil og varsling. Det ble også benyttet en toveis variensanalyse for å teste mulige moderatoreffekter.

Etiske vurderinger

Deltakelsen i eksperimentet var frivillig, og helt anonym, så det har ikke vært noen etiske dilemmaer knyttet til denne oppgaven. Deltakerne har ikke blitt manipulert eller "lurt" på noen måte. Alle indikatorene har blitt stilt likt til alle deltakere, eneste forskjellen var at de selv skulle ta utgangspunkt i den lederstilen de selv oppfatter at deres leder utøver.

RESULTATER

Det var 383 deltakere som deltok i eksperimentet, dog var det kun 233 som besvarte alle spørsmålene. Alle de 383 svarte på hvilken lederstil de mente passet på sin leder. Over 30 % oppgir at deres nærmeste leder har en destruktiv lederstil som preger atferdsmønsteret, samt at noen også opplever en form for

transaksjonsledelse som legger vekt på avviksstyring. Forekomsten av de destruktive lederstilene samsvarer med funnen i en annen studie med over 2500 respondenter som tyder på at destruktiv ledelse er ganske utbredt i Norge (Aasland, Skogstad, Notelaers, Nielsen & Einarsen, 2009).

Lederstil	Antall	I prosent
Leder A – Laissez-faire-ledelse	73	19 %
Leder B – Mestringsorientert ledelse	185	48 %
Leder C – Transaksjonsledelse	33	9 %
Leder D – Transformasjonsledelse	44	11 %
Leder E – Tyrannisk ledelse	48	13 %
Total	383	100 %

Tabell 2 - Fordeling av lederstil

Tabell 2 viser hvilken lederstil som var mest vanlig blant våre deltakere. Fra tabellen ser vi at nesten halvparten (48 %) av deltakere anser deres leder til å utøve mestringsorientert ledelse, mens henholdsvis 19 % og 13 % har valgt laissez-faire og tyrannisk ledelse som lederstiler som beskriver sin egen leder. Ulik fordeling av lederstiler vil påvirke validiteten i forhold til overførbarhet og generalisering, men dette er tatt hensyn til ved de ulike sammenligningene.

For å besvare det første spørsmålet i problemstillingen, "**hva gjør du i en situasjon hvor noen gjør noe galt i organisasjonen?**" sammenligner vi svarene fra flere av indikatorene som er relativt like hverandre, men med en vinkling som gjør at indikatorene kan deles inn i exit, voice eller loyalty. I tillegg til å se på signifikante svar i forhold til lederstil, har vi også resultater som viser trender for hvilken atferd som har vært valgt i de ulike situasjonene. I case I, som går på organisatorisk varsling, er det fem indikatorer som er sammenlignbare. Målet med indikatorene var opprinnelig å finne forskjeller ut fra de ulike lederstilene. Det vi her ser resultatet av er at valgene til deltakerne er relativt like uavhengig av leders lederstil. Vi har valgt ut følgende indikatorer, og klassifisert de i henhold til teoriens beskrivelse av exit, voice og loyalty:

Exit - Du trekker deg fra hele lønnskjøringen og ber de finne andre til å gjennomføre den, men sier ikke noe mer om hva din leder ønsket til noen.

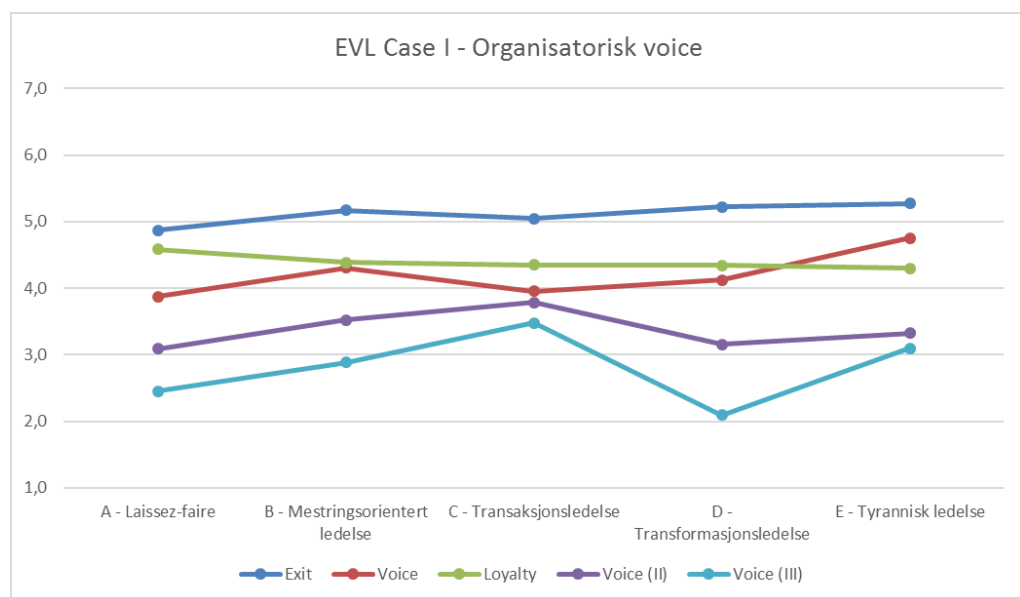
Voice - Du trekker deg fra hele lønnskjøringen og ber de finne andre til å gjennomføre den, samtidig som du også gir beskjed om situasjonen til en annen leder du har tiltro til.

Loyalty - Du gjennomfører det pålagte påleggstrekket, uten å gi beskjed til noen om situasjonen.

Voice (II) - Du gjennomfører det pålagte påleggstrekket, samtidig som du også gir beskjed om situasjonen til en annen leder du har tiltro til.

Voice (III) - Du gjennomfører det pålagte påleggstrekket, og sier fra til lederen din om dette.

Resultatet fra case I fremkommer av figur 1 under:



Figur 1 - Grafene viser gjennomsnittsverdien til hver av indikatorene til de ulike lederstilene. Skalaen går fra én, sannsynlig, til syv, usannsynlig.

Figur 1 viser at valgene til deltakerne er relativt stabile uavhengig av lederstil. I de tilfellene hvor det er signifikante forskjeller mellom lederstiler vil vi utdype dette senere i resultatdelen. Av de sammenlignbare indikatorene, ser vi i dette caset hvor lederen deres gjør noe galt, at det er minst sannsynlighet for at de ansatte vil velge **exit**, og bare gå fra situasjonen. Derimot er det høyest sannsynlighet for **voice (III)**, hvor de ansatte gjennomfører trekket, slik det er mest korrekt i forhold til organisasjonen, men at man også bruker stemmen sin ved å gi beskjed til sin egen leder om valget man gjør. Denne indikatoren er den med størst variasjon, men er likevel det mest sannsynlige valget for samtlige lederstiler.

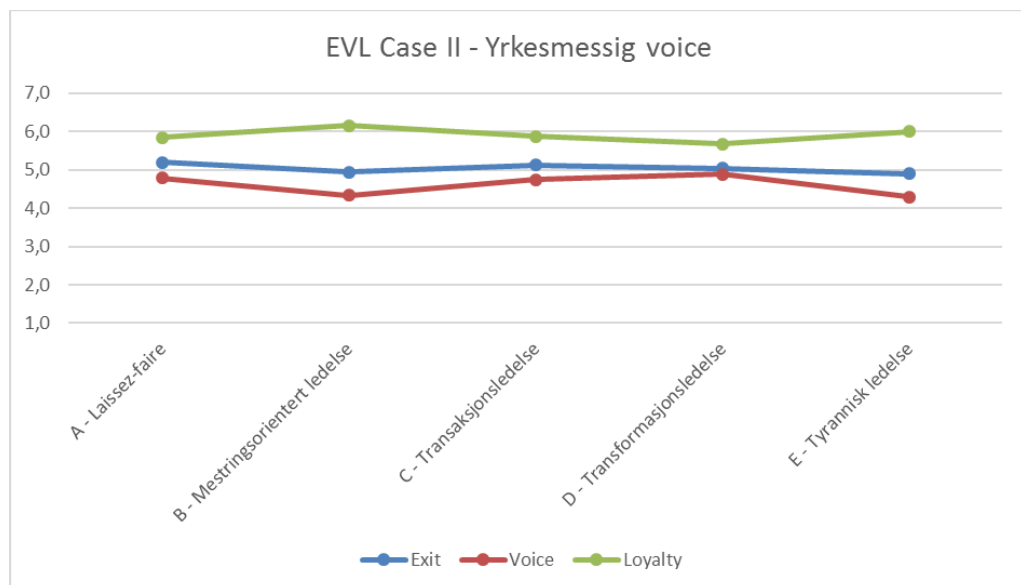
I case II, som går på yrkesmessig voice, har vi tre indikatorer som er sammenlignbare, og som kan deles inn i kategoriene, exit, voice og loyalt:

Exit - Du ber om å bli overført til en annen avdeling, eller vurderer å slutte, da du finner det vanskelig å samarbeide med S. Lask.

Voice - Du ber om å bli overført til en annen avdeling, da du finner det vanskelig å samarbeide med S. Lask, samtidig som du også gir beskjed om situasjonen til din leder eller en annen leder du har tiltro til.

Loyalty - Du velger å holde på din kollegas hemmelighet, og fortsetter ditt arbeid.

Resultatet fra case II fremkommer i figur 2 under:



Figur 2 - Grafene viser gjennomsnittsverdien til hver av indikatorene til de ulike lederstilene. Skalaen går fra én, sannsynlig, til syv, usannsynlig.

I denne casen, hvor problemstillingen er hvordan man vil agere når ens kollega gjør noe galt, ser vi at det er størst sannsynlighet for **voice**, at den ansatte vil bruke stemmen sin, og her også varsle. Men selv om det er størst sannsynlighet for voice ut fra disse tre valgene, så er snittverdien likevel over fire, som tilsvarer det nøytrale punktet. Alle indikatorene er på den øvre halvdel, hvilket tyder på at det er relativt usannsynlig at dette er det valget som uansett ville blitt gjennomført. Alternativet, i dette tilfellet, med lavest sannsynlighet er **loyalty**.

Vi har presentert noen av de store linjene om hva folk, ut fra dette eksperimentet, velger å gjøre når de er vitne til noe galt i organisasjonen. Videre skal vi gå inn på del to av problemstillingen: **"Har lederstil effekt på dine handlinger og intensjon om å varsle?"** Av det vi intuitivt kan se ut fra grafene i figur 1 og 2, så ser det ikke ut til at lederstil har så stor effekt. Vi vil først presentere funnene som går direkte på varsling, videre vil vi se på funn som kan vise litt generelt om lederstil har effekt på voice i en potensiell varslingssituasjon i organisasjonen, og til slutt går vi gjennom funn som viser andre faktorer som kan belyse hva som kan påvirke våre handlinger i større grad enn lederstil.

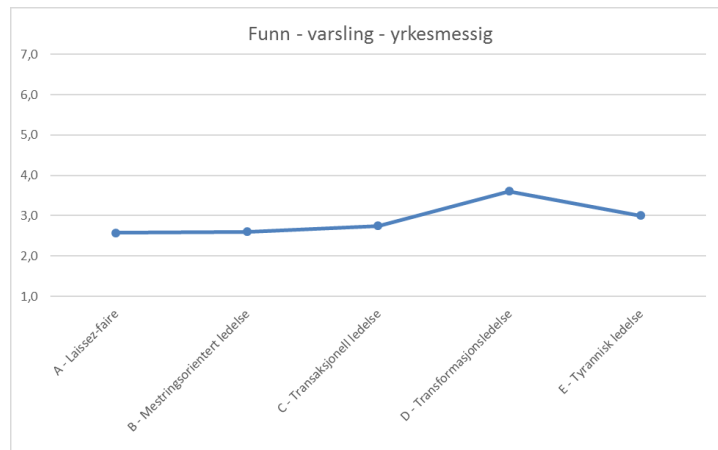
Signifikant funn for varsling – yrkesmessig varsling

Vi benyttet enveis analyse av varians (ANOVA i SPSS) for å se om svarene fra indikatorene var signifikant forskjellige for de fem lederstilene, samt "post hoc tests" for å avdekke hvilke av gruppene som var signifikant forskjellige fra hverandre. Funnet kommer fra indikatoren *"du velger å komme med innspill til din leder om at salgsprosessen har enkelte mangler som bør utbedres, samtidig som du forteller om situasjonen som S. Lask har kommet opp i"*. Denne indikatoren gir svar på i hvilken grad deltakeren vil varsle. Indikatoren er fra case II som fører til yrkesmessig varsling. Deltakerne som besvarte dette spørsmålet fordelte seg på følgende måte mellom de ulike lederstilene, se tabell 3:

Lederstil	Antall (N)	Gj.snitt (M)
Leder A – Laissez-faire-ledelse	47	2,57
Leder B – Mestringsorientert ledelse	112	2,60
Leder C – Transaksjonsledelse	16	2,75
Leder D – Transformasjonsledelse	28	3,61
Leder E – Tyrannisk ledelse	30	3,00
Total	233	2,91

Tabell 3 - Fordeling av deltakerne på de ulike lederstilene til varslingsfunnet.

Av tabell 3 ser vi antall (N) svar på de ulike lederstilene varierer mellom seksten og 112. Dette blir tatt høyde for i forbindelse med drøftingen.



Figur 3 - Grafisk fremstilling av deltakernes gjennomsnittssvar av indikatoren, "du velger å komme med innspill til din leder om at salgsprosessen har enkelte mangler som bør utbedres, samtidig som du forteller om situasjonen som S. Lask har kommet opp i", fordelt på lederstil. Skalaen går fra én, sannsynlig, til syv, usannsynlig.

Av figur 3 ser vi grafisk fremstilling av gjennomsnittsverdiene som fremkommer i tabell 3. Vi ser av grafen at alle lederstilene har gjennomsnittsverdi på under fire, som er verken eller. Dog er det signifikant forskjell til i hvilken grad av hvor sannsynlig påstanden er. Det er signifikant forskjell mellom tre av lederstilene, $F(4, 228) = 2,34, p = 0,03$. Resultatene fra post-hoc testen ga oss at det var lederstil A – laissez-faire ($M = 2,57, SD = 1,65$), sammen med lederstil B – mestringsorientert ledelse, ($M = 2,60, SD = 1,56$) som var signifikant forskjellige fra lederstil D – transformasjonsledelse ($M = 3,61, SD = 2,08$). Vi ser av grafen i figur 3 at det er en topp til lederen som utøver transformasjonsledelse, hvilket vil si at det her er mindre sannsynlighet for varsling.

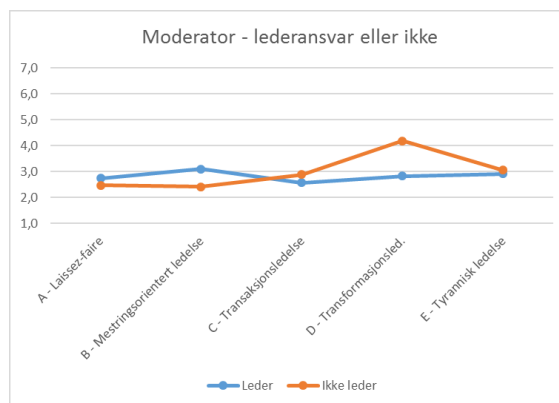
Funnet gir følgende resultat til hypotese 1-5:

Hypotese 1)	Mestringsorientert ledelse har en positiv effekt på varsleratferd	Delvis svak støtte
Hypotese 2)	Transformasjonsledelse har en positiv effekt på varsleratferd	Ikke støtte
Hypotese 3)	Tyrannisk ledelse har en negativ effekt på varsleratferd	Ikke signifikante funn, ikke støtte
Hypotese 4)	Laissez-faire ledelse har en negativ effekt på varsleratferd	Ikke støtte
Hypotese 5)	Transaksjonsledelse har en negativ effekt på varsleratferd	Ikke signifikante funn, ikke støtte

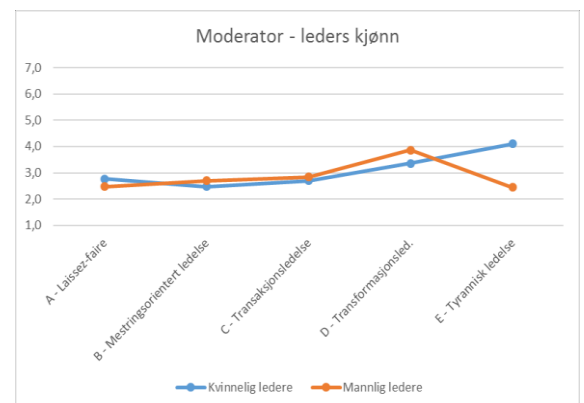
Tabell 4 - Oversikt over hypotese 1-5 med eventuelle funn

Videre har vi benyttet en toveis variansanalyse for å teste mulige moderatoreffekter. Her har vi signifikante funn som viser både hvorvidt deltakeren selv har lederansvar ($F=2,12$, $p=0,04$), og leders kjønn ($F=1,97$, $p=0,05$) har sammenheng med lederstil og varsling.

Figur 4 (under til venstre) viser at lederansvar som moderator utgjør liten forskjell på deltakernes intensjon om å varsle eller ikke, foruten mestringsorientert ledelse og transformasjonsledelse. Det er henholdsvis 30 og 82 deltakere som har lederansvar og ikke lederansvar av de som selv har en leder som utøver mestringsorientert ledelse, mens det er henholdsvis tolv og seksten innenfor transformasjonsledelse. Av figuren (4) ser vi at det ikke å ha lederansvar, når egen leder utøver mestringsorientert ledelse ($M=2,41$, $SD=1,46$) er med på å øke sannsynlighet for varsling, sammenlignet med de som selv har lederansvar ($M=3,10$, $SD=1,73$). Vi ser også at det er en signifikant lavere sannsynlighet for varsling dersom man ikke har lederansvar når egen leder utøver transformasjonsledelse ($M=4,19$, $SD=2,11$), sammenlignet de som har lederansvar ($M=2,83$, $SD=1,85$).



Figur 4 - Grafisk fremstilling av deltakernes gjennomsnittssvar fordelt på hvorvidt de har lederansvar eller ikke. Skalaen går fra én, sannsynlig, til syv, usannsynlig.



Figur 5 - Grafisk fremstilling av deltakernes gjennomsnittssvar fordelt leders kjønn. Skalaen går fra én, sannsynlig, til syv, usannsynlig.

Av figur 5 (over til høyre) ser vi at deltakerne responderer relativt likt uavhengig av leders kjønn frem til transformasjonsledelse og tyrannisk ledelse. Det er kun fjorten både kvinnelig og mannlig ledere med transformasjonsledelse, og kun ti

kvinnelig og 20 mannlig ledere med tyrannisk lederstil, det er derfor begrenset hvor overførbart dette funnet er. Sannsynligheten er større for at deltakere med kvinnelige ledere som utøver transformasjonsledelse velger å varsle ($M=3,36$, $SD=1,65$), sammenlignet med mannlig ledere med samme lederstil ($M=3,86$, $SD=2,48$). Derimot skjer det et skifte når det kommer til den tyranniske lederstilen. Her er det vesentlig større sannsynlighet for varsling ved mannlig leder ($M=2,45$, $SD=1,47$), sammenlignet med en kvinnelig tyrannisk leder ($M=4,10$, $SD=2,18$).

Vi ser altså at det er en sammenheng mellom lederstil og varsleratferd, men den effekten modereres av lederansvar og leders kjønn. Dette gir oss følgende svar på hypotese 6-9:

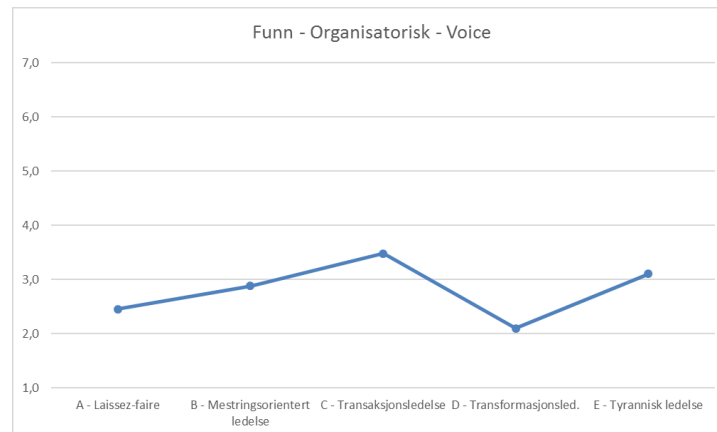
Hypotese 6)	Lederansvar modererer effekten av hypotese 1) til 5)	Svak støtte når det gjelder mestringsorientert ledelse, men ikke støtte til de andre lederstilene. Motsatt funn ved transformasjonsledelse.
Hypotese 7)	Kjønn modererer effekten av hypotese 1) til 5)	Ikke signifikante funn, ikke støtte
Hypotese 8)	Leders kjønn modererer effekten av hypotese 1) til 5)	Svak støtte når det gjelder tyrannisk ledelse, men ikke til de andre lederstilene. Motsatt funn ved transformasjonsledelse.
Hypotese 9)	Alder modererer effekten av hypotese 1) til 5)	Ikke signifikante funn, ikke støtte

Tabell 5 - Oversikt over hypotese 6-9 med eventuelle funn

Signifikante funn for organisatorisk voice

Videre er det gjort funn som gir en indikasjon om hva en person gjør, når de ikke varsler, når de oppdager at det er noe galt i organisasjonen, og hvordan personens handling henger sammen med sin leders lederstil. Indikatoren *"du gjennomfører det pålagte påleggstrekket, og sier fra til lederen din om dette"* er relatert til case I, og er derfor relatert til når det er egen leder som gjør noe galt. Indikatoren signaliserer voice, ettersom deltakeren vil si fra til sin egen leder. Vi fant

signifikant forskjell mellom transaksjonsledelse (N=23) og transformasjonsledelse (N=32), $F(4, 281) = 2,42$, $p = 0,03$.



Figur 6 - Grafisk fremstilling av deltakernes gjennomsnittssvar til indikatoren, "du gjennomfører det pålagte trekket, og sier fra til lederen din om dette", fordelt på lederstil. Skalaen går fra én, sannsynlig, til syv, usannsynlig.

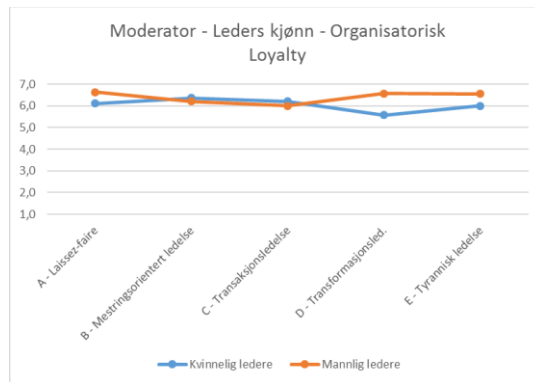
Av figur 6 ser vi at dette er et handlingsalternativ som heller mot sannsynlig for alle lederstiler, dog er det signifikant forskjell mellom leders lederstil C – transaksjonsledelse ($M=3,48$, $SD=2,23$) og leders lederstil D – transformasjonsledelse ($M=2,09$, $SD=1,57$). Det er større sannsynlighet for at en person som har en leder som utøver transformasjonsledelse vil gjennomføre påleggstrekket slik vedkommende er forpliktet til, og også å bruke stemmen sin ved å gi beskjed til sin egen leder hva som ble gjort, sammenlignet med en person som har en leder som utøver transaksjonsledelse. Det er dog relativt få deltakere med ledere som har transaksjonsledelse som lederstil, og dette funnet kan derfor ikke generalisere i for stor grad. Ettersom vi har kategorisert både transformasjonsledelse og transaksjonsledelse som konstruktiv ledelse, så får vi, ved dette funnet, ingen støtte til hypotese 10 a. Grafen i figur 6 er den tilsvarende nederste grafen i figur 1. Det viser at ut fra de tre utvalgte valgmulighetene som deltakerne har hatt så var det dette valget det var størst sannsynlighet for at ble gjennomført, uavhengig av lederstil, og til tross for svingningene.

Vi har undersøkt for potensielle moderatoreffekter, og har gjort signifikant funn på leders kjønn som indikerer lojalitet, $F= 2,08$, $p=0,04$, og et signifikant funn på leders kjønn som indikerer voice, $F=4,12$, $p=0,002$. Begge funnene er relatert til case I, organisatorisk voice, men ingen av indikatorene er direkte relatert til varsling. Indikatorene til disse funnene er:

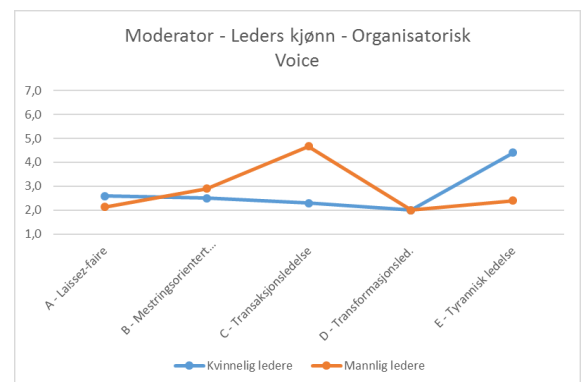
Loyalty - Du velger å halvere lønnen til lederen din slik han beordret deg til, og lar det være med det

Voice – Du gjennomfører det pålagte påleggstrekket, og sier fra til lederen din om dette

Det signifikante funnet relatert til loyalty, tyder på at det er tilnærmet helt usannsynlighet for at deltakerne vil velge å halvere lønnen slik lederen har beordret til, og la det være med det dersom det er en mannlig leder som utøver transformasjonsledelse (M=6,57, SD=1,09). Mens ved en kvinnelig leder i samme lederstil er det noe mindre usannsynlig (M=5,57, SD=1,74). Det er kun fjorten ledere av hvert kjønn, så her er det også begrenset hvor generaliserbart funnet er. Plottet kan vi se av grafene i figur 7. Vi ser av grafene at denne påstanden generelt er relativt usannsynlig uavhengig av lederstil, ettersom snittverdien til alle lederstilene er høyere enn 5,5.



Figur 7 - Grafisk fremstilling av deltakernes gjennomsnittssvar fordelt på leders kjønn. Skalaen går fra én, sannsynlig, til syv, usannsynlig.



Figur 8 - Grafisk fremstilling av deltakernes gjennomsnittssvar fordelt på leders kjønn. Skalaen går fra én, sannsynlig, til syv, usannsynlig.

Av grafen i figur 8 (over til høyre) ser vi at det er utslagsgivende der mannlige ledere utøver transaksjonsledelse, samt et skifte der kvinnelige ledere utøver tyrannisk ledelse. Det er for få ledere (N=6) i gruppen med transaksjonsledelse, så denne ser vi bort fra, mens det er en fordeling på ti kvinnelige tyranniske ledere og 20 mannlige. Det er også et lite utvalg, så vi kan derfor bare se tendensen, og ikke generalisere funnet. Av grafene ser vi at det er større sannsynlighet for at en ansatt med en mannlig tyrannisk leder (M=2,40, SD=1,60) vil gjennomføre påleggstrekket slik vedkommende er forpliktet til, og gi beskjed om dette til sin

leder, sammenlignet med om den ansatte har en kvinnelig tyrannisk leder (M=4,40, SD=2,07).

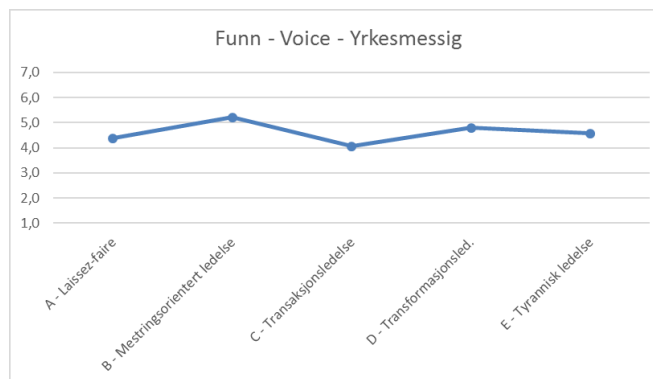
Vi har altså et svakt signifikant funn på at lederstil har effekt på våre handlinger, samt at vi også har signifikante funn på at det er en sammenheng mellom lederstil og handling som modereres av leders kjønn. Disse funnene gir oss følgende svar på hypotese 10 a ved organisatorisk voice:

Hypotese 10 a)	Konstruktiv ledelse har større positiv effekt på organisatorisk voice enn destruktiv ledelse	Delvis støtte da konstruktiv ledelse, som transformasjonsledelse, har mer positiv effekt på voice enn destruktiv ledelse som tyrannisk ledelse.
----------------	--	---

Tabell 6 - Oversikt over hypotese 10 a med eventuelle funn

Signifikante funn for yrkesmessig voice

Vi har også signifikante funn som går under definisjonen voice relatert til yrkesmessig voice og case II, der en ansatt oppdager at en kollega gjør noe galt mot organisasjonen. Her er det signifikante funn mellom laissez-faire (N=47), målt opp mot mestringsorientert ledelse (N=112), $F(4, 228) = 2,48, p = 0,02$.



Figur 8 - Grafisk fremstilling av deltakernes gjennomsnittssvar til indikatoren, "du velger å holde på din kollegas hemmelighet, men konfronterer din kollega med at du ikke synes dette er greit", fordelt på lederstil. Skalaen går fra én, sannsynlig, til syv, usannsynlig.

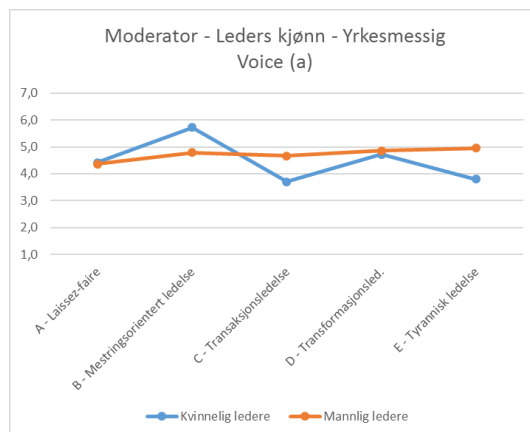
I figur 8 ser vi at hele grafen ligger over linjen på 4,0 som vil si "verken eller" alternativet. Det betyr at uavhengig av lederstil så tenderer svarene mot usannsynlig. Dog er det en signifikant forskjell på hvor usannsynlig indikatoren er. Det er mer usannsynlig at den ansatte vil holde på kollegaens hemmelighet, og konfrontere kollegaen med at dette ikke er greit dersom man har en leder som har lederstilen mestringsorientert ledelse (M=5,21, SD=1,77), sammenlignet med de som har laissez-faire-ledere (M=4,38, SD=1,95).

Videre har vi undersøkt for potensielle moderatoreffekter, og har gjort to signifikante funn på leders kjønn som begge indikerer voice (a), $F= 2,27, p=0,03$ og (b) $F=2,14, p=0,04$, samt et signifikant funn på om deltakeren har lederansvar som også indikerer voice (c), $F=2,52, p=0,02$. Alle funnene er relatert til case II, yrkesmessig varsling, men ingen av indikatorene er direkte relatert til varsling. Indikatorene til disse funnene er:

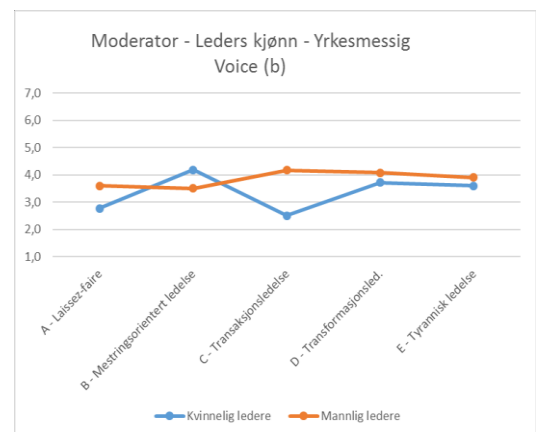
Voice (a) og (c) - Du velger å holde på din kollegas hemmelighet, men konfronterer din kollega med at du ikke synes dette er greit

Voice (b) - Du velger å komme med innspill til din leder om at salgsprosessen har enkelte mangler som bør utbedres, uten å fortelle om din kollega S. Lask

Det interessante ut fra grafene i figur 9 (under til venstre), er at valget som tas i forhold til denne indikatoren (voice (a)), virker uberørt av lederstil så fremt du har mannlig leder. Men dersom du har kvinnelig leder, så er det mye større svingninger i forhold til lederstil. Spesielt ser vi forskjeller mellom mannlig ($M=4,79, SD=1,848, N=62$) og kvinnelig leder ($M=5,72, SD=1,53, N=50$) der hvor det utøves mestringsorientert ledelse, samt under tyrannisk ledelse ($M=4,95, SD=2,09, N=20$ og $M=3,80, SD=2,10, N=10$).



Figur 9 - Grafisk fremstilling av deltakernes gjennomsnittssvar fordelt på leders kjønn. Skalaen går fra én, sannsynlig, til syv, usannsynlig.

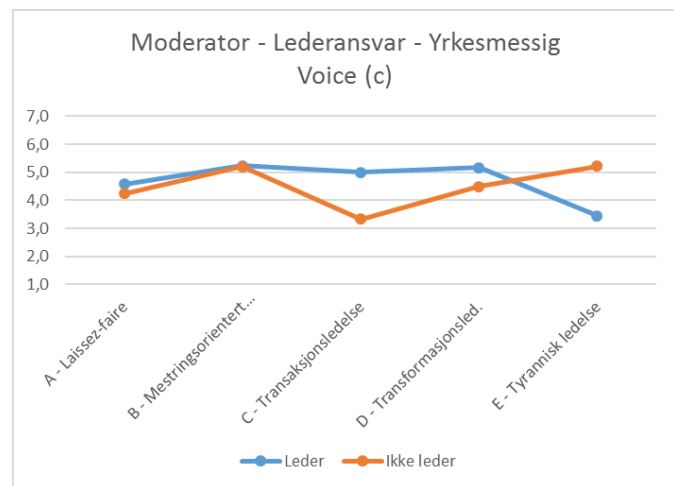


Figur 10 - Grafisk fremstilling av deltakernes gjennomsnittssvar fordelt på leders kjønn. Skalaen går fra én, sannsynlig, til syv, usannsynlig.

Det andre signifikante funnet på samme moderator, men på ulik indikator viser også at det er mye mer stabilt uavhengig av lederstil dersom man har mannlig leder, sammenlignet med kvinnelig leder, se figur 10. Ettersom at det også her er for få ledere under transaksjonsledelse vil vi se bort fra dette plottet, og ser på de store svingningene mellom lederstil laissez-faire (M=2,76, SD=2,02, N=17) og mestringsorientert ledelse (M=4,18, SD=2,02, N=50) for kvinnelige ledere. Til sammenligning ser vi at grafen til de mannlige laissez-faire (M=3,60, SD=2,08, N=30) og mestringsorientert lederne (M=3,50, SD=1,74, N=62) er relativt stabil. Dette funnet forteller oss at ved kvinnelig laissez-faire-leder er sannsynligheten større for at deltakeren vil bruke stemmen sin (voice) til å gi beskjed om at salgsprosessen bør utbedres, dog ikke varsle på kollegaen, mens det for mestringsorientert kvinnelig leder er heller usannsynlig at en slik handling (voice) vil finne sted.

Det siste signifikante funnet på moderatoren i forhold til voice (c) og hvorvidt deltakeren har lederansvar er gjort på samme indikatoren som voice (a). Denne moderatoren slår også ut på ledere med tyrannisk lederstil, se figur 11.

Figur 11 - Grafisk fremstilling av deltakernes gjennomsnittssvar fordelt på hvorvidt de har lederansvar eller ikke. Skalaen går fra én, sannsynlig, til syv, usannsynlig.



Vi må også her se bort fra funn ved lederens transaksjonsledelses lederstil, ettersom det er for få i utvalget (N(lederansvar)=7, N(ikke lederansvar)=9). Av den blå grafen i figur 11 fremkommer det at deltakerne under tyrannisk ledelse og med eget lederansvar (M=3,45, SD=2,07, N=11) har større sannsynlighet for å holde på kollegaens hemmelighet, dog konfrontere kollegaen at du ikke synes dette er greit, sammenlignet med deltakerne under mestringsorientert ledelse

($M=5,23$, $SD=1,68$, $N=30$). De som ikke har lederansvar, derimot, er det ikke sannsynlig at kommer til å gjennomføre denne handlingen (voice), men det er enda mindre sannsynlig under ledestilen tyrannisk ledelse ($M=5,21$, $SD=1,93$, $N=19$), sammenlignet med laissez-faire-ledelse ($M=4,25$, $SD=1,88$, $N=28$).

Vi har altså også her et svakt signifikant funn på at lederstil har effekt på våre handlinger, samt at vi også har signifikante funn på at det er en sammenheng mellom lederstil og handling som modereres av leders kjønn og lederansvar. Disse funnene gir oss følgende svar på hypotese 10 b) ved yrkesmessig voice:

Hypotese 10 b)	Konstruktiv ledelse har større positiv effekt på yrkesmessig voice enn destruktiv ledelse	Ikke støtte da konstruktiv ledelse, som mestringsorientert ledelse, har mindre positiv effekt på voice enn destruktiv ledelse som tyrannisk ledelse og laissez-faire.
----------------	---	---

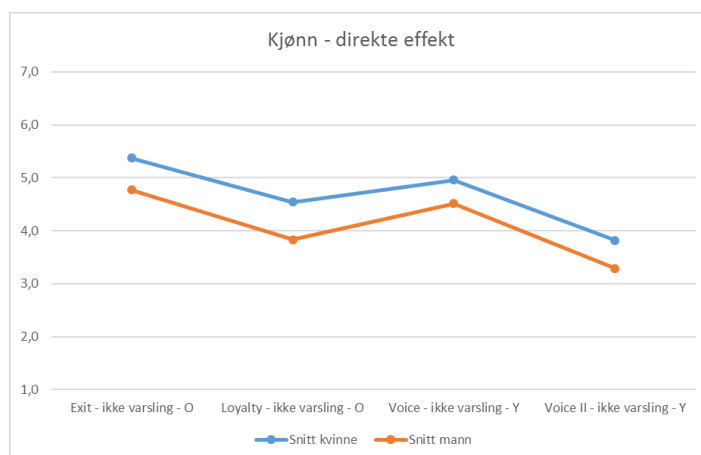
Tabell 7 - Oversikt over hypotese 10 b med eventuelle funn

Potensielle kontrollvariabler med direkte effekt

Dersom det ikke er lederstil som påvirker ansattes atferd i en potensiell varslings situasjon, hva kan det da være? I vårt eksperiment kontrollerte vi også for kontrollvariablene kjønn, leders kjønn, alder og lederansvar. Vi vil her se på hvilke av kontrollvariabler som har signifikant direkte effekt, til hvilken type indikator, og om det her er forskjell på organisatorisk og yrkesmessig varslings.

Kjønn

Vi har fire signifikante funn som viser forskjell på kvinner ($N=164$) og menns ($N=69$) atferd i de ulike situasjonene. Se tabell 9 side 38 for hvilke indikatorer dette gjelder, og med spesifisering av organisatorisk eller yrkesmessig varslings, hvorvidt det faktisk påvirker varslings, eller bare annen atferd og om indikatoren vil defineres som exit, loyalté eller voice. For å sammenligne funnet fordelt på kjønn, har vi samlet alle plottene i samme graf, se figur 12. Dette for både å tydeliggjøre forskjellen mellom mann og kvinne for de ulike indikatorene, og også for å sammenligne, slik at vi kan se hvor ulikhetene vil være størst i forhold til organisatorisk eller yrkesmessig varslings, eller tilhørende hvilken EVL-kategori.



Figur 12 - Grafisk fremstilling av deltakernes gjennomsnittssvar fordelt på de signifikante funnene. Skalaen går fra én, sannsynlig, til syv, usannsynlig. Y – yrkesmessig varsling, O – organisatorisk varsling.

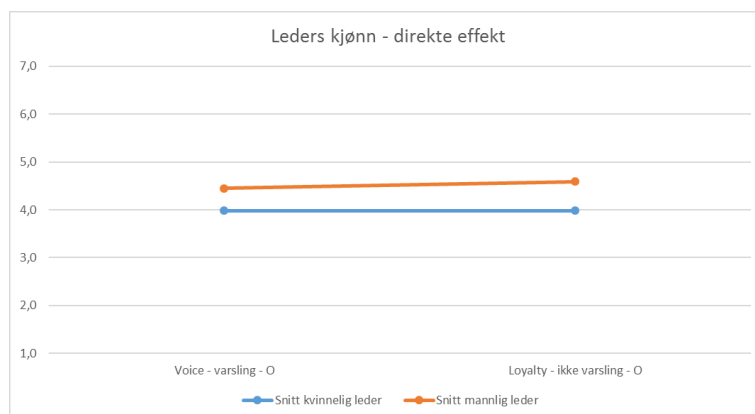
Som det fremkommer av grafen i figur 12, så ser vi at differansen mellom kvinner og menn er relativt stabil. Det er generelt større sannsynlighet for hver av indikatorene når det kommer til menn, sammenlignet med kvinner. Den første signifikante forskjell mellom kvinner ($M=5,37$) og menn ($M=4,77$), $F=4,91$, $p=0,01$, er relatert til organisatorisk varsling og med exit mulighet. Den andre signifikante forskjellen mellom kvinner ($M=4,54$) og menn ($M=3,83$), $F=5,46$, $p=0,01$, er også innenfor organisatorisk varsling, men i forhold til loyalty. Her ser vi at for menn er snittverdien under det nøytrale 4,0-punktet, mens kvinner er tenderer mer mot usannsynlig. Den tredje, og noe svakere, signifikante forskjellen mellom kvinner ($M=4,96$) og menn ($M=4,51$), $F=2,68$, $p=0,05$ er knyttet til case II og yrkesmessig varsling og voice. Den siste signifikante forskjellen mellom kvinner ($M=3,82$) og menn ($M=3,29$), $F=3,642$, $p=0,03$, er også i forhold til yrkesmessig varsling og voice. Selv om begge de to siste funnene gjelder yrkesmessig varsling og voice, ser vi at det er ulikt i forhold til hvor sannsynlig det er for at de vil utøve indikatorens påstanden. Begge kjønn er på samme siden av det nøytrale 4,0-punktet i begge situasjonene, men graden av hvor sannsynlig eller usannsynlig påstanden er signifikant forskjellig. Vi har ingen signifikante forskjell mellom kvinner og menn som er direkte relatert til varsling, verken organisatorisk eller yrkesmessig varsling.

Leders kjønn

Vi har to signifikante funn som viser forskjell på om det var en kvinnelig leder ($N=101$) eller mannlig leder ($N=132$). Funnene var kun relatert til case I,

organisatorisk varsling, og det ene funnet relaterer seg også til faktisk varsling, se tabell 9, side 38 for oversikt over hvilke indikatorer funnene er relatert til.

Vi har sammenlignet funnene i en figur for å sammenligne grafene, slik at vi lett kan se forskjeller til de to ulike indikatorene, samt forskjeller mellom lederskjønn.



*Figur 13 - Grafisk fremstilling av deltakernes gjennomsnittssvar fordelt på de signifikante funnene. Skalaen går fra én, sannsynlig, til syv, usannsynlig.
Y – yrkesmessig varsling,
O – organisatorisk varsling.*

Ut fra grafene i figur 13 ser vi at ved å ha mannlig leder er det mindre sannsynlighet for både voice og varsling, samt loyalt, ut fra disse indikatorene. Den første signifikante forskjellen mellom kvinnelig leder (M=4,0) og mannlig leder (M=4,5), $F=2,91$, $p=0,05$ gjelder ikke bare voice, men også faktisk varsling. Den andre signifikante forskjellen mellom kvinnelig leder (M=4,0) og mannlig leder (M=4,6), $F=4,74$, $p=0,02$ er relatert i forhold til loyalt. Ut fra dette kan vi tolke at ved en mannlig leder er sannsynligheten mindre for at deltakeren ville gjennomført påleggstrekket, uten å gi beskjed til noen om situasjonen enn om det hadde vært en kvinnelig leder.

Alder

Ved kontroll for alder som direkte effekt fikk vi fire signifikante funn. Alder er fordelt inn i følgende seks grupper; (1) under 18 år, (2) 18 – 27 år, (3) 28 – 37 år, (4) 38 – 47 år, (5) 48 – 67 år, (6) 68 år eller eldre. Vi hadde ingen svar i kategori (1). De gruppene som er signifikant forskjellige inneholdt enten gruppe (2) eller gruppe (6) hvor det er henholdsvis kun seks og tre deltakere. Vi ser derfor bort fra disse to gruppene, og da sitter vi ikke igjen med signifikante funn relatert til alder.

Lederansvar

Vi har ett signifikant funn som viser at det er forskjell på hvorvidt deltakeren har lederansvar (N=79) eller ikke lederansvar (N=154), $F=3,88$, $p=0,03$. Indikatoren kategoriseres som loyalty, og det gjelder ikke direkte varsling. Det er ingen andre funn relatert til denne indikatoren, "*du velger å holde på din kollegas hemmelighet, i tillegg til at du også blir fristet til å utnytte systemet på samme måte som S. Lask gjør*". I begge kategoriene er det svært usannsynlig at deltakere vil utnytte systemet på samme måte som S. Lask, men de uten lederansvar ($M=6,8$) er signifikant nærmere usannsynlig sammenlignet med de med lederansvar ($M=6,6$). Ettersom svaret er så tett opptil det ene ytterpunktet skal det ikke så mange enkeltavvik til før det kan gjøre store utslag. Ettersom forskjellen er så liten vil vi ikke vektlegge dette funnet i stor grad.

Oppsummering av kontrollvariablene med direkte effekt.

Av andre faktorer enn lederstil som har direkte effekt på en ansatts handling i forbindelse med at det er observert noe galt i organisasjonen, kan vi ut fra våre signifikante funn konkludere med at kjønn er av betydning. Både den ansatte sitt kjønn da det er større sannsynlighet for både voice, exit og loyalty ved menn, enn kvinner, uavhengig av om det baserer seg på organisatorisk eller yrkesmessig varsling, samt ved leders kjønn, ettersom det er større sannsynlighet for organisatorisk voice med varsling og loyalty ved kvinnelige ledere fremfor mannlige ledere. Dette gir oss følgende svar på hypotese 11)

Hypotese 11	Lederstil har ikke alene direkte effekt på verken varsling eller exit, voice og loyalty.	Støtte, da det er andre faktorer som påvirker. Vi har signifikante funn både på kjønn og leders kjønn. Det finnes trolig også flere faktorer som vi ikke har testet i dette eksperimentet.
-------------	--	--

Tabell 8 - Oversikt over hypotese 11 med eventuelle funn

Oppsummering av funn

I tabell 9 på neste side ser vi en fremstilling av alle indikatorene, og hvilke signifikante funn vi har fått, inndelt i type funn, og med beskrivelse av funnet i forhold til om det er varsling/ikke-varsling, og hvilken EVL-kategori det tilhører.

Tabell 9 - Oversikt over indikatorer med signifikante funn, og kategorisering av indikatorene

Indikatorer	Moderatorer			Kontrollvariabler med direkte effekt		
	Kjønn	Leders kjønn	Leder-ansvar	FUNN	EVLN	Varsling/ikke varsling
Du trekker deg fra hele lønnskjøringen og ber de finne andre til å gjennomføre den, men sier ikke noe mer om hva din leder ønsket til noen	X*				Exit	Ikke varsling
Du trekker deg fra hele lønnskjøringen og ber de finne andre til å gjennomføre den, samtidig som du også gir beskjed om situasjonen til en annen leder du har tiltro til		X			Voice	Varsling
Du gjennomfører det pålagte påleggstrekket, uten å gi beskjed til noen om situasjonen		X			Loyalty	Ikke varsling
Du gjennomfører det pålagte påleggstrekket, samtidig som du også gir beskjed om situasjonen til en annen leder du har tiltro til					Voice	Varsling
Du velger å utsette trekket en måned slik lederen din ønsket, og lar det være med det					Loyalty	Ikke varsling
Du velger å utsette trekket en måned slik lederen din ønsket, men samtidig gir du beskjed om situasjonen til en annen leder du har tiltro til					Voice	Varsling
Du velger å halvere lønnen til lederen din slik han beordret deg til, og lar det være med det		X			Loyalty	Ikke varsling
Du velger å halvere lønnen til lederen din slik han beordret deg til, men samtidig gir du beskjed om situasjonen til en annen leder du har tiltro til					Voice	Varsling
Du gjennomfører det pålagte påleggstrekket, og sier fra til lederen din om dette	X			X	Voice	Ikke varsling

Indikatorer	Moderatorer			Kontrollvariabler med direkte effekt		
	Kjønn	Leders kjønn	Personal-ansvar	FUNN	EVLN	Varsling/ikke varsling
Du ber om å bli overført til en annen avdeling, eller vurderer å slutte, da du finner det vanskelig å samarbeide med S. Lask					Exit	Ikke varsling
Du ber om å bli overført til en annen avdeling, da du finner det vanskelig å samarbeide med S. Lask, samtidig som du også gir beskjed om situasjonen til din leder eller en annen leder du har tiltro til					Voice	Varsling
Du velger å holde på din kollegas hemmelighet, og fortsetter ditt arbeid					Loyalty	Ikke varsling
Du ser at organisasjonen du arbeider for blir skadelidende av dette, og det som blir utført av din kollega er rett og slett ulovlig. Dette er så alvorlig at du velger å trosse din kollegas tillit, og gir beskjed om situasjonen til din leder eller en annen leder du har tiltro til					Voice	Varsling
Du velger å holde på din kollegas hemmelighet, i tillegg til at du også blir fristet til å utnytte systemet på samme måte som S. Lask gjør					Loyalty	Ikke varsling
Du velger å holde på din kollegas hemmelighet, men konfronterer din kollega med at du ikke synes dette ikke er greit		X	X	X	Voice	Ikke varsling
Du velger å komme med innspill til din leder om at salgsprosessen har enkelte mangler som bør utbedres, uten å fortelle om din kollega S. Lask		X			Voice	Ikke varsling
Du velger å komme med innspill til din leder om at salgsprosessen har enkelte mangler som bør utbedres, samtidig som du forteller om situasjonen som S. Lask har kommet opp i	X	X	X	X	Voice	Varsling

* For få respondenter til at funnet kan benyttes

DISKUSJON

Vår hensikt var primært å undersøke om lederstil har direkte effekt på varsleratferd. Ettersom vi ikke fant så mye litteratur om temaet, var vi også nysgjerrige på hvilke andre faktorer som kan tenkes påvirke valgene våre, og utarbeidet følgende problemstilling: *"Hva gjør du i en situasjon når noen gjør noe galt i organisasjonen? Har lederstil effekt på dine handlinger og intensjon om å varsle?"* I det store og hele, har analysene gitt svak støtte for at lederstil har direkte effekt på varsleratferd, men vår studie kan indikere at både mestringsorientert ledelse og laissez-faire-ledelse kan ha større positiv effekt på yrkesmessig varsling sammenliknet med transformasjonsledelse. I tillegg er det flere lederstiler som ser ut til å modereres av leders kjønn og lederstilling. Vi fikk ingen signifikante funn som tyder på at lederstil har direkte effekt på organisatorisk varsling, og dette vil bli drøftet. Voice ser ut til å være den mest sannsynlige reaksjonsformen fremfor loyalt og exit, samt varsling. Videre kan funn på voice være med å belyse noe av forskjellene mellom yrkesmessig varsling og organisatorisk varsling. De konstruktive lederstilene kan ha større betydning for organisatorisk voice mens de destruktive lederstilene kan ha både positiv og negativ effekt på yrkesmessig voice og varsling, og disse funnene vil også bli drøftet.

Et oppsiktsvekkende funn, er at laissez-faire-ledelse har like stor positiv effekt på yrkesmessig varsling som mestringsorientert ledelse, og begge lederstilene har større sannsynlighet for varsling enn transformasjonsledelse. Laissez-faire blir ofte satt i negativ sammenheng med AFO, ekstrarolleatferd og arbeidsinnsats (Buch, Martinsen & Kuvaas, 2015). Vi antok derfor at deltakerne ville ha lavere forventninger om at varsling ville føre til endring, og dermed ville de unnlate å varsle. Vårt funn er i strid med Near et al. (2004), og kan tyde på at det er andre faktorer enn forventet nytte som har større betydning for varsleratferd. Vi må ta høyde for at det er mange faktorer som påvirker varsleratferd som vi ikke har undersøkt, så det kan også være en spurios sammenheng vi ser her. Men funnet har også likehetstrekk med resultatene for yrkesmessig voice hvor laissez-faire også har en positiv effekt på atferden. Disse to funnene gjør at vi likevel må stille spørsmål om det er en logisk sammenheng. Ved laissez-faire blir de ansatte i stor grad overlatt til seg selv og må ta mange selvstendige avgjørelser for å få jobben

gjort. Det kan derfor tenkes at laissez-faire-ledelse kan føre til økt opplevelse av makt og innflytelse, og dermed er det også flere som har mulighet til å bygge personlige maktbaser (Deluga, 1990). Et av målene til mestringsorientert ledelse, er å bygge opp under kompetansen og mestringsstroen til medarbeideren, og de blir gitt stor grad av autonomi og ansvar for egne avgjørelser (Amundsen & Martinsen, 2004). Lederstilene er svært ulike, men begge kan altså gi opplevelse av makt. Dette kan være en forklaring på hvorfor begge lederstilene kan ha positiv effekt på varsling, og støtter påstanden om at makt og innflytelse kan være avgjørende for varsleratferd.

Maktperspektivet kan også bidra til å forklare den modererende effekten lederansvar har på mestringsorientert ledelse og transformasjonsledelse. Ansatte uten lederansvar kan reagere mer positivt på mestringsorientert ledelse enn ledere, og dette kan komme av at leder delegerer både makt og myndighet til sine medarbeidere. Ifølge teorien vil de da oppleve mindre frykt for represalier, ha en indre LOC, og dermed tørr de både å varsle i høyere grad og å bruke voice. Selv om funnene spriker noe, virker det som at det er mange som støtter oppfattelsen av at varsling er positivt forbundet med makt (Miceli & Near, 2002; Brief & Motowidlo, 1986). De som er ledere, rapporterer at de opplever større grad av innflytelse enn de øvrige ansatte (Nordrik & Falkum, 2017). En mulig forklaring på den modererende effekten lederstilling har på mestringsorientert ledelse, kan derfor være at medarbeidere uten lederansvar trenger økt opplevelse av makt for å kunne varsle mens lederne har allerede denne maktbasen og har kanskje andre behov.

På grunnlag av tidligere forskning, var det noe overraskende å se at transformasjonsledelse ikke hadde en mer entydige positive effekt på varsleratferd (Caillier, 2013; Caillier, 2015; Erturk & Donmez, 2016). Transformasjonsledelse kommer dårligere ut enn både laissez-faire og mestringsorientert ledelse når det gjelder yrkesmessig varsling. Amundsen og Martinsen (2014) finner at bemyndigende ledelse (mestringsorientert ledelse i vår oppgave), gir større grad av psykologisk empowerment enn transformasjonsledelse. I tillegg kan det se ut til at utviklingsorientert ledelse har bedre effekt på AFO og arbeidsprestasjoner enn støttende ledelse (Rafferty & Griffin, 2006). Dersom opplevelsen av makt er

viktigere enn opplevd støtte, kan det være forklaringen på hvorfor både mestringsorientert ledelse og laissez-faire-ledelse har større positiv effekt på varsling enn transformasjonsledelse.

Effekten av transformasjonsledelse kan også modereres av det å ha lederansvar. Ledere reagerer mer positivt på transformasjonsledelse enn de øvrige ansatte. Ifølge teorien om makt, skal de da ha mindre frykt for straff, og være mer villige til å ta risiko (Keltner et al., 2003; Anderson & Galinsky, 2006). Undersøkelsen fra Lederne rapporterer at 50% av norske ledere tørr ikke varsle fordi det ikke er ønsket av toppledelse, varsling blir sett på som en illojal handling, og de frykter represalier (Nordrik & Falkum, 2017). Forekomsten av varsling ser altså ikke ut til å være noe høyere blant mellomledere enn øvrige ansatte (Matthiesen et al., 2008; Trygstad, 2017). Caillier (2015) hevder at en av grunnene til at transformasjonsledelse har positiv sammenheng med varsling, er at medarbeidere føler mindre frykt for represalier på grunn av den tette relasjonen med ledere. Kan det være at ledere i Norge opplever større frykt for å varsle enn andre ansatte?

På en annen side finner vi at de som ikke har lederansvar, ser ut til å reagere mer negativt på transformasjonsledelse sammenliknet med lederne. Dette kan tyde på at de har helt andre behov enn lederne for å kunne varsle, og det kan være opplevelsen av makt, som vi har diskutert. En grunn til at transformasjonsledelse kan ha varierende effekt, kan være at ledere kan komme for nært sine ansatte. Dette kan gjøre det vanskelig for de å opptre nøytrale og rettferdige, og dermed lede til uetisk atferd (Bass & Stedlmeier, 1999). Dersom medarbeiderne er usikre på om de vil få en rettferdig behandling, må vi også forvente at sammenhengen mellom transformasjonsledelse og varsling kan bli tvetydig. Videre antyder Bahl og Dadlich (2011) at etisk ledelse er mer egnet å undersøke i sammenheng med varsling, enn transformasjonsledelse.

Dersom transformasjonsledelse øker opplevelsen av støtte og trygghet i større grad enn mestringsorientert ledelse, kan det bety at transformasjonsledelse har best effekt under forhold hvor frykten for represalier er stor. Funnet vårt kan derfor gi støtte til Bahl og Dadlich (2011) som rapporterer at kvaliteten på LMX er avgjørende for varsleratferd når risikoen øker.

Vi antok at ledere varslet i større grad enn øvrige ansatte, men dette har vi ikke fått støtte for. Ifølge exit, voice og loyalty og teorien om varslerprosessen, vurderer vi kost-nytteeffekten når vi skal foreta et valg (Hirschman, 1970; Near & Miceli, 1985). Mange ledere har jobbet hardt og investert stor innsats for å komme seg i den posisjonen de befinner seg i. I så måte kan det hende at de opplever at det er mer som står på spill, og vil derfor være veldig tilbakeholdne dersom de ikke føler seg veldig trygge på at varslingen vil bli positivt mottatt. Videre kan det også tenkes at varsling kan slå tilbake på deres egne arbeidsprestasjoner. Det er de som ikke har gjort en god nok jobb.

Disse resultatene er interessante når de sees i sammenheng med den positive effekten transformasjonsledelse har på organisatorisk voice. Vi tenker oss at medarbeider tar en stor risiko når de varsler eller velger voice om sin egen leder. Det er logisk å tro at frykten for represalier kan være større sammenliknet med yrkesmessig varsling og voice. Dette kan gi støtte til antakelsen om at transformasjonsledelse reduserer frykten for represalier og forklarer hvorfor lederstilen er viktigere for organisatorisk voice, enn yrkesmessig voice (Caillier, 2015).

I lys av kost-nytteeffekten, vurderes voice som mindre risikabelt sammenliknet med varsling, og det kan være forklaringen på hvorfor flere velger voice istedenfor organisatorisk varsling. Transformasjonsledelse har større positiv effekt på organisatorisk voice, enn transaksjonsledelse. Forklaringen kan ligge i kvaliteten på leder-medarbeider-relasjonen (LMX). Shore et.al. (2006) skriver at en sosial binding mellom leder og ansatt (SLMX) har positiv effekt på blant annet AFO, og kvaliteten på leder-medarbeider-relasjonen (LMX) kan virke som moderator for AFO (Buch, 2014). En transaksjonell binding (TLMX) kan gi lavere tillitt enn SLMX (Molm, Takahashi & Gretchen, 2000). Liu, Zhu og Yang (2010) finner en positiv sammenheng med voice og transformasjonsledelse, og forklarer det med den tette og gode relasjonen mellom leder og ansatt i artikkelen med den treffende tittelen, *"I warn you because I like you"*. Når vi i tillegg tar i betraktning at LMX kan moderer effekten av lederstiler (Lo et al., 2010), gir dette indikasjoner om at LMX kan ha større påvirkning på atferd enn lederstil har.

Betydningen av AFO har fått stor plass i varslingslitteraturen, men den positive sammenhengen med laissez-faire og nærmest nøytrale sammenhengen med transformasjonsledelse, gir ikke støtte til denne antakelsen. Vår undersøkelse samsvarer med funnene til Mesmer-Magnus og Viswesvaran (2005) og Trygstad (2017) som heller ikke finner støtte til AFO. Dette kan bety at det kan være andre enkeltfaktorer som har sterkere påvirkning på varsleratferd enn AFO. Den relativt store betydningen AFO har blitt ilagt tidligere, kan forklares med at vi ikke vet om det finnes mange studier som ikke har vist noen signifikante sammenhenger mellom faktorene som er undersøkt, og varsling. Dersom det kun er studier med signifikante funn som publiseres, vil det bidra til å gi et skjevt bilde av hvilke faktorer som ser ut til å ha størst betydning.

Kjønn og stereotypisering

Undersøkelsen ga ingen signifikante funn som støttet hypotesen om at tyrannisk ledelse har negativ effekt på varsling, men leders kjønn kan ha en modererende effekt på yrkesmessig varsling, og organisatorisk voice. Effektstørrelsen er stor, men her er det også snakk om små grupper, så vi kan ikke legge for stor vekt på dette funnet, men vi synes det er en interessant tendens. Det kan være en svak moderatoreffekt på transformasjonsledelse også, men funnet er usikkert på grunn lav utvalgsstørrelse. Det kan likevel hende at funnet kan bidra til å belyse noe av mekanismene rundt stereotypisering.

På grunn av stereotypisering og tradisjonelle oppfattelser av kjønnsroller, vil en kvinnelig leder lettere bli vurdert som mindre kompetent fordi hennes rolle og atferd som leder ikke stemmer overens med hva vi forventer av en kvinne (Becker, Ayman & Korabik, 2002). Og ifølge teorien om inkongruens, vil risikoen øke jo større spriket er mellom forventet atferd og faktisk atferd (Egaly & Karau, 2002). En kvinnelig leder med dominerende og tyrannisk lederstil, kan derfor fremstå som enda mer negativ enn en mannlig kollega med samme atferd (Koenig et al., 2011; Wang et al., 2013). Vi kan derfor tenke oss at vi er mer redde for represalier når vi har kvinnelig leder med en tyrannisk lederstil enn om vi har en mann med samme lederstil. Den stereotype oppfattelsen på en mann og leder er mer i overensstemmelse, og vi blir derfor ikke stilt overfor det samme dilemmaet

når vi skal vurdere kompetansen til menn i lederstillinger. Den lave graden av diskrepans, kan også bidra til å forklare hvorfor det kan hende at vi har en større tendens til å varsle dersom en kvinne praktiserer transformasjonsledelse. Våre resultater gir indikasjoner på at det ikke er så stor forskjell på effekt mellom de ulike lederstiler for de mannlige lederne. Variasjonen er langt større for kvinnelige ledere. Med andre ord, det er ikke så sikkert det er lederstilen det kommer an på, men leders kjønn.

Selv om kvinnelige ledere har utfordringer tilknyttet deres kjønn, er det ikke sikkert at effektene bare er negative. Alt i alt kan våre funn tyde på at det er mer sannsynlighet for at du bruker organisatorisk varsling dersom du har en kvinnelig leder, enn mannlige leder, men effektstørrelsen er liten og middelskårverdien for kvinner er nesten nøytral. Der kan det hende at den stereotype oppfattelsen av kvinner kan bidra til å redusere frykten for represalier, gjør at vi føler det tryggere å varsle. For mannlige ledere, derimot, kan den stereotype oppfattelsen av de maskuline egenskapene ved menn føre til at vi er litt mer usikre på hvordan varslingen vil bli tatt imot og er litt mer utrygge for represalier (Koenig et al., 2011).

Vi har ingen signifikante funn om at menn varsler i større grad enn kvinner, men de mannlige deltakerne i vår studie svarer at de har større intensjoner om å bruke voice enn kvinner, uavhengig av lederstil. Dette funnet kan sees i lys av antakelsen om at menn varsler i større grad enn kvinner (Keenan & Sims 1995; Miceli et al., 1991; Miceli & Near, 1984; Miceli & Near, 1988; Rothschild & Miethe, 1999). Eagly og Karau (2002) og Booth, Granger, Mazur og Kivlighan (2006) finner at testosteron kan være knyttet til makt og dominans, og dermed kan menn ha en større opplevelse av LOC enn kvinner. Flere forskere har drøftet årsaken til at kvinner varsler i mindre grad enn menn, og hvorfor de føler seg mer utsatt for represalier. Rehg et al. (2008) foreslår at det kan være sosiale forventninger om kjønnsroller som gjør at vi forventer at kvinner ikke skal ta rollen med å være ”troublemaker” i samme grad som menn. Kvinner kan derfor bli mer synlig enn menn i et mannsdominert arbeidsmiljø, og dermed føle seg mer sårbare. Samtidig er det også andre studier som rapporterer at kvinner varsler

oftere enn menn, så bildet er ikke entydig (Dworkin & Baucus, 1995; Rothschild & Miethe, 1999; Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005).

Hvorfor vi ikke får støtte til hypotesene våre

Funnene i denne studien tyder på at lederstil ikke har noen stor effekt på varsling. Dette er noe overraskende i lys av tidligere teori og forskning på feltet om sammenhengen mellom varsling og organisasjonsforpliktelse, LOC og prososial atferd. På en annen side har 30 år med empiri belyst mye av kompleksiteten rundt varsleratferd, og funnene spriker (Near & Miceli, 2016; Trygstad, 2017). Det er en mengde variabler som kan påvirke oss som for eksempel private maktbaser, organisatoriske strukturer, kost-nytteeffekten ved de ulike valgene, kulturforskjeller, fagorganisering og frykten for represalier (Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005; Trygstad, 2017). Skivenes og Trygstad (2005) hevder at det ikke er de individuelle maktbasen som har størst betydning for varsleratferd i Norge, men de peker på at det kan være den høye andelen av fagorganisering og tilstedeværelsen av ansattrepresentanter som er en vesentlig del av forklaringen. Deres funn kan tyde på at ansatte i Norge velger i stor grad å gå til en tillitsvalgt fremfor å gå til en leder, men den avgrensningen på varsling som vi har brukt, sier at du må gå til en person som har myndighet til å gjøre noe med problemet. Ergo er det ikke varsling dersom du sier ifra til en tillitsvalgt. For å få et bedre bilde av virkeligheten, kan det hende at vi i fremtiden må endre definisjonen til også å gjelde å si ifra til tillitsvalgt eller verneombud for å få et bedre bilde på hva som faktisk skjer der ute. Det er mulig å lese Skivenes og Trygstad (2005) og Trygstad (2017) i lys av antakelsen om at kultur har stor innvirkning på atferd. Hva er det som oppfattes som akseptabelt, og hva er uakseptabelt? Dersom det er lagt til rette for varsling og det er en kultur for å varsle, kan det tenkes at dette vil ha større betydning enn faktorer som lederstil, kjønn og lederansvar. Nettopp det at vi har ulike preferanser og at dette kan variere fra organisasjon til organisasjon, skisseres godt av Thoroughgood, Hunter og Sawyer (2011). En av konklusjonene deres er at kulturen på arbeidsplassen kan ha større betydning for om varsling finner sted enn lederstil i seg selv, og dette gir også støtte til Near og Miceli (2016). De skriver blant annet at destruktiv ledelse kan faktisk initiere varsling dersom det er en kultur på arbeidsplassen for at en slik lederstil ikke kan tolereres, men under forutsetning av at firmaet går dårlig. Dersom økonomien er god derimot, er det

mer usikkert for om varsling finner sted. Dette sier noe om hvor komplekst bildet er, og kanskje er det slik at varsling er så situasjonsbestemt at det er vanskelig å finne faktorer som korrelerer på tvers av organisasjoner, land, lederstil og LMX.

En annen grunn til at våre funn kan være litt utvetydige, kan være at deltakerne opplever at leder praktiserer både for konstruktive og destruktive lederstiler på en gang. Det er kanskje de færreste som rapporterer at de opplever kun en bestemt lederstil, så bildet er ikke sort – hvitt (Aasland et al., 2010). Vi har bedt våre deltakere om å krysse av for den lederstilen de synes er den riktigste beskrivelsen på sin leder, men vi har ikke spurt i hvor stor grad de opplever at beskrivelsen passer, eller i hvilken grad de også opplever andre former for ledelse. Når de har svart på påstandene, kan det hende at det har vært vanskelig å velge lederstil, for det er ikke en bestemt atferd som er mer dominerende enn en annen atferd. Primingen var en objektiv beskrivelse av hva leder sier og gjør, og det er derfor sannsynlig at den har vært for svak til å kunne trigge de følelsene som relateres til de ulike lederstilene. Dermed er det ikke så sikkert at informantene har vært under noen vesentlig følelsesmessig påvirkning når de har svart.

En annen grunn til at vi ikke har flere signifikante funn for hypotesene våre, kan være at vi kun har sett på intern varsling. Transformasjonsledelse er satt i positiv sammenheng med intern varsling, mens laissez-faire-ledelse er forbundet med ekstern varsling (Ertuk og Domnez, 2016). Selv om flere studier har pekt på at de aller fleste velger å varsle internt først, kan det likevel hende at de destruktive lederstilene initierer ekstern varsling i større grad, for eksempel fordi det kan være enklere å gjøre ekstern varsling anonymt.

Når vi har sett hvor mange faktorer som kan settes i sammenheng med varsling, er det også meget sannsynlig at denne studien har et alt for enkelt design til å kunne gi en god forklaring på hva som er avgjørende for om du velger å varsle eller ikke. Siden vi kun har sett på effekten av lederstil og varsling, vil det i tillegg være sannsynlig at vi kan ha flere spuriøse sammenhenger. Dette kan for eksempel dreie seg om LMX, maktforhold og kultur.

Svakheter ved metoden

Kvaiseksperiment ble valgt fordi vi ønsket å se på direkte effekt og deltakerne har blitt spurt om hva de tror de ville ha gjort. Siden sammenhengen mellom intendert og faktisk atferd kan være veldig varierende (Mesemer-Magnus & Viswesvaran, 2005), kan det hende at svarene våre ikke gjenspeiler det som faktisk påvirker valgene når man står oppe i en situasjon og velger mellom varsling, exit, voice eller loyalty.

Vi undersøkte fem ulike lederstiler. For å gjøre undersøkelsen så kort som mulig, valgte vi ikke å legge inn spørrebatteri for validering av lederstilene i tillegg. Det er derfor en mulighet for at lederstilene ikke beskriver i tilstrekkelig grad den lederstilen som er tiltenkt.

Vi mistet en del deltakere underveis, og det var flere som svarte på case I, enn case II. Vi hadde ikke opplyst om at det var to case i starten av undersøkelsen, og det kan være noe av forklaringen. Dersom beskrivelsene av situasjonene i casene ble for virkelighetsfjern for noen deltakere, kan det ha vært krevende å sette seg inn i caset, og det kan ha påvirket svarene eller valget om ikke å fullføre undersøkelsen.

Vi opplevde, spesielt i starten, at enkelte la til kommentarer i kommentarfeltet på facebook som gikk på innholdet i undersøkelsen. Vi var raskt ute med å fjerne kommentarene som sa noe om innholdet i undersøkelsen, men det er en mulighet for at dette likevel kan ha påvirket svarene til andre deltakere.

Konklusjon

Denne undersøkelsen tyder på at lederstiler har helt ulike effekter på organisatorisk og yrkesmessig varsling og voice, men effekten er i stor grad avhengig av leders kjønn og lederposisjon. Vi får svak støtte for at lederstil har direkte effekt på varsling, og det kan virke som at de fleste foretrekker voice fremfor varsling. Mestringsorientert ledelse og laissez-faire-ledelse har en positiv effekt på yrkesmessig varsling, mens transformasjonsledelse har en mindre gunstig effekt. Den modererende effekten av lederstilling, kan bidra til å gi et

bilde på når mestringsorientert ledelse og transformasjonsledelse kan være effektivt. Mestringsorientert ledelse ser ut til å virke best på ansatte uten lederansvar, og en mulig forklaring er at opplevelsen av makt spiller en viktig rolle for varsling hos de som kanskje ikke har så høy maktopplevelse. Transformasjonsledelse kan være mest effektivt når risikoen øker, og ledere ser ut til å respondere mer positivt enn ansatte uten lederansvar på denne lederstilen. Det kan forklares med at behovet for støtte og tillitt blir viktigere når risikoen øker, og dersom det er slik, er dette funn som kan tyde på at mange norske ledere opplever frykttkultur og tør derfor ikke varsle (Nordrik & Falkum, 2017). Funnene for organisatorisk og yrkesmessig varsling ga helt forskjellige svar, og det kan tyde på at dette er to helt forskjellige prosesser. Det kan derfor tenkes at det ikke er mulig å undersøke varsling uten å definere hvilken varslingstype det er snakk om. I mye av varslingslitteraturen som vi har funnet, er det ikke vanlig å skille på organisatorisk og yrkesmessig varsling. Dette, ved siden av uklare definisjoner, kan forklare hvorfor funnene på fagfeltet er så sprikende.

Leders kjønn har også en modererende effekt, og våre funn er delvis i samsvar med mye annen forskning som gjøres på stereotypisering og kvinner i lederstillinger, og at kvinner kan oppleves mer negativt enn menn med samme lederstil. Likevel finner vi i denne studien at det er mer sannsynlig at du vil varsle dersom du har en kvinnelig leder enn mannlige leder, hvilket kan forklares med at vi har en forventning om en mildere behandling dersom vi går til en kvinne enn en mann.

Undersøkelsen vår indikerer at betydningen av AFO har vært noe overdrevet, og at bildet er noe mer nyansert. Det kan hende at det er andre faktorer som er vel så viktige for varsleratferd enn AFO.

Praktiske implikasjoner og fremtidig forskning

Det kan se ut som at de fleste vil velge voice fremfor varsling. Dette er gjerne mindre risikofylt, og du vil heller ikke komme opp i det etiske dilemmaet med at noen vil bli skadelidende fordi du sier ifra. Det vil derfor være klokt å legge til rette både for et godt ytringsklima og varsling.

De komplekse mekanismene som kan påvirke varsleratferd, gjør at det sannsynligvis må være et design på undersøkelsen som inkluderer en rekke situasjonsbestemte faktorer. For å få bedre forståelse for varsleratferd, vil vi foreslå at det kan gjøres flere undersøkelser som belyser effektene av LMX, og hvordan dette virker sammen med kulturen i organisasjonen. Det er også behov for å utarbeide en metode som gjør det mulig å gjøre flere eksperimenter som undersøker faktisk varsling.

Våre funn kan bidra til å belyse en relativt utforsket dimensjon av varsleratferd. Vi har antydnet at yrkesmessig varsling og organisatorisk varsling har to forskjellige mekanismer som ikke kan sammenliknes, men det er behov for mer forskning for å belyse påstanden. Og ikke minst er det også behov for mer kunnskap om hvilke omstendigheter som gjør at en lederstil er mer effektiv enn en annen lederstil.

LITTERATURLISTE

- Aasland, M. S. Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B. & Einarsen, S. (2009). The Prevalence of Destructive Leadership Behaviour. *British Journal of Management*. doi:10.1111/j.1467-8551.2009.00672.x
- Amundsen, S. & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 487-511. doi:10.1016/j.leaqua.2013.11.009
- Anderson, C. & Brion, S. (2014). Perspectives on Power in Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 67-97. doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091259
- Anderson, C. & Galinsky, A. D. (2006). Power, optimism, and risk-taking. *European Journal of Social Psychology*, 36(4), 511-536. doi:10.1002/ejsp.324
- Arnulf, J. K. (2013). *Hva er ledelse?* 3. opplag. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bahl, K. T. & Dadlich, A. (2011). Impact of Ethical Leadership and Leader-Member exchange on Whistle Blowing: The Moderating Impact of the Moral Intensity of the Issue. *Journal of Business Ethics*, 103(3), 485-496.
- Bass, B. M. & Avilio, B. C. (1999). Training full range leadership. Redwood City, CA.: Mindgarden.
- Becker, J., Ayman, R. & Korabik, K. (2002). Discrepancies in Self/Subordinates' Perceptions of Leadership Behavior. *Group & Organization Management*, 27(2), 226-244.
- Bjørkelo, B., Einarsen, S. & Matthiesen, S. B. (2010). Predicting proactive behaviour at work: Exploring the role of personality as an antecedent of whistleblowing behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 371-394. doi:10.1348/096317910x486385
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Blenkinsopp, J. & Snowden, N. (2015). What About Leadership? Comment on "Cultures of Silence and Cultures of Voice: The Role of Whistleblowing in Healthcare Organisations". *Int J Health Policy Manag*, 5(2), 125-127. doi:10.15171/ijhpm.2015.193
- Brief, A. P. & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. *The Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
- Buch, R., Martinsen, Ø. L. & Kuvaas, B. (2015). The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(1),

115-124. doi:10.1177/1548051813515302

- Caillier, J. G. (2015). Transformational Leadership and Whistle-Blowing Attitudes: Is the Relationship mediated by Organizational Commitment and Public Service Motivation? *American Review of Public Administration*, 45(4), 458-475.
- Caillier, J. G. (2015). Transformational Leadership and Whistle-Blowing Attitudes. *American Review of Public Administration*, 45(4), 458-475.
doi:10.1177/0275074013515299
- Cho, J., & Dansereau, F. (2010). Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 409-421.
doi:10.1016/j.leaqua.2010.03.006
- Cialdini, R.B. (2011). *Påvirkning teori og praksis*. 2.utgave. Oslo: Abstrakt forlag AS
- Collins, B. J., Burrus, C. J. & Meyer, R. D. (2014). Gender differences in the impact of leadership styles on subordinate embeddedness and job satisfaction. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 660-671. doi:10.1016/j.leaqua.2014.02.003
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. & Ng, K. Y. (2001). Justice at the Millenium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Comer, L. B., Nicholls, J. A. F. & Vemillion, L. J. (1998). Diversity in the Sales Force; Problems and Challenges. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 18(4), 1-20.
- Curtis, M. B., Conover, T. L. & Chui, L. C. (2012). A Cross-Cultural Study of the Influence of Country of Origin, Justice, Power Distance, and Gender on Ethical Decision Making. *Journal of International Accounting Research*, 11(1), 5-34.
doi:10.2308/jiar-10213
- Dabbs, J. M. & M. G. Dabbs (2000). *Heroes, rogues, and lovers: Testosterone and behavior*. New York: McGraw Hill.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19(2), 109-134.
doi:10.1016/0092-6566(85)90023-6
- Deluga, R. J. (1990). The Effects of Transformational, Transactional, and Laissez Faire Leadership Characteristics on Subordinate Influencing Behaviour. *Basic and Applied Social Psychology*, 11(2), 191-203.
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and

- implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628. doi:10.1037/0021-9010.87.4.611
- Dozier, J. B. & Miceli, J. P. (1985). Potential Predictors of Whistle-Blowing: A prosocial Behavior Perspective. *The Academy of Management Review*, 10(4), 823-836.
- Dworkin, T. M. & Bacaus, M. S. (1998). Internal vs. External Whistleblowers- A Comparison of Whistleblowing Process. *Journal of Business Ethics*, 17, 1281-1298.
- Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Eagly, A. H. & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598. doi:10.1037//0033-295x.109.3.573
- Einarsen, S., Aasland, M. S. & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216. doi:10.1016/j.leaqua.2007.03.002
- Einarsen, S., Tangedal, M., Skogstad, A., Matthiesen, S. B., Aasland, M. S., Nielsen, M. B., Bjorkelo, B., Glasø, G. & Hauge, J. (2007). *Et brutalt Arbeidsmiljø?* Universitetet Bergen. Hentet fra: <http://bora.uib.no/handle/1956/2381>
- Erturk, A. & Donmez, E. (2016). Relationship between Leadership Styles of School Principals and Whistleblowing Behaviors of Teachers. *Universal Journal of Educational Research*, 4(12A), 55-62. doi:10.13189/ujer.2016.041308
- Farell, D. (1983). Exit, Voice, Loyalty and Neglect as Response to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 26(4), 596-607.
- Fiske, A. P., Haslam, N. & Fiske, S. (1991). Confusing One Person With Another: What Errors Reveal About the Elementary Forms of Social Relations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(5), 656-674.
- French, J. R. P. & Raven, B. (1959). *The Bases of Social Power*. I: D. Cartwright og Zander (red). Group Dynamics. 259-269. New York: Harper & Row.
- Gagnè, M. (2003). The Role of Autonomy Support and Autonomy Orientation in Prosocial Behaviour Engagement. *Motivaiotn and Emotion*, 27(3), 199-223.
- Gagnè, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behaviour*, 26, 331-362. doi:10.1002/job.322
- Glasø, L. & Thompson, G. (red.) (2014). *Transformasjonsledelse*. 1.utgave 2. Opplag.

- Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Gundlach, M. J., Scott, C, Martinko D. & Martinko M. J. (2003). The Decision to Blow the Whistle: A social Information Processing Framework. . *The Academy of Management Review*, 28(1), 107-123.
- Henrik, E. (2005). Ethical Decision-Making in the Domain of whistle-Blowing: How Issue Characteristics Affect Judgements and Intentions. .
<http://escholarship.org/uc/item/3q38f5bh>.
- Henrik, E. (2008). Mad as hell and scared as Stiff. *Journal of Business Ethics*, 80(1), 111-119.
- Hirschman, A. (1980). Exit, Voice and Loyalty: Further Reflections and a Survey of Recent Contributions. *The Milbank Memorial Found Quarterly. Health and Society*. 58(3), 430-453.
- Hsiung, H. (2011). Authentic Leadership and Employee Voice Behavior: A Multi-Level Psychological Process. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 349-361.
doi:10.1007/s10551-011-1043-2
- Kahneman, D. (2012). "Tenke, fort og langsomt." Pax forlag
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1979). An Analysis of decisions under Risk.
Econometrica, 47(2), 263-292.
- Keltner, D., Gruenfeld, D. H. & Anderson, C. (2003). Power, approach, and inhibition. *Psychological Review*, 110(2), 265-284. doi:10.1037/0033-295x.110.2.265
- Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A. & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychol Bull*, 137(4), 616-642. doi:10.1037/a0023557
- Lane, N. & Crane, A. (2002). Revisiting Gender Role Stereotyping in the Sales Profession. *Journal of Business Ethics*, 40, 121-132.
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse*. 3.utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Liu, S., Liao, J. & Wei, H. (2015). Authentic Leadership and Whistleblowing: Mediating Roles of Psychological Safety and Personal Identification. *Journal of Business Ethics*, 131(1), 107-119. doi:10.1007/s10551-014-2271-z
- Liu, W., Zhu, R. & Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 189-202. doi:10.1016/j.leaqua.2009.10.014
- Liyanarachchi, G. A. & Adler, R. (2011). Accountants' Whistle-Blowing Intentions: The Impact of Retaliation, Age, and Gender. *Australian Accounting Review*, 21(2),

167-182. doi:10.1111/j.1835-2561.2011.00134.x

- Lo, M. C., Ramayah, T., Min, H. W. & Songan, P. (2010). The relationship between leadership styles and organizational commitment in Malaysia: role of leader-member exchange. *Asia Pacific Business Review*, 16(1-2), 79-103. doi:10.1080/13602380903355676
- Lopez, E. S. & Ensari, N. (2014). The Effects of Leadership Style, Organizational Outcome, and Gender on Attributional Bias Toward Leaders. *Journal of Leadership Studies*, 8(2), 19-37. doi:10.1002/jls.21326
- Matthiesen, S. B., Bjørkelo, B. & Nilsen, M. B. (2008). Klandreverdige atferd og varsling i norsk arbeidsliv. *Universitetet i Bergen*. Hentet fra: <https://evalueringsportalen.no/evaluering/klandreverdige-atferd-og-varsling-i-norsk-arbeidsliv/Whistleblowing%20i%20Norge-Matthiesen-et-al-FALK-2008-RAPPORT-27-8-2008.pdf/@@inline>
- Matthiesen, S. B. & Bjørkelo, B. (2008). Sladrehanke skal selv ha bank. *Tidsskrift for norsk psykologiforening*, 45, 318-328.
- Mesmer-Magnus, J. R. & Viswesvaran, C. (2005). Whistleblowing in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 62(3), 277-297.
- Miceli, M. P., Near, J. P. & Schwenk C R. (1991). Who Blows the Whistle and Why? *ILR Review*, 45(1), 113-130.
- Miceli, M. P., Rehg, M. T., Near, J. P. & Ryan, K. C. (1999). Can Laws Protect Whistle-Blowers? *Work & Occupations*, 26, 129-151.
- Miceli, M. P. & Near, J. P. (1985). Characteristics of Organizational Climate and Perceived Wrongdoing Associated with Whistle-Blowing Decisions. *Personnel Psychology*, 38(3), 525-544. doi:10.1111/j.1744-6570.1985.tb00558.x
- Miceli, M. P. & Near, J. P. (2002). What makes whistle-blowers effective? Three field studies 2002 *Human Relations*, 55(4), 455-479.
- Micklethwait, J. & Woolridge, A. (2003) *The company: A short history of a revolutionary idea*. New York: Random house
- Miethe, T. (1999). *Whistleblowing at work: Tough Choices in Exposing Fraud, Waste and Abuse on the Job*. Colorado: Westview Press.
- Modienkuty, U., Blau, G., Kumar, R. & Nalakath, A. (2001). Perceived Organisational Support as a Mediator of the Relationship of Perceived Situational Factors to Affective Organisational Commitment. *Applied Psychology*, 50(4), 615-634.

- Mueller, C. (1986). Nurturance and mastery: Competing qualifications for women's access to high public office? *Research in Politics and Society*, 2, 211–232
- Near, J. P., Dworkin, T. M. & Miceli M. P. (1993). Explaining the Whistle-Blowing Process-Suggestions from Power Theory and Justice Theory. *Organization Science*, 4(3), 393-411.
- Near, J. P., Van Scotter, J. R., Rehg, J. R. & Miceli M. P. (2004). Does Type of Wrongdoing Affect the Whistle-Blowing Process? . *Business Ethics Quarterly*, 14(2), 219-242.
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (2016). After the wrongdoing: What managers should know about whistleblowing. *Business Horizons*, 59(1), 105-114.
doi:10.1016/j.bushor.2015.09.007
- Near, J. P. & Miceli, M. P. (1985). Organizational Dissidence: The Case of Whistle-Blowing. *Journal of Business Ethics*, 4(1), 1-16.
- Near, J. P. & Miceli. M. P. (1996). Whistle-Blowing. Myth and Reality. *Journal of Management*, 22(3), 507-526.
- Ng, E. S. & Sears, G. J. (2012). CEO Leadership Styles and Implementation of Organizational Diversity Practices - Moderating Effects of Social Values and Age. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 41-53.
- Nordrik, B. & Falkum, E. (2017). Norsk Ledelsesbarometer 2016. Del 2: Frykt, skam og fremmedgjøring. *Lederne, Høgskolen i Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet*. Hentet fra: <https://lederne.no/wp-content/uploads/2017/02/170302-Norsk-Ledelsesbarometer-2016-hovedrapport.pdf>
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Refining individualized consideration: Distinguishing developmental leadership and supportive leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 37-61.
doi:10.1348/096317905x36731
- Rehg, M. T., Miceli, M. P., Near, J. P. & Van Scotter, J. R. (2008). Antecedents and Outcomes of Retaliation Against Whistleblowers: Gender Differences and Power Relationships. *Organization Science*, 19(2), 221-240. doi:10.1287/orsc.1070.0310
- Ronay, R. & von Hippel, W. (2010). Power, testosterone, and risk-taking. *Journal of Behavioral Decision Making*, 23(5), 473-482. doi:10.1002/bdm.671
- Rusbult, C. E., Zembrodt, I. M. & Gunn, L. K. (1982). Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: Responses to Dissatisfaction in Romantic Involvements. *Journal of Personality Psychology*. 43(6), 1230-1242.

- Shapiro, V. (1983). *The political integration of women: Roles, socialization, and politics*. Urbana: University of Illinois Press
- Schein, E. H. (2015). Whistle Blowing: A Message to Leaders and Managers Comment on "Cultures of Silence and Cultures of Voice: The Role of Whistleblowing in Healthcare Organizations". *Int J Health Policy Manag*, 5(4), 265-266. doi:10.15171/ijhpm.2015.207
- Schein, V. E. (1973). The Relationship Between Sex role Stereotypes and Requisite Management Characteristics Among Female Managers. *Journal of Applied Psychology*, 57(2), 95-100.
- Settoon, R. P., Bennett, N. & Liden, R. C. (1996). Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227.
- Shore, L. M., Tetrick, L., Lynch, P. & Barksdale, K. (2006). Social and economic Exchange: Construct Development and Validation. *Journal of Applied Psychology*, 36(4), 837-867.
- Skivenes, M. & Trygstad, S. (2010). When Whistle-blowing Works The Norwegian case. *Human Relations*, 63 (7), 1071-1097.
- Skivenes, M. & Trygstad, S. (2005). Varsling i norsk arbeidsliv. Hva betyr det og hva vet vi? (*Fafo-notat 2005:29*). Hentet fra: <http://www.fafo.no/index.php/nb/zoo-publikasjoner/fafo-notater/item/varsling-i-norsk-arbeidsliv>
- Skivenes, M. & Trygstad, S. (2016). Whistleblowing in Local Government: An Empirical study of contact Patterns and Whistleblowing in 20 Norwegian Municipalities. *Scandinavian Political Studies*, 39(3), 264-289.
- Skivenes, M. & Trygstad, S (2017). Explaining whistle blowing process in the Norwegian labour market. *Economic and Industrial Democracy*, 38(1), 119-143.
- Stangor, C., Lynch, L., Changming, D. & Glass, B. (1992). Categorization of Individuals on the Basis of Multiple Social Features. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62(2), 207-218.
- Thoroughgood, C. N., Hunter, S. T. & Sawyer, K. B. (2011). Bad Apples, Bad Barrels, and Broken Followers? An Empirical Examination of Contextual Influences on Follower Perceptions and Reactions to Aversive Leadership. *Journal of Business Ethics*, 100, 647-672. doi:DOI 10.1007/s10551-010-0702-z
- Trygstad, S. (2017). Kunnskapsstatus om varsling og varslingsprosesser. (*Fafo-notat 2017:3*). Hentet fra: <http://www.fafo.no/index.php/nb/zoo-publikasjoner/fafo->

notater/item/kunnskapsstatus-om-varsling-og-varslingsprosesser-2

- Tsahuridu, E. E. & Vandekerckhove, W. (2008). Organistional Whistleblowing Policies: Making the employees Reponsible or Liable? *Journal of Business Ethics*, 82, 107-118. doi:DOI 10.1007/s10551-007-9565-3
- Wang, A.C., Chiang, J. T. J., Tsai, C.Y., Lin, T.T. & Cheng, B.-S. (2013). Gender makes the difference: The moderating role of leader gender on the relationship between leadership styles and subordinate performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122(2), 101-113. doi:10.1016/j.obhdp.2013.06.001
- Withney, M. J. & Cooper, W. (1989). Predicting Exit, Voice, Loyalty and Neglect *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 521-539.

VEDLEGG

Vedlegg 1 – Eksperimentet utsendt via Qualtrics

Les de ulike beskrivelsene av en leder under, og velg det alternativet som beskriver din leder best. Dersom du ikke har en leder i dag, så gå ut fra den lederen du hadde i din siste jobb.

Hvis det er vanskelig å velge, plukk det alternativet som er minst ulikt din leder.

- A) Lederen min unngår å ta avgjørelser i saker som er innenfor eget ansvarsområde, er konfliktsky og overlater det meste til den ansatte selv ved ikke å være tilstede. Lederen min er i liten grad tilstede for å motivere de underordnede til større innsats.
- B) Lederen min gir sine medarbeidere stor grad av innflytelse og frihet i eget arbeid gjennom å delegerer ansvar og myndighet, samtidig som han sørger for at medarbeidernes innsats er innenfor organisasjonens overordnede mål. Lederen min oppmuntret sine medarbeidere til å ta initiativ, og lytter til de og deres forslag. Lederen min både ser, og legger vekt på, sine medarbeideres sterke sider, og bidrar til kompetanseutvikling, slik at de føler seg tryggere og mer selvstendig i rollen.
- C) Lederen min er opptatt av å belønne ut fra prestasjoner, og i hvilken grad medarbeiderne følger gjeldende instruksjoner og retningslinjer. Lederen min legger stor vekt på avviksstyring. Både i form av å belønne gode resultater, og ved å straffe eventuelle avvik. Lederen min har stort fokus på mål og resultater. Medarbeiderne opplever liten grad av innflytelse og frihet i eget arbeid, da alt i stor grad er bestemt av lederen. Det er også liten grad av medbestemmelse eller involvering.
- D) Lederen min inspirerer, motiverer og skaper tilhørighet gjennom delte visjoner og felles mål for organisasjonen. Medarbeiderne opplever sin leder som en rollemodell. Lederen min fremmer innovativ atferd og kreativitet hos sine medarbeidere selv, slik at deres intellekt både utfordres og stimuleres. Lederen min har et godt forhold til sine medarbeidere, og han er flink til å fokusere på deres måloppnåelse gjennom læringsutvikling og personlig interaksjon.
- E) Lederen min er dominerende, og medarbeiderne kan risikere at de blir utskjelt til av sin leder i åpent kontorlokale. Lederen min kan opptre svært hensynsløst og støtende. Lederen min har en tendens til å oppnå resultater på bekostning av sine ansatte. Medarbeiderne får liten grad av innflytelse og frihet i eget arbeid, samt at lederen min i liten grad er opptatt av å investere tid til å bygge relasjon med sine medarbeidere. Medarbeiderne opplever at de ikke blir behandlet med respekt av lederen.

Ta utgangspunkt i den beskrivelsen av lederen du valgte på forrige spørsmål, og sett deg inn i følgende situasjon:

Vikariat for lønnsavdelingen

Du jobber i et mellomstort selskap. Selskapet foretar lønnskjøringer selv. I forbindelse med ferieavvikling er derfor lønnsavdelingen sårbar, og selskapet er så uheldig at hun som er igjen på avdelingen som skal gjennomføres lønnskjøringen har blitt sykemeldt. Du har kompetanse på området, og har gjennomført slike arbeidsoppgaver tidligere. Du blir derfor spurt om å vikariere på denne lønnskjøringen. Du setter pris på tilliten og synes det er hyggelig å bli spurt, og påtar deg gjerne denne ekstraoppgaven nå i en ellers stille periode.

I forbindelse med forberedelsene til lønnskjøringen ser du at din leder har mottatt påleggstrekk fra skattemyndighetene. Påleggstrekk er trekk i bruttolønnen (lønn før skatt) som kemneren iverksetter uten skyldnerens samtykke. Før du får gjennomført trekket, tar lederen din kontakt med deg, og ber deg utsette trekket til neste måned. Du forteller ham at det har du ikke anledning til, da selskapet er lovpålagt å forholde deg til trekkene som har kommet. Om selskapet ikke gjennomfører trekket på den personen det gjelder, vil selskapet risikere å måtte betale hele summen selv. Din leder starter da å argumentere med at det ikke kan være så farlig å overholde det første trekket, og at det hadde vært kult av deg bare å utsette det litt. Du står på ditt, og lederen din blir irritert. Dagen etterpå kommer han med et nytt innspill. Han foreslår at du utbetaler bare halv lønn på han denne måneden, slik at det ikke blir nok grunnlag til å gjennomføre trekket. Du svarer ham at svingninger i lønnsutbetalinger uten begrunnelse og avtaler heller ikke er greit. Da må du motta dette skriftlig fra hans leder igjen. Din leder gir deg beskjed om bare å gjøre det han sier uten å betvile hans myndighet eller rett, og sier at diskusjonen er over.

Prøv å forestille deg hvordan du hadde reagert i en slik situasjon. Vurder hvert av alternativene under og angi hvor sannsynlige de er for deg. Svar så ærlig og spontant du kan.

- 1) Du trekker deg fra hele lønnskjøringen og ber de finne andre til å gjennomføre den, men sier ikke noe mer om hva din leder ønsket til noen.

Svært sannsynlig 1 2 3 4 5 6 7 svært usannsynlig

- 2) Du trekker deg fra hele lønnskjøringen og ber de finne andre til å gjennomføre den, samtidig som du også gir beskjed om situasjonen til en annen leder du har tiltro til.

Svært sannsynlig 1 2 3 4 5 6 7 svært usannsynlig

- 3) Du gjennomfører det pålagte påleggstrekket, uten å gi beskjed til noen om situasjonen.

Svært sannsynlig 1 2 3 4 5 6 7 svært usannsynlig

- 4) Du gjennomfører det pålagte påleggstrekket, samtidig som du også gir beskjed om situasjonen til en annen leder du har tiltro til.

Svært sannsynlig 1 2 3 4 5 6 7 svært usannsynlig

- 5) Du velger å utsette trekket en måned slik lederen din ønsket, og lar det være med det.

Svært sannsynlig 1 2 3 4 5 6 7 svært usannsynlig

- 6) Du velger å utsette trekket en måned slik lederen din ønsket, men samtidig gir du beskjed om situasjonen til en annen leder du har tiltro til.

Svært sannsynlig 1 2 3 4 5 6 7 svært usannsynlig

- 7) Du velger å halvere lønnen til lederen din slik han beordret deg til, og lar det være med det.

Svært sannsynlig 1 2 3 4 5 6 7 svært usannsynlig

- 8) Du velger å halvere lønnen til lederen din slik han beordret deg til, men samtidig gir du beskjed om situasjonen til en annen leder du har tiltro til.

Svært sannsynlig 1 2 3 4 5 6 7 svært usannsynlig

- 9) Du gjennomfører det pålagte påleggstrekket, og sier fra til lederen din om dette.

Svært sannsynlig 1 2 3 4 5 6 7 svært usannsynlig

Ta utgangspunkt i den beskrivelsen av lederen du valgte på første spørsmål til å være din leder, og sett deg inn i følgende situasjon:

Ugler i mosen hos kollega?

Du jobber innen salg og markedsføring i en organisasjon.

Du har en teamkollega, S. Lask, som gjør det utrolig godt, og organisasjonen har gledet seg over resultatene hans over en periode. Han trekkes i flere anledninger frem som forbilde på hvordan man skal gå frem for å lykkes med salgsprosessen. Det bidrar til god stemning å ha en selger som skaper så gode resultater på teamet. Du synes det er veldig motiverende, og du liker godt å jobbe sammen med S. Lask.

En dag din kollega er ute i kundemøte besvarer du telefonen hans for å bistå. Under samtalen med kunden får du en følelse av at alt ikke er helt slik det burde være. Du konfronterer S. Lask med dette på en forsiktig måte, hvorpå din kollega responderer med at han bare tar en «spansk en». Han presiserer at det er ingen som er skadelidende. Uavhengig av om det blir salg eller ikke så får han lurt systemet til å tro at det er salg. For eksempel enten ved å manipulere salget, forfalske kundens signatur eller bare finne på en

kunde. S. Lask lykkes med å få det til å bli et registrert salg, og innkasserer provisjon for jobben. Din kollega har altså funnet svakheter ved salgsprosessen i organisasjonen. Din kollega forsøker å overtale deg til å gjennomføre den samme teknikken, slik at dere utad vil fremstå som enda et enda bedre team med knallgode resultater, og du selv vil også sitte igjen med økt fortjeneste i form av høyere provisjon.

Prøv å forestille deg hvordan du hadde reagert i en slik situasjon. Vurder hvert av alternativene under og angi hvor sannsynlige de er for deg. Svar så ærlig og spontant du kan.

- 1) Du ber om å bli overført til en annen avdeling, eller vurderer å slutte, da du finner det vanskelig å samarbeide med S. Lask.

Svært sannsynlig 1 2 3 4 5 6 7 svært usannsynlig

- 2) Du ber om å bli overført til en annen avdeling, da du finner det vanskelig å samarbeide med S. Lask, samtidig som du også gir beskjed om situasjonen til din leder eller en annen leder du har tiltro til.

Svært sannsynlig 1 2 3 4 5 6 7 svært usannsynlig

- 3) Du velger å holde på din kollegas hemmelighet, og fortsetter ditt arbeid.

Svært sannsynlig 1 2 3 4 5 6 7 svært usannsynlig

- 4) Du ser at organisasjonen du arbeider for blir skadelidende av dette, og det som blir utført av din kollega er rett og slett ulovlig. Dette er så alvorlig at du velger å trosse din kollegas tillit, og gir beskjed om situasjonen til din leder eller en annen leder du har tiltro til.

Svært sannsynlig 1 2 3 4 5 6 7 svært usannsynlig

- 5) Du velger å holde på din kollegas hemmelighet, i tillegg til at du også blir fristet til å utnytte systemet på samme måte som S. Lask gjør.

Svært sannsynlig 1 2 3 4 5 6 7 svært usannsynlig

- 6) Du velger å holde på din kollegas hemmelighet, men konfronterer din kollega med at du ikke synes dette ikke er greit.

Svært sannsynlig 1 2 3 4 5 6 7 svært usannsynlig

- 7) Du velger å komme med innspill til din leder om at salgsprosessen har enkelte mangler som bør utbedres, uten å fortelle om din kollega S. Lask.

Svært sannsynlig 1 2 3 4 5 6 7 svært usannsynlig

- 8) Du velger å komme med innspill til din leder om at salgsprosessen har enkelte mangler som bør utbedres, samtidig som du forteller om situasjonen som S. Lask har kommet opp i.

Svært sannsynlig 1 2 3 4 5 6 7 svært usannsynlig

Til slutt noen spørsmål om deg (kun til analyseformål):

Ditt kjønn

- Kvinne
- Mann

Din leders kjønn

- Kvinne
- Mann

Din alder:

- Under 18 år
- 18 år – 27 år
- 28 år – 37 år
- 38 år – 47 år
- 48 år – 67 år
- 68 år eller eldre

Har du selv personalansvar?

- Ja
- Nei

Tusen takk for ditt bidrag!

Jeg setter stor pris på at du tok deg tid til å svare på undersøkelsen.

Om du ønsker å se resultatet av undersøkelsen, eller har andre spørsmål til undersøkelsen, kan du sende en egen e-post (den vil da ikke være anonym) til [REDACTED]

Tusen takk!

Vedlegg 2 – Fremstilling av innlegget i sosiale medier

Utklipp av hvordan innlegget ble lagt ut på facebook 16. februar 2017:

Innlegg 1)



February 16 · 🌐 ▼

I forbindelse med at jeg tar en master i ledelse på BI gjennomfører jeg en kort undersøkelse som jeg ønsker at du skal svare på.

Besvarelsen er helt anonym, og vil bare ta syv-åtte minutter. Det vil være til stor hjelp for meg. Innlegget kan gjerne deles, men behold min tekst i statusfeltet.

Dersom du ønsker å se resultatet av undersøkelsen i etterkant, eller har spørsmål til undersøkelsen, kan dette sendes i en separat e-post til [REDACTED]

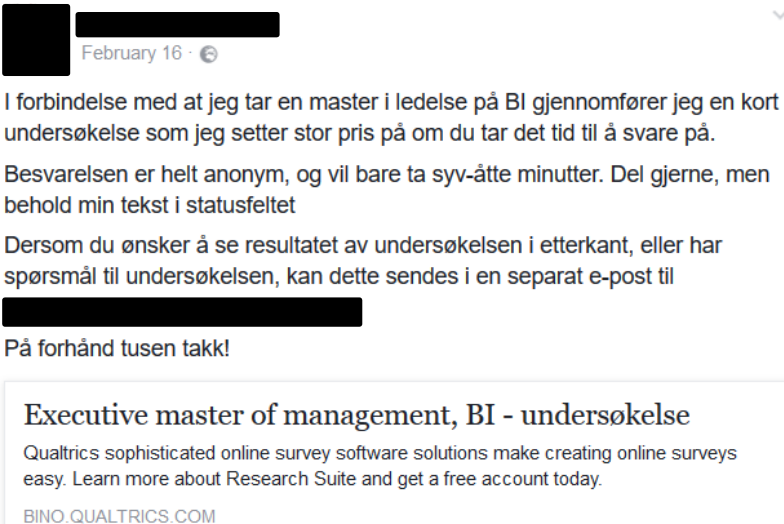
På forhånd tusen takk!

Executive master of management, BI - undersøkelse

Qualtrics sophisticated online survey software solutions make creating online surveys easy. Learn more about Research Suite and get a free account today.

BINO.QUALTRICS.COM

Innlegg 2)



February 16 · 🌐 ▼

I forbindelse med at jeg tar en master i ledelse på BI gjennomfører jeg en kort undersøkelse som jeg setter stor pris på om du tar det tid til å svare på.

Besvarelsen er helt anonym, og vil bare ta syv-åtte minutter. Del gjerne, men behold min tekst i statusfeltet

Dersom du ønsker å se resultatet av undersøkelsen i etterkant, eller har spørsmål til undersøkelsen, kan dette sendes i en separat e-post til [REDACTED]

På forhånd tusen takk!

Executive master of management, BI - undersøkelse

Qualtrics sophisticated online survey software solutions make creating online surveys easy. Learn more about Research Suite and get a free account today.

BINO.QUALTRICS.COM

Utklipp av hvordan innlegget ble lagt ut på LinkedIn 16. februar 2017:

Innlegg 3)

I forbindelse med at jeg tar en master i ledelse på BI gjennomfører jeg en kort undersøkelse som jeg ønsker at du skal svare på.

Besvarelsen er helt anonym, og vil bare ta syv-åtte minutter. Det vil være til stor hjelp for meg. Innlegget kan gjerne deles, men behold min tekst i statusfeltet

Dersom du ønsker å se resultatet av undersøkelsen i etterkant, eller har spørsmål til undersøkelsen, kan dette sendes i en separat e-post til

[Redacted]

På forhånd tusen takk!

Executive master of management, BI - undersøkelse

bino.qualtrics.com

Executive master of management, BI - undersøkelse

24 liker • 2 kommentarer

Innlegg 4)

Vil du være med på en undersøkelse om ledelse? Undersøkelsen tar 7-8 minutter og er helt anonym. Det er to caser du skal vurdere.

Håper du kan hjelpe [Redacted] og meg med noen flere svar. Det vil være til stor hjelp for meg. Innlegget kan gjerne deles, men behold min tekst i statusfeltet.

Dersom du ønsker å se resultatet av undersøkelsen i etterkant, eller har spørsmål til undersøkelsen, kan dette sendes i en separat e-post til [Redacted]

På forhånd tusen takk!

Executive master of management, BI - undersøkelse

bino.qualtrics.com

Executive master of management, BI - undersøkelse

Vedlegg 3 – Fremstilling av innlegget i sosiale medier, 2. gang

Utklipp av hvordan innlegget på facebook fremkom da det ble delt 2. gang, 26. og 27. februar 2017

Innlegg 5)

A screenshot of a Facebook post from a user whose name is redacted with a black box. The post is dated February 27 at 10:06pm. The text of the post asks for help with a survey about leadership. Below the text is a link to a survey titled 'Executive master of management, BI - undersøkelse'.

February 27 at 10:06pm · 🌐 ▼

Har du lyst til å være med på en undersøkelsen om ledelse? I forbindelse med at jeg tar en master i ledelse på BI gjennomfører jeg en kort spørreundersøkelse. Jeg trenger noen flere svar og håper du kan hjelpe meg. Undersøkelsen er helt anonym og tar syv-åtte minutter. Del og like gjerne, men behold min tekst i statusfeltet. På forhånd tusen takk.

Dersom du ønsker å se resultatet av undersøkelsen i etterkant, eller har spørsmål til undersøkelsen, kan dette sendes i en separat e-post til [redacted]

Executive master of management, BI - undersøkelse

Les de ulike beskrivelsene av en leder under, og velg det alternativet som beskriver din leder best. Dersom du ikke har en leder i dag, så gå ut fra den lederen du hadde i din siste jobb.

BINO.QUALTRICS.COM

Innlegg 6)

A screenshot of a Facebook post from a user whose name is redacted with a black box. The post is dated February 26 at 9:11pm. The text of the post asks for help with a survey about leadership. Below the text is a link to a survey titled 'Executive master of management, BI - undersøkelse'.

February 26 at 9:11pm · 🌐 ▼

Har du lyst til å være med på en undersøkelsen om ledelse? I forbindelse med at jeg tar en master i ledelse på BI gjennomfører jeg en kort spørreundersøkelse. Jeg trenger noen flere svar og håper du kan hjelpe meg. Undersøkelsen er helt anonym og tar 7-8 minutter. Del og like gjerne. På forhånd tusen takk.

Executive master of management, BI - undersøkelse

Les de ulike beskrivelsene av en leder under, og velg det alternativet som beskriver din leder best. Dersom du ikke har en leder i dag, så gå ut fra den lederen du hadde i din siste jobb.

BINO.QUALTRICS.COM