



Handelshøyskolen BI

MAN 50391 Påvirkning og makt i lederrollen

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	01-09-2020 09:00	Termin:	202120
Sluttdato:	01-12-2021 12:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202120 22649 IN04 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Eli Blakstad
Beate Johanne Golten

Informasjon fra deltaker

Tittel *: Digital kommunikasjon- Effekt av emnefelt i en møteinnkalling fra leder

Navn på veileder *: Linda Lai

**Inneholder besvarelsen
konfidensielt
materiale?:** Nei

**Kan besvarelsen
offentliggjøres?:** Ja

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)

Gruppenummer: 1

**Andre medlemmer i
gruppen:**

Innholdsfortegnelse

Innhold

INNHOLDSFORTEGNELSE	1
SAMMENDRAG	2
1. INNLEDNING.....	3
1.1 Bakgrunn for valg av tema	3
1.2 Avgrensing og problemstilling	4
2.TEORETISK GRUNNLAG OG HYPOTESER.....	5
2.1 Makt.....	5
2.2 Effekt av påvirkning.....	8
2.3 E-post og emnefelt.....	11
2.4 Relasjon Leder-Medarbeider	13
2.5 Hypoteser	15
3.METODE	17
3.1 Metodisk tilnærming	17
3.2 Utvalget.....	18
3.3 Spørrebatteri.....	18
3.4 Datainnsamling - gjennomføring	20
3.5 Analyse.....	20
4. RESULTATER.....	21
4.1 Emnefeltets potens.....	23
4.2 Relasjoners betydning som moderator for reaksjon på emnefelt.....	29
4.3 Oppsummering resultater.....	30
5. DISKUSJON.....	31
5.1 Sammenheng mellom emnefelt og reaksjoner	31
5.2 Relasjoners betydning for hvordan emnefelt vil påvirke reaksjon	33
5.3 Andre implikasjoner, begrensninger og svakheter.....	35
6. OPPSUMMERING OG KONKLUSJON	37
REFERANSER	39

Sammendrag

Hensikten med denne studien var å undersøke sammenheng mellom emnefelt i møteinnkalling sendt på epost og reaksjoner hos mottaker. I tillegg ønsket vi å se om leder-medarbeider-relasjonen (LMX) modererer den eventuelle sammenhengen mellom emnefelt og reaksjoner.

Datainnsamling er gjort gjennom et casebasert eksperiment hvor halvdelen av deltakerne fikk emnefelt i innkallingen utformet som et spørsmål, «*Kan vi prates?*» og den andre halvparten fikk emnefelt utformet som en mer formell møteinnkalling, «*Innkalling til møte*». Vi målte deretter effekten emnefeltet kunne ha på åpen og passiv mostand, ubeslutsomhet, medgjørighet, aksept og indre forpliktelse. Vi undersøkte også hvilken relasjon deltagerne hadde til sin nærmeste leder for å se om dette modererte effekten emnefeltet hadde på reaksjoner. Det var 751 deltakere i eksperimentet som ble utført blant de ti Statsforvalterembetene i Norge.

Hovedfunn er at utforming av emnefelt i møteinnkalling påvirker mottakers reaksjon på innholdet, både når det gjelder motstand, usikkerhet og medgjørighet. Vi fant ikke støtte for at relasjonen til leder moderer effekten emnefeltet har for reaksjoner hos mottaker. Imidlertid ser vi av datagrunnlaget at det er en direkte effekt av relasjon mellom leder og medarbeider på reaksjonsmønstre, men dette er ikke en del av hypotesegrunnlaget i denne studien.

Begrensninger, forslag til videre forskning og praktiske implikasjoner diskuteres avslutningsvis.

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Bruk av digital kommunikasjon er sentralt både i vårt private liv og i arbeidslivet. Med Covid-19 ble den digitale kommunikasjonen forsterket i arbeidslivet og ble for mange en «ny normal» i løpet av noen dager.

Statsforvalteren har ansvar for et omfattende spekter av oppgaver og utfører oppdrag for 13 departementer og 10 direktorat. Klagebehandling, tilsynsaktivitet og utviklingsoppgaver krever samhandling på tvers av fagområder, internt hos Statsforvalteren og ikke minst tverrfaglig med kommunene. Vi har faglige diskusjoner på tvers av fagfelt og regelmessig oppstår faglige uenigheter der leder er fasilitator. Som ledere har vi også en «sjefsrolle», og hvor en etter nøye avveininger avgjør/beslutter ved faglige uenigheter. Statsforvalteren må også formidle lovbrudd og avvik til ledelse i kommuner på en slik måte at vi ikke møter motstand, men gir kommunen inspirasjon til å jobbe med forbedring av sine rutiner og systemer.

Den nye digitale hverdagen etter 12. mars 2020 utfordret relasjoner mellom ledere og ansatte i krevende faglige diskusjoner. Vi jobbet adskilt, men likevel i samarbeid om komplekse saker og problemstillinger. Mange av våre medarbeidere hadde begrenset erfaring med digitale arenaer fra før, og som ledere oppfattet vi det som krevende å vite hvordan kommunikasjon skulle tilpasses.

Det vi tidligere mente var begrensninger i digital kommunikasjon og oppgaveløsning viste seg også gjennom 2020 og 2021 å gi nye muligheter. I dag snakkes det f. eks om at arbeidslivet endres varig som følge av Covid-19. Dette knyttes bl.a. til bruk av hjemmekontor og nye muligheter for digital kommunikasjon og digital oppgaveløsning. Dette muliggjør også økt fleksibilitet, øker effektiviteten i samhandling med andre og kan gi bedre muligheter for ansatte å balansere mellom jobb og privatliv (Rambøll, 2021).

I en stadig økende digitalisert arbeidshverdag bygges relasjoner i arbeidslivet på andre måter enn tidligere. Noen digitale plattformer er direkte jobb- og oppgaverelaterte, f.eks. Share Point, Teams og Outlook, og andre er mer sosiale plattformer f. eks. Twitter, LinkedIn og Facebook, som brukes både privat og i jobb. Fremtidens ledere må ha økende bevissthet om dette i sin digitale kommunikasjon med ansatte.

Batenburg & Bartels (2017) tester i sin studie, effekt av hvordan vennskap i sosiale medier påvirker profesjonelle relasjoner i arbeidssammenheng. De konkluderer med at bruk av selvforbedrende meldinger gir høyere respekt enn å bruke selvbekreftende meldinger. Vennskap på jobb og i sosiale medier har flere sider, inkludert «mørke sider». Du er raskt ubevisst om et usynlig publikum, og en aktiv leder på sosiale medier kan føre til at medarbeidere får følelse av ekskludering (Pillemer & Rothbard, 2018).

Studier om digital annonsering og hvordan sikre seg kunder, og studier på hvordan sosiale plattformer innvirker på relasjonen mellom leder og medarbeider viser at strategisk og selektiv bruk av ord og overskrifter i blant annet eposter påvirker oppmerksomhet og reaksjoner hos leser (Lai, 2018; Unsworth et al., 2018). Vi ser nærmere på dette i kap. 2.

I vår problemstilling er vi nysgjerrige på reaksjon og respons på innhold i et emnefelt i en tid hvor praten ved kaffemaskina ikke er mulig.

1.2 Avgrensing og problemstilling

Digital kommunikasjon er et stort og tidsaktuelt tema. Det omhandler grenseflater mellom ulike digitale kommunikasjonsplattformer, og hvor roller og relasjoner også er viktige element. Vi er blitt oppmerksom på hvor stor betydning en overskrifts utforming eller bruk av smilefjes kan ha for reaksjoner, relasjon, måloppnåelse, og motivasjon m.m. Vi ble blant annet inspirert til vår studie etter å ha lest artikkelen «*What makes you click?*» (Lai & Farbrot, 2013).

Bakgrunnen er også egen erfaring med en medarbeider som reagerte svært negativt på en epost der vår hensikt var en rask og ufarlig prat om organisering av en arbeidsprosess. Vedkommende opplevde at sin posisjon ble truet, og responderte negativt med kommentarer som «*tror dere ikke jeg har kontroll?*». Emnefeltet «*Kan vi ta en prat?*» ble brukt i eposten og inneholdt ikke mer informasjon. Bruk av epost er en helt sentral kommunikasjonskanal, og som ledere sender og mottar vi hver dag mengder av eposter og innkallinger til digitale møter, og denne hendelsen utløste reaksjoner vi ikke var forberedt på.

Vår problemstilling er;

- Hvordan kan noe «så lite» som tekst i et emnefelt i en møteinnkalling på epost fra leder påvirke reaksjon hos medarbeideren?
- Vil relasjonen mellom leder og medarbeideren påvirke effekten emnefeltet har på reaksjoner?

Studien kan bidra til mer kunnskap om hvordan utforming av emnefelt skaper ulike reaksjoner hos mottaker og gi økt forståelse for hva som kan skape både tilsiktede og kanskje også utilsiktede effekter av økende digital «hverdags-samhandling» mellom ledere og medarbeidere.

2. Teoretisk grunnlag og hypoteser

I dette kapitlet redegjøres det først for makt og effekt av påvirkning, deretter teori om e-post og emnefelt og til slutt teori om LMX-relasjoner. Hypotesene kommer som oppsummering i kapitlet.

2.1 Makt

Makt er relasjonelt og eksisterer kun i relasjon med andre. Makt gir muligheter for påvirkning og handler i hovedsak om avhengighetsforholdet mellom de involverte personene. (Lai, 2014). Anderson et al. (2012) understreker også at makt er

relasjonelt. Vi ser for oss at påvirkning gjennom emnefeltet i en innkalling til møte har en annen betydning og er en sterkere maktfaktor når mulighet for å bygge relasjoner mellom leder og medarbeider gjennom fysiske møter faller bort, og samhandling på digitale plattformer er arbeidshverdagen.

Forskning knyttet til makt har vært sentralt i forhold til innflytelse og påvirkning. Sturm og Antonakis (2015) understreker at makt er en grunnleggende kraft i sosiale relasjoner og også gjennomgående i ulike typer interaksjoner. De har studert maktlitteraturen med søkelys på dens organisatoriske og ledelsesmessige implikasjoner, og oppsummerer med at makt er, og finnes overalt. Sturm og Antonakis hypotese samsvarer med Michel Foucaults tankesett om at «*makt er overalt og kommer fra overalt*» og at makt ikke bare er knyttet direkte til enkeltpersoner, men også er mer u håndgripelig og til stede i alle situasjoner og relasjoner. Makt skjer mellom mennesker, grupper, eller organisasjoner (Dahl, 2007).

Makt som en relasjonell faktor har betydning for hvordan den påvirker omverdenen. Selvbevissthet og sensitivitet er en viktig del av tilpasningen i påvirkning. Bevissthet og innsikt i egne maktbaser er også sentralt når vi skal se på hvordan digital kommunikasjon i e-poster påvirker mottakeren.

I 1959 kom French & Raven (1959) med sin artikkel «*The bases of social power*» der de definerer 6 maktbaser. Disse maktbasene har vært grunnlag for videre studier fram til i dag. Lai (2014) presenterer ni maktbaser som deles inn i hovedkategorier av posisjonsmakt og personlig makt. Informasjonsmakt og priming kan være både posisjonsmakt og personlig makt.

Posisjonsmakt:

1. *Legitim makt*, beslutningsmyndighet gjennom stilling og rolle
2. *Belønningsmakt*, mulighet til å tilby noe som andre har interesse av
3. *Straffe- og eller tvangsmakt*, muligheter til å holde tilbake noe som andre er interessert i, eller bruke tiltak som er negativ for andre

Personlig makt:

4. *Ekspertmakt*, ekspertise andre velger å lytte til
5. *Referentmakt*, respekt, beundring og tillit fra andre
6. *Argumentasjonsmakt*, gode ferdigheter i å presentere argumenter på overbevisende måte
7. *Personlighet*, personlige trekk som gjør at andre følger etter eller føyer seg, som for eksempel dominans og utadvendthet

Både posisjon- og personlig makt:

8. *Informasjonsmakt*, tilgang til informasjon som er verdifull for andre
9. *Priming*, situasjonsrelaterte stimuli

Maktbasene kan variere i ulike situasjoner. Styrken på maktbasen er avhengig av tolkningen til mottaker (Lai, 2014). I påvirkning er det derfor viktig å være bevisst og også kunne bruke ulike maktbaser i ulike sammenhenger og situasjoner.

Når en leder gjennom sin myndighet «bruker maktbaser», vil effekten det har på andre være påvirket av lederens evne til å modellere og modere maktbruken sin (Vecchio, 2004). For å forstå makt og hvordan det virker på omgivelsene og en selv er det utført en rekke analyser og eksperimenter som bl.a. bygger kunnskap om ulike effekter av makt, f.eks. overdreven selvtillit, stereotyping og forskjeller mellom personlig og sosial makt og opportuniste (Fast et al., 2012; Lammers et al., 2009; Malhotra & Gino, 2011; Mayiwar & Lai, 2019).

Anderson & Brion (2014) sammenstiller forskning på makt i organisasjoner og studien gir et omfattende bilde og sammenheng av forhold med betydning for opprettholdelse og tap av makt. Dette er vurdert ut fra en rekke «indre» og «ytre» faktorer, oppgaveferdigheter, sosiale ferdigheter, personligheter og reaksjoner. Tap av makt kan føre til misbruk av makt, og hvis makt trues vil det også påvirke tillit.

I den digitaliserte hverdagen blir de fysiske «relasjons- og kommunikasjons øyeblikkene», der makt og påvirkning ofte skjer, borte. Det uformelle møtet i korridoren og møteavtalen som lederen kan gjøre i kontordøra må erstattes med

digitale plattformer der epost er sentralt. Sinnstilstandene som ledere og medarbeidere har, og som kan avsløres ved kaffemaskinen, er vanskeligere å fange opp i digitale møteplasser, og emnefelt i møteinnkallinger kommer uavhengig av ansiktsuttrykk og tonefall. Det er også generelt færre fysiske arenaer og leder og medarbeider møtes sjeldnere. Vi kan fort se for oss at sosiale plattformer som Facebook, Twitter, LinkedIn kan bli en erstatning for «praten i kontordøra» (Oillier-Malaterre et al., 2013).

2.2 Effekt av påvirkning

Sokrates sa allerede ca. 400 f.Kr. «*kjenn deg selv, du er et relasjonelt vesen*» (Kvalnes, 2019). Som ledere må vi kjenne og forstå oss selv, være bevisst maktbasene våre og tilpasse påvirkningsteknikker deretter. Påvirkning er effektiv bruk av maktbaser og skjer kontinuerlig i samhandling med andre personer.

Garry Yukl har gjennom mangeårig forskning definert de 11 mest kjente påvirkningsteknikkene i organisasjoner. Yukl deler disse inn i myke og harde teknikker, hvor myke teknikker som baseres på vennlighet og samarbeid beskrives som *smiger, konsultasjon, inspirere, appellere og tilrettelegge* og hvor *press, legitimering* og *allianser* regnes som harde. Teknikkene *rasjonell argumentasjon, byttehandel* og *å peke på fordeler* kan være både myke og harde avhengig av kombinasjon med andre teknikker. Yukl peker også på at teknikkene ofte er relatert til ulike maktbaser (Yukl et al., 2008).

Cialdini (2011) beskriver 6 påvirkningsteknikker, som han også definerer som atferds triggere (Lai 2014 s. 133). Cialdini 's hovedkategorier er gjensidighet, konsistens, sosiale bevis, sympati, autoritet og knapphet.

Påvirkning skjer som regel ved bruk av flere teknikker samtidig og kombinasjonen av dem vil påvirke effekten. «*Å få viljen sin*» er tema i en omfattende metaanalyse med gjennomgang av forskning på påvirkningsteknikker. Effektivitet av de 11 teknikkene, beskrevet av Yukl, og forholdet mellom dem,

vurdert opp mot oppgave- og relasjonsorienterte effekter, ble undersøkt. Studien er kompleks, men hovedfunn, uavhengig av oppgave- eller relasjonsorienterte effekter, viser at rasjonell overtalelse, inspirerende appell, takknemlighet, samarbeid, intratiering og konsultasjon kan være effektive. Den minst effektive teknikken var press (Lee et al., 2017).

En tidligere studie, utført av Higgins et al. (2003), viste samme kompleksitet og studien understreker at en rekke situasjonsbestemte faktorer og individuelle forskjeller har betydning for effekten av påvirkningsteknikker. Studien viser styrker og fordeler med å kombinere to påvirkningsteknikker, som for eksempel en myk teknikk sammen med for eksempel rasjonell overtalelse. Blant annet viste den at intratiering og rasjonalitet har positive effekter.

Cialdini peker også på at «sosiale» teknikker med fordel kan benyttes mer, og undres over at sosial adferd ikke brukes mer som form for innflytelse og påvirkning. Han peker på tre stadier, evne til å tolke situasjoner og egne handlinger, evne til å påvirke i situasjonen, og hvordan man inviterer til medvirkning og innflytelse (Cialdini R. B., 2005). I gjennomgang av forskning på sosial innflytelse konkluderte flere studier på at nyere forskning har hatt en tendens til å definere sosiale påvirkningsprosesser som subtile, indirekte, heuristisk basert, og utenfor bevissthet (Cialdini R. B., 2005; Cialdini R. B., 2004; Cialdini & Goldstein, 2004). Studiene understreker at vi fortsatt er i utvikling av relasjonsledelse.

Uansett ytringsklima vil ethvert påvirkningsforsøk bli møtt med reaksjoner og får ulike utfall (Yukl et al., 2008). Lai (2014) bruker også begrepet motstand mot påvirkning i sin teoritilnærming og beskriver reaksjon på påvirkning i tre hovedkategorier:

Motstand

1. Åpen motstand, mottakeren er tydelig uenig og nekter (ingen endring i verken atferd eller holdning)

-
2. Passiv motstand, mottakeren gir inntrykk av å ville tenke på saken, men er ikke innstilt på dette (ingen endring i verken atferd eller holdning)
 3. Ubesluttsomhet, mottakeren er ikke klar til å ta et standpunkt og ber om mer tid (foreløpig ingen endring i atferd eller holdninger)

Aksept/medgjørighet

4. Medgjørighet, mottakeren lar seg overtale, men er ikke entusiastisk og vil bare gjøre det som er nødvendig (endring i atferd, men ikke holdning)
5. Aksept, mottakeren er i prinsippet enig, det vil si overbevist, men følger ikke opp i konkret handling (endring i holdninger, men ikke atferd)

Indre forpliktelse

6. Indre forpliktelse, mottakeren er både overbevist og overtalt og er motivert for det som skal gjøres (endring i både atferd og holdninger).

Når vi skal gjennomføre et eksperiment med 2 varianter av et emnefelt i en e-post tenker vi at teksten i emnefeltet vil påvirke ulikt.

Fransen et al. (2015) peker på at overtalelse er et viktig element i menneskelig kommunikasjon, men i mange situasjoner motstår vi heller enn å omfavne et overbevisende forsøk. Fransen gjennomgår ulik litteratur og presenterer et interessant rammeverk for å forstå og studere motstand. Fire klynger av motstandsstrategier er definert (unngåelse, bestridelse, partisk behandling og empowerment), og disse klyngene er relatert til forskjellige motivasjoner for å motstå overtalelse (trussel mot frihet, motvilje mot endring og bekymringer om bedrag). Ut fra denne teorien bør ikke teksten i et emnefelt framstå som overtalende.

Jacks et al. (2003) sier også at motarbeidelse ofte er en sentral reaksjon på påvirkning, altså ikke bare motstand, men reell motarbeidelse. Dette er innsikt som kan forsterke sannsynligheten for at mottaker avslår møtet hvis emnefeltet oppfattes å være overtalende. Basert på samme teori mener vi at motstand kan oppstå hvis emnefeltet fremstår som en beslutning som formidles av avsender. Ved formuleringen av emnefeltet i en e-post vil det utfra vår vurdering være viktig å ikke formulere seg på en slik måte at det oppleves som press og i retning av å bli

kalt inn på teppe, eller at mottaker ubevisst får negative assosiasjoner. I vårt eksperiment brukes to varianter av emnefelt, en med åpen personifisert spørsmålsstilling «*Kan vi prates?*» og en variant med en mer formell innkalling «*Innkalling til møte*».

2.3 E-post og emnefelt

Etter 12. mars 2020 har påvirkningsarenaer i arbeidslivet endret seg radikalt på grunn av Covid-19. Hjemmekontor har vært hverdagen i stor deler av perioden fram til sommeren 2021. Vår undersøkelse ble gjennomført i mars 2021, og hjemmebasert arbeid hadde da vært hverdagen i ett år. Arenaer der påvirkning skjer har flyttet seg fra fysiske samhandlingsflater til digitale plattformer.

Innboksen fylles av ulike henvendelser hver dag og for avsendere blir det viktig å vekke oppmerksomhet hos mottaker. Teksten i emnefeltet kan påvirke respons og reaksjon. Det foreligger mye forskning på effekt av emnefelt i e-poster innenfor salg og markedsføring. AIDA modellen, «Attention, Interest, Desire, Action», er en over hundre år gammel kommunikasjonsmodell for salg og prosesser rundt merkevarebygging og markedsføring. For oss er den også aktuell for studier om hvordan emnefelte i e-poster i organisasjoner kan vekke oppmerksomhet og interesse (Calvert, 2016).

Lisa Chittenden og Ruth Retti viser at både emnefelt, e-postens lengde, bruk av insentiver i stedet for å oppgi innhold, samt bruks av bilder påvirker leserate (Chittenden & Retti, 2011).

I artikkelen «*What makes you click*» av Lai & Farbroth (2013) beskrives en serie eksperimenter med emnefeltet på Twitter og Finn.no. Beskrivende overskrifter sammenlignes med overskrifter formulert som spørsmål. I tillegg testes overskrifter i form av spørsmål i kombinasjon med selvreferanse (du, din eller lignende). Resultatene viser at overskrifter i form av spørsmål hadde større klikk-respons enn beskrivende overskrifter. Overskrifter med bruk av spørsmål i

kombinasjon med selvreferanse økte responsen ytterligere. Studiet peker også på at bruk av tags i SMS-annonsering og effekten av tags, f. eks «*don't you think*» eller «*aren't you*», har positiv effekt på reaksjon og på holdningsendring. (Lai & Farbroth, 2013).

Calfano finner også at personifisering med bruk av navn i emnefeltet gir høy respons i sitt eksperiment, og ved å tilføre bruk av begrep på følelser øker responsen ytterligere. (Calfano, 2019)

Sapleton og Lourenço (2016) undersøkte effekten av emnefelt uten innhold og forventet nysgjerrighet og økt respons, men måtte konkludere med det motsatte.

I studien til Porter og Whitcomb (2005) testet de ulike emnefelt i forbindelse med rekruttering til forskningsstudier, deriblant effekten av et tomt emnefelt overfor grupper med svak tilknytning til forskningstematikken og en annen gruppe med sterk tilknytning. Eksperimentet viste moderat effekt av tomt emnefelt for mottakere med svak tilknytning og ingen modererende effekt når mottakerne hadde sterk tilknytning.

Innkalling til et møte og utformingen av emnefeltet er, som tidligere nevnt, dagligdags kommunikasjon i en digital jobbhverdag. Vi vet at en viktig del av påvirkning er retorikk. Aristoteles (384-322 f.Kr.), kjent som retorikkens far, peker på at for å nå gjennom med budskap må man ha retorisk bevissthet på troverdighet (etos), bruk av følelser (phatos) og argumenter (logos).

Vi tenker at phatos på den digitale arenaen typisk kan komme til uttrykk gjennom bruk av emotions og ikoner, Lai (2014) viser til eksperiment der det var lettere for ledere å få medarbeidernes positive respons ved spørsmål om en tjeneste enn det var for medarbeidere imellom, men i et annet eksperiment der en forespørsel forsterkes med smilefjes fikk medarbeiderne større respons seg imellom enn det lederen fikk i sin forespørsel til medarbeiderne. Smilefjes fra leder til medarbeider ble i mindre grad oppfattet positivt (Lai, 2014). Et annet eksperiment viste at smilefjes brukt av kvinner og menn ble oppfattet ulikt, der kvinner reagerte mer

positivt enn menn, mens for surt fjes var de negative reaksjonene like uavhengig av kjønn (Lai, 2014). Dette viser ulike erfaringer med emotions og i vårt eksperiment diskuterte vi bruk av smilefjes sammen med «*Kan vi prates?*», men valgte det bort.

Vi var nysgjerrige på forskning på bruk av formell tekst («*Innkalling til møte*»), eller uformell tekst («*Kan vi prates?*»). Olaisen et.al. (2008) har studert deler av Statoils virksomhet på sokkelen og på land, og med integrerte operasjoner gjennom digitale plattformer. Studien konkluderer blant annet med at et uformelt språk kan gi nærhet og formelt språk kan gi avstand. Teksten i emnefeltet kan derfor være viktig for type reaksjon.

2.4 Relasjon Leder-Medarbeider

Ledelse er å skape målsatte resultater sammen med andre og eksisterer ikke i enerom. I ledelse er det alltid et forhold mellom to eller flere mennesker. Det er mye forskning som understøtter at relasjon mellom leder og ansatt har betydning for motivasjon, tillit, prestasjon og resultater (Baard et al., 2004; Derue et al., 2011; Kuvaas et al., 2012).

Utvikling av begrepet «relasjonsledelse» kan ses som del av lederutvikling i et historisk perspektiv. Forskingen til Bass og Avolio står sentralt her.

Rammeverket med de fire I ène for transformasjonsledelse og fullspektrummodell som går fra passiv-unngående ledelse (*laissez-faire*-ledelse) til transaksjonsledelse og videre til transformasjonsledelse har hatt stor betydning fra transaksjonslederskap til transformasjonsledelse (Bass & Avolio, 1995; Bass B. M., 1990).

Gjennom 2000-tallet kom en rekke metaanalyser som med ulike innganger drøfter, validiterer og kritiserer rammeverk og trekkteorier. Disse viser hvordan ledere og medarbeidere inngår i ideologiske allianser og ikke bare nytteallianser. I plattform for nåtidens ledelse råder integrerte perspektiver på hva du er, hva du

gjør og med søkelys på relasjoner gjennom støttende og utviklende ledelse. Dette er sentrale elementer i transformasjonsledelse. Derue et al. (2011) konkluderte blant annet med at lederatferd forklarer variasjon i ledereffektivitet mer enn lederegenskaper.

Leder-medlem utveksling (LMX) teori er en relasjonsbasert tilnærming til ledelse som setter søkelys på toveis (dyadisk) forhold mellom ledere og ansatte (Graen & Uhl-Bien, 1995). LMX-ledelse er påvirket av «social exchange theory» og ble opprinnelig kalt Vertical Dyad Linkage Leadership (VDL) (Blau, 1964).

I følge Graen & Uhl-Bien utvikler ledere relasjoner av varierende grad av kvalitet med sine medarbeidere. Essensen i LMX-ledelse er at effektive ledelsesprosesser skjer når ledere og medarbeidere har mulighet til å utvikle modne relasjoner. De modne lederskapsrelasjonene oppstår fortrinnsvis i et leder-medarbeider-bytteforhold med høy kvalitet (høy LMX). Dette kjennetegnes av tillit, samhandling, støtte og belønning og den sosiale forpliktelsen blir gjensidig utveksling som strekker seg ut over det som er beskrevet og kanskje forventet i et arbeidsforhold. I motsatt fall vil et leder-medarbeider-bytteforhold med lav kvalitet (lav LMX) begrense seg til det som f. eks står i en stillingsbeskrivelse (Graen & Uhl-Bien, 1995). Graen og Uhl-Bien (1995) beskriver utvikling av LMX-ledelse i ulike stadier. I tidlig utgave fokuserte LMX-ledelse på dyadisk forhold mellom leder og ansatt. De to siste stadiene handler om å bygge leder-medarbeiderrelasjon og å overføre dyadene til grupper og team.

I forskning på sosiale bytterelasjoner mellom leder og medarbeidere tolker man ofte lave score som transaksjonsorientert eller som en økonomisk bytterelasjon og høyere score som en sosial langsiktig bytterelasjon basert på tillit.

I en metaanalyse utført i 2012 vurderes LMX-kvaliteter og effekter av disse, og de konkluderer med at det er holdepunkter for at dyadiske relasjoner er viktig i organisasjoner (Dulebohn et al., 2012). Jo mer medarbeideren har en sosial bytterelasjon til sin leder, jo bedre arbeidsprestasjoner og «ekstrarolleatferd» (Buch, 2015).

Med utgangspunkt i sosial bytteteori og tidligere forskning fant Kuvaas et. al (2012) støtte i sin forskning for en todimensjonal modell av LMX som består av «sosial» leder-medarbeiderrelasjon (SLMX) og «økonomisk» leder-medarbeiderrelasjon (ELMX). De argumenterer med at man bør se på kjennetegn eller kvaliteter av bytterelasjonen mer enn å måle kvalitet i leder-medarbeiderrelasjonen i nivåer fra lav til høy (Kuvaas et al., 2012).

En SLMX-relasjon kjennetegnes av langvarighet, en pågående prosess som er basert på følelser av løse forpliktelser, og at tillit og investering i relasjonene er sentralt. Det er de sosiale og emosjonelle aspektene ved byttet, samt tilliten til at gjengjeldelse skjer som er kvaliteten i SLMX. ELMX bærer preg av innflytelse ovenfra og ned, det å adlyde ordre på bakgrunn av formelle krav, at gjengjeldelse er bestemt på forhånd og at motiver handler om egeninteresser for begge (Kuvaas et al., 2012). Altså balanse i «gi og ta» i f. eks arbeidskontrakter, utbytte osv. i relasjon mellom leder og medarbeider.

I utvikling av sosial-bytterelasjon hvor sosiale, emosjonelle og tillitsbaserte aspekter preger relasjonen kan vennskap også utvikles (Lai, 2018). Vennskap kan ha positive effekter og kan ses gjennom inkludering, åpenhet og måles som trivsel. Vennskap kan også ha negative effekter gjennom opplevd usikkerhet, ekskludering og tap av påvirkningskraft og makt (Unsworth et al., 2018).

2.5 Hypoteser

Basert på teori ovenfor ønsker vi å undersøke effekt av digital kommunikasjon mellom leder og ansatt, og om relasjon mellom leder og ansatt påvirker reaksjoner - her avgrenset til to ulike emnefelt i en møteinnkalling mottatt i epost.

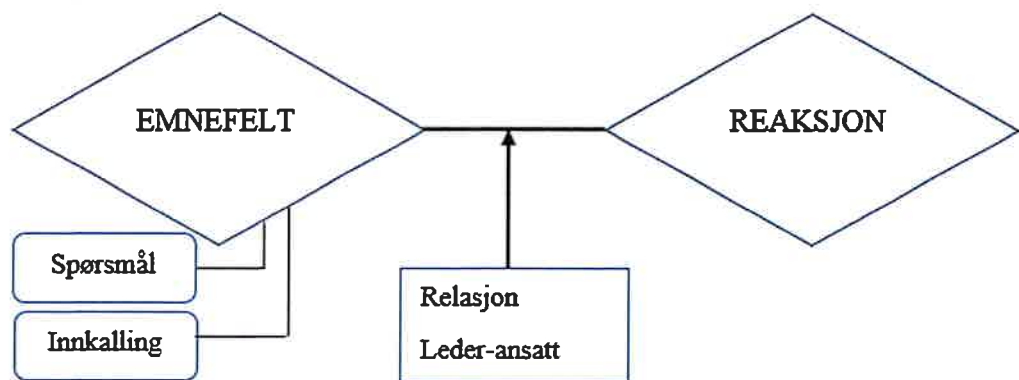
Teorigrunnlaget kan tilsi at utforming av emnefeltet i en epostinnkalling vil kunne gi ulike reaksjoner. En åpen personifisert spørsmålsstilling som «*Kan vi prates?*» og en mer formell «*Innkalling til møte*» vil, ut fra teorigrunnlaget, påvirke

hvordan mottaker oppfatter og reagerer på innkallingen. På grunnlag av dette fremsetter vi følgende hypotese:

«Måten emnefeltet i en digital møteinnkalling er formulert på, påvirker mottakers reaksjon på innholdet»

Teori og forskning understøtter at LMX-relasjoner mellom leder og ansatt kan påvirke hvordan man oppfatter og reagerer på emnefeltet. Kuvaas (2012) viser at ulik kvalitet i relasjoner har betydning for motivasjon, tillit, prestasjoner, åpenhet, usikkerhet osv. Dette kan påvirke om mottaker vil reagere med motstand, aksept/medgjørighet eller indre forpliktelse. Derfor fremsetter vi også denne hypotesen:

«Relasjonen mellom sender og mottaker modererer effekten emnefeltet har på mottakers reaksjon»



Figur 1. Hypotesemodell.

3. Metode

3.1 Metodisk tilnærming

For å teste hypotesene valgte vi å utføre et casebasert eksperiment. Et eksperimentelt design er egnet til å teste årsakssammenhenger mellom adskilte variabler (Ghauri et al. 2020). I denne studien ønsket vi å finne ut om det er kausaleffekt av emnefelt på reaksjon og om relasjon til leder modererer effekt av dette (Thrane, 2018).

Eksperimentet ble utført ved at deltakerne først ble presentert for en case/tenkt situasjon hvor de skulle forestille seg at de mottar en epost med innkalling til et møte av sin nærmeste leder. Ut over det fikk deltakerne i eksperimentet vite at det var ingen annen tekst eller annen informasjon i innkallingen, men at innkallingen kun gjelder en selv, og at ingen andre kollegaer er innkalt til møtet.

Deltakerne i eksperimentet fikk gjennom randomisert gruppering deretter presentert en variant av to ulike emnefelt for møteinnkallingen. En eksperimentgruppe fikk variant hvor innkallingen er en spørsmålsstilling og en eksperimentgruppe fikk variant av mer formell innkalling. Deretter fulgte spørsmål om egen reaksjon på innkallingen og hvilken relasjon man har til sin leder. Spørsmålene var helt like for begge eksperimentgruppene. Surveyen var lagt opp slik at man først kommer til del 1 med påstander om reaksjoner som må fullføres før man kommer til del 2 om relasjon til leder. (vedlegg 1)

Emnefelt i en epost med møteinnkalling er uavhengig variabel. Den måles i to varianter, et emnefelt med tekst uformet som «*Innkalling til møte*» og et emnefelt med tekst uformet som spørsmål «*Kan vi prates?*».

Reaksjoner av emnefeltet i innkallingen er avhengig variabel. Den måles i 13 reaksjoner med utgangspunkt i kategorier for motstandsreaksjoner, ubesluttsomhet, aksept/medgjørighet, indre forpliktelse.

Relasjon til leder er brukt som moderator. Dette ble målt med fire påstander for SLMX og fire påstander for ELMX (Kuvaas et al., 2012). I vår studie er det også lagt til en dimensjon knyttet til privat relasjon mellom leder og medarbeider, målt med tre påstander (Lai, 2018; Unsworth et al., 2018).

Kontrollvariabler i undersøkelsen er kjønn, alder, utdanningsnivå, ansiennitet, hvor lenge man har hatt nåværende nærmeste leder, møteform siste to måneder og leders kjønn.

3.2 Utvalget

De ti Statsforvalterembetene i Norge ble valgt som arena for eksperimentet. Statsforvalterembetene har likt samfunnsoppdrag, lik instruks og er underlagt samme styringslinje, men er selvstendige juridiske enheter/virksomheter med ulik organisering, strukturer, kultur og ledelse. Under koronaperioden ble det for Statsforvalterne, som for det meste av offentlig forvaltning, overgang fra alminnelig kontorhverdag til hjemmebasert arbeid og fulldigitale arbeidsmetoder. 2179 ansatte i embetene ble gjennom en epost invitert til å delta i eksperimentet/undersøkelsen. (vedlegg 2)

3.3 Spørrebatteri

Det ble laget spørrebatteri med påstander for reaksjoner og relasjoner. I del 1, for å måle emnefeltets effekt på åpen og passiv motstand, ubeslutsomhet, medgjørighet, aksept og indre forpliktelse er det formulert 13 påstander om reaksjoner i hovedkategoriene slik (Lai, 2014; Yukl et al., 2008):

Åpen motstand:

- Jeg oppfatter at jeg blir kalt inn på teppet
- Jeg blir nervøs
- Jeg tenker at noe må være galt
- Jeg ønsker ikke å delta i møtet og avviser

Passiv motstand/tregghet:

- Jeg grubler på hva dette er og vil kontakte min leder, men gjør det ikke
- Jeg tenker «Enda et møte»

Ubesluttsomhet:

- Jeg lurer på hva møtet skal handle om

Aksept/Medgjørighet:

- Jeg spør kolleger om de vet hva dette gjelder
- Jeg kontakter min leder og spør hva møtet skal handle om
- Jeg blir nysgjerrig
- Jeg blir engasjert

Indre forpliktelse:

- Jeg tenker det er gode nyheter
- Jeg tenker at det er en hastesak som jeg kan bidra til å løse

Del 2 handler om relasjon til leder. For å måle om relasjon modererte effekten emnefeltet hadde på reaksjoner er det brukt validert spørrebatteri for SLMX og ELMX versjon 1.0 (Kuvaas et al., 2012). I tillegg brukte vi tre ikke-validerte tilleggsspørsmål om privat relasjon mellom leder og ansatt. Disse ble definert av oss, inspirert av teori knyttet til sosiale medier, men i denne sammenheng avgrenset til sosiale fysiske arenaer i forbindelse med arbeidsplassen eller privat (Unsworth et al. 2018). (vedlegg 1)

For både påstander om reaksjon og relasjon ble det brukt Likert skala 1-7 for helt uenig til helt enig. Dette gjør at det kan være mulig å få frem nyanser i eksperimentet, og det gjør det mulig å kvantifisere datamaterialet (Grennes, 2004).

Det ble gjort en pretest av den samlede undersøkelsen, herunder presentasjon av case og emnefelt etterfulgt av spørsmål for å måle reaksjoner av emnefeltet og relasjon til leder. Pretesten ble sendt ut til ti tilfeldig utplukkede deltakere primært for å sikre at spørsmålstillinger var forståelig, og om det tekniske designet av rekkefølge og randomisering virket etter hensikten (Ghauri et al., 2020). Pretesten førte til mindre endringer av spørrebatteriets del om reaksjoner, og justering og ny kvalitetssikring av oppsett i Qualtrics.

3.4 Datainnsamling - gjennomføring

I forkant av gjennomføring ble det gjort utsjekk mot Statsforvalternes administrative fellestjenester (STAF) om bruk av felles epostregistre. GPDR ble også kvalitetssikret sammen med felles personvernombud for Statsforvalterembetene.

I epost til utvalget ble undersøkelsen presentert som «*Undersøkelse om digital kommunikasjon*». For å unngå hypotesegjetting er invitasjonsteksten nøytral når det gjelder innhold og bakgrunn for selve studien (Price et al., 2015). (vedlegg 2) Spørrebatteriet ble distribuert gjennom Qualtrics og undersøkelsen lå åpen i ca. 14 dager.

Vi fikk en utilsiktet hendelse i forbindelse med gjennomføring. Samme uke som utsendelsen av undersøkelsen ble Statsforvalterembetene utsatt for et cyberangrep/Phishing. Mange ansatte mottok epost fra en navngitt ordfører med innhold som vekket mistanke. På grunn av dette ble det sent ut en «vær varsom»-melding fra IKT- tjenester. Vi fikk følgelig mange henvendelser de første dagene undersøkelsen lå åpen med spørsmål om lenken i undersøkelsen var trygg. Etter noen dager så vi lav svarprosent, og vi la en kort informasjon på intranettene til Statsforvalterembetene om at undersøkelsen fra oss var trygg. (vedlegg 3)

3.5 Analyse

Analyser av datamaterialet fra undersøkelsen ble utført i SPSS Statistics- Statistical Package for the Social Sciences. Etter innledende faktoranalyser ble det gjort enveis- og toveis variansanalyser (ANOVA).

4. Resultater

Totalt deltok 751 ansatte hos Statsforvalterne i Norge i eksperimentet. 66,3 prosent var kvinner. Over 88 prosent av deltakerne oppga at de kun, eller for det meste, deltok i digitale møter versus fysiske de siste månedene før eksperimentet. Over 60 prosent oppgir at de har hatt sin nærmeste leder mellom ett og fem år.

Tabell 1 (vedlegg 4) viser deskriptiv statistikk, reliabilitet og korrelasjoner.

Tabell 2 under viser beskrivende statistikk av utvalget.

		Antall	Prosent
N=751	Kvinner	498	66,3 %
	Menn	238	31,7 %
	Annet	15	2
Alder	30-39	135	18%
	40-49	171	22,8%
	50-59	246	32,8%
	60-69	147	19,6%
	Annet	52	6,8%
Utdanningsnivå	Bachelor/cand. mag. grad	200	26,6%
	Master/hovedfag eller høyere	497	66,2%
	Annet	54	7,2%
Ansiennitet nærmeste leder	Under ett år	184	24,5%
	Mellom 1 og 5 år	460	62%
	Annet	107	13,5%
Møteform	Kun digitale møter	403	53,7%
	For det meste digitale møter	206	34,6%
	Annet	142	11,7%

Tabell 2. Beskrivende statistikk av utvalget

Innledningsvis ble det gjort faktoranalyser av testleddene knyttet til reaksjon for å belyse konvergent og diskriminant validitet samt avdekke eventuelle underliggende dimensjoner. Analysene avdekket ikke en tilfredsstillende faktorstruktur. Alle etterfølgende analyser er derfor gjennomført separat for hvert av de 13 testleddene om reaksjon.

Faktoranalyse av testleddene knyttet til relasjon avdekket tre dimensjoner. Kun ett testledd hadde en faktorladning under 0,5 og dette ble tatt ut før Chronbach`s Alpha test. To av dimensjonene samsvarer med relasjonspåstandene i henholdsvis

SLMX og ELMX (Kuvaas et al., 2012). Disse to viste tilfredsstillende reliabilitet og ble brukt videre i moderatoranalyse ved hjelp av toveis ANOVA. De tre testleddene knyttet til privat relasjon mellom leder og ansatt ga ikke tilfredsstillende reliabilitet ved Chronbach`s alfa-test og ble derfor ikke tatt med videre i analysene.

Tabell 3. Resultater fra faktoranalyse av testledd om relasjon mellom leder og ansatt samt Chronbach`s Alpha.

Relasjon	1	2	3
Jeg forsøker å bidra til å ivareta min nærmeste leders interesser fordi jeg stoler på at han eller hun vil ta godt vare på meg.	.867		
Jeg tror at den innsatsen jeg legger ned i jobben i dag vil være fordelaktig for min relasjon til min nærmeste leder.	.861		
Min nærmeste leder har investert mye i meg	.762		
Mitt forhold til min nærmeste leder er basert på gjensidig tillit.	.758		
Chronbach`s Alpha 0,841	N of Items 4		
Jeg gjør det min nærmeste leder krever av meg, hovedsakelig fordi han eller hun er min formelle sjef	.869		
Den beste beskrivelsen av relasjonen til min nærmeste leder er at jeg gjør det jeg får beskjed om å gjøre	.815		
Mitt forhold til min nærmeste leder er hovedsakelig basert på autoritet, han eller hun har myndighet til å bestemme	.775		
Chronbach`s Alpha 0,789	N of Items 3		
Det eneste jeg egentlig forventer av min nærmeste leder er at han eller hun oppfyller sin formelle rolle som overordnet eller sjef	.495		
Jeg og min leder kjenner hverandre personlig gjennom sosiale arenaer utenom arbeidsplassen			.788
Jeg og min leder kjenner hverandre kun gjennom faglig samarbeid på arbeidsplassen			.765
Jeg og min leder kjenner hverandre personlig gjennom sosiale arenaer på arbeidsplassen			.693
Chronbach`s Alpha 0,656 *	N of Items 3		

Note. Testledd som er benyttet til hypotesetesting er markert med fet skrift. Ekstraksjonsmetode; principal component analysis, rotert med Oblimin with Kaiser Normalization. Verdier er rapportert fra Pattern Matrix.

*Ikke tilfredsstillende reliabilitet. N=751

4.1 Emnefeltets potens

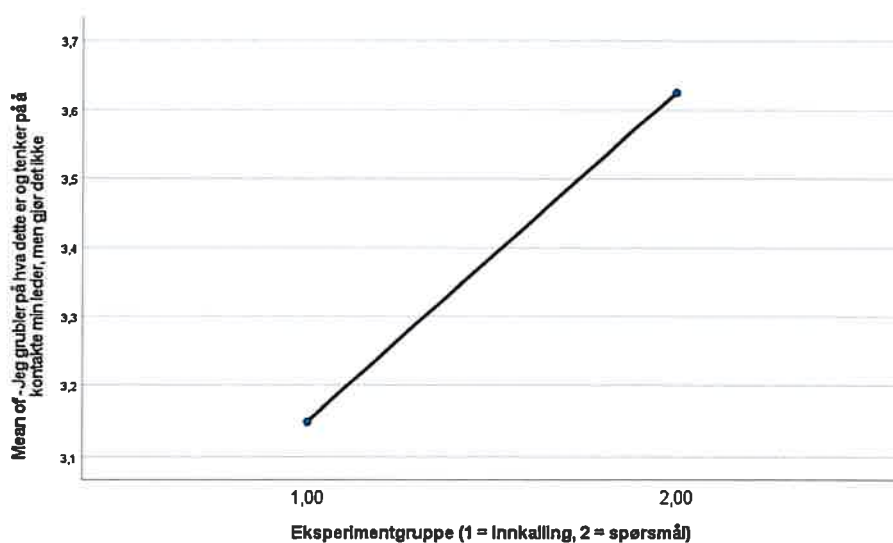
Hypotesen er at måten emnefelt i en digital møteinnkalling er formulert på, påvirker mottakers reaksjon på innholdet. Enveis ANOVA viser statistisk signifikant effekt av emnefelt på seks av 13 testledd for reaksjon. Selv om

analysen viser signifikante verdier for disse seks reaksjonene, er effektforskjellen mellom gruppene liten.

Figurene 3-8 under viser effektberegninger ved Cohens $d = (M_2 - M_1) / s$
 $s = \sqrt{((SD_1^2 + SD_2^2) / 2)}$ av emnefelt mellom eksperimentgruppene.

Vi ser at størrelsene for de 6 signifikante reaksjonene varierer fra 1,4% (0,014) til 3,9% (0,039). Cohens d på inntil 0,20 regnes som liten effekt, d på 0,5 medium stor. En stor effekt regnes å være $d = 0,80$ og oppover (Pallant; Thrane, 2018).

«Jeg grubler på hva dette er og tenker på å kontakte min leder, men gjør det ikke» ($F=12,711$, $p=0,000$)

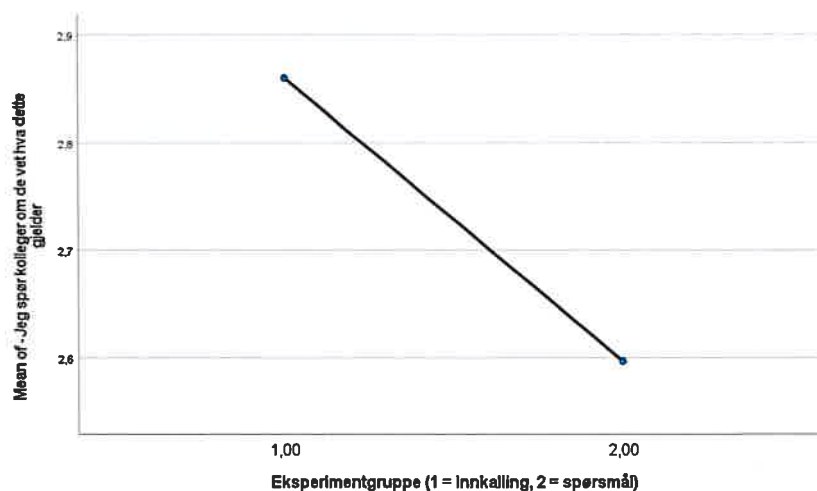


Figur 3. Eksperimentgruppe og reaksjon. 1= Emnefelt som innkalling 2= Emnefelt som spørsmål

	Gruppe 1	Gruppe 2
Mean (M)	3,15	3,63
Std. Deviation (SD)	1,714	1,848
N	351	358
Cohen's $d =$ $(363 - 315) / 1782.259801 = 0.026932$		

Utregningen viser en forskjell mellom gruppen på 2,6%.

«Jeg spør kolleger om de vet hva dette gjelder» (F=3,893, p=0,049)

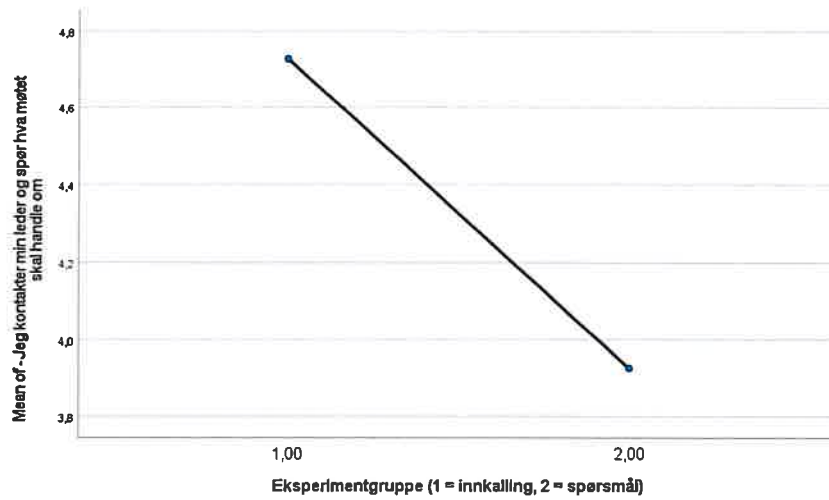


Figur 4. Eksperimentgruppe og reaksjon. 1= Emnefelt som innkalling 2= Emnefelt som spørsmål

	Gruppe 1	Gruppe 2
Mean (M)	2,86	2,60
Std. Deviation (SD)	1,817	1,732
N	350	357
Cohen`s d= (260 - 286)/1775.008873 = 0.014648		

Utrekningen viser en forskjell mellom gruppen på 1,4 %.

«Jeg kontakter min leder og spør hva møtet skal handle om» (F=27,218.
p=0,000)

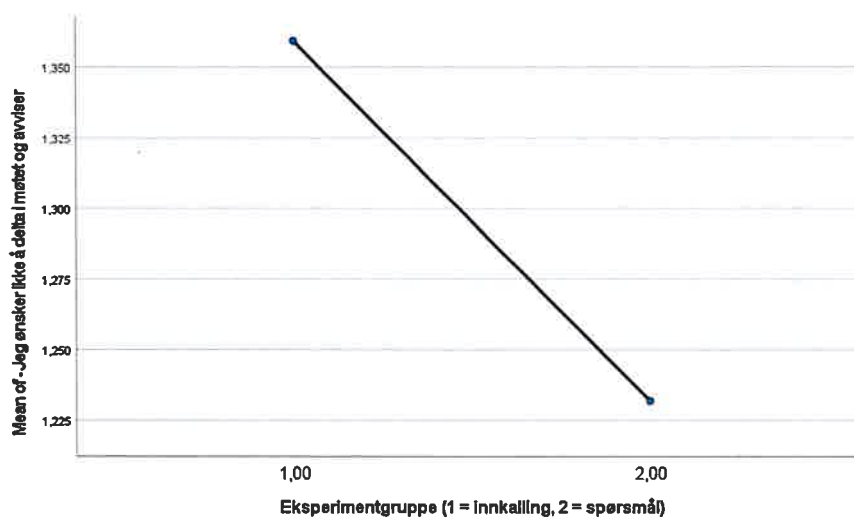


Figur 5. Eksperimentgruppe og reaksjon. 1= Emnefelt som innkalling 2= Emnefelt som spørsmål

	Gruppe 1	Gruppe 2
Mean (M)	4,73	3,93
Std. Deviation (SD)	2,052	2,027
N	351	358
Cohen`s d= (393 - 473)/2039.538306 = 0.039225		

Utrengningen viser en forskjell mellom gruppen på 3,9 %

«Jeg ønsker ikke å delta i møtet og avviser» (F=5,082, p=0,024)

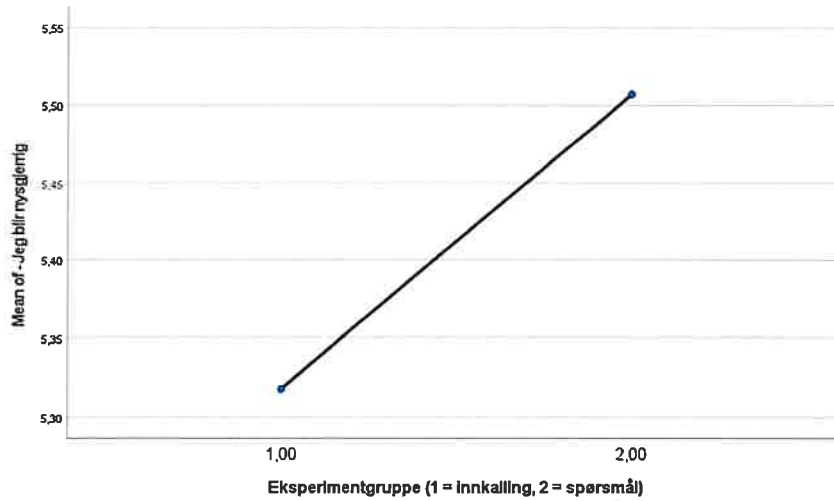


Figur 6. Eksperimentgruppe og reaksjon. 1= Emnefelt som innkalling 2= Emnefelt som spørsmål

	Gruppe 1	Gruppe 2
Mean (M)	1,36	1,23
Std. Deviation (SD)	0,816	0,681
N	351	358
Cohen`s d=	$(123 - 136) / 751.537424 = 0.017298$	

Utrekningen viser en forskjell mellom gruppen på 1,7 %

«Jeg blir nysgjerrig» ($F=4,047$, $p=0,045$)

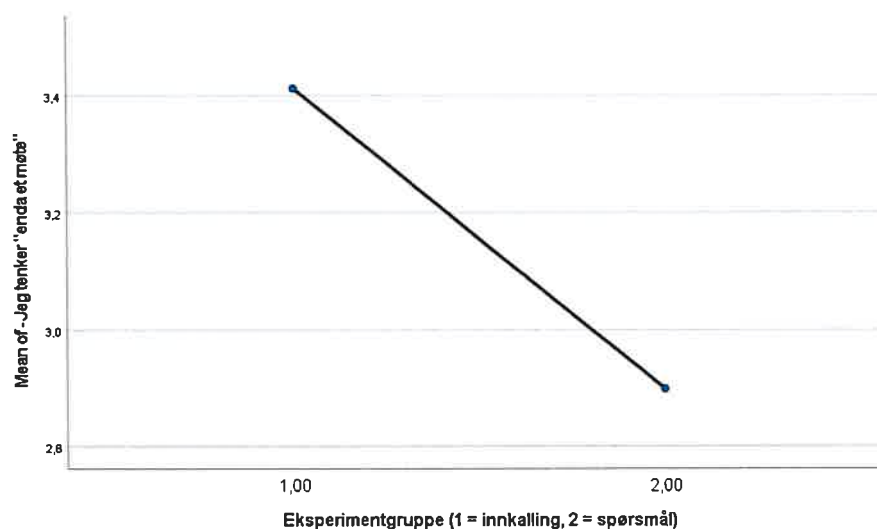


Figur 7. Eksperimentgruppe og reaksjon. 1= Emnefelt som innkalling 2= Emnefelt som spørsmål

	Gruppe 1	Gruppe 2
Mean (M)	5,32	5,51
Std. Deviation (SD)	1,306	1,205
N	353	357
Cohen's d= (551 - 532)/1256.515221 = 0.015121		

Utregningen viser en forskjell mellom gruppen på 1,5 %

«Jeg tenker «enda et møte» (F=17,455, p=0,000)



Figur 8. Eksperimentgruppe og reaksjon. 1= Emnefelt som innkalling 2= Emnefelt som spørsmål

	Gruppe 1	Gruppe 2
Mean (M)	3,41	2,92
Std. Deviation (SD)	1,599	1,668
N	352	357
Cohen`s d=	$(292 - 341) / 1633.864284 = 0.02999$	

Utregningen viser en forskjell mellom gruppen på 2,9 %

4.2 Relasjoners betydning som moderator for reaksjon på emnefelt

Hypotesen er at relasjonen mellom sender og mottaker modererer effekten emnefeltet har på mottakers reaksjon. I toveis ANOVA utført for å undersøke moderatoreffekter finner vi ingen signifikante interaksjonseffekter av relasjon og emnefelt på mottakers reaksjon. Vi finner dermed ingen støtte for hypotese om at relasjon modererer effekten emnefeltet har på mottakerens reaksjon i denne studien.

Det som imidlertid gir signifikante funn, er envis ANOVA av relasjon som uavhengig variabel. Her ser vi at relasjon mellom leder og ansatt har direkte effekt

på flere av reaksjonene. Dette gjelder både for SLMX og ELMX, men med fleste signifikante verdier for direkteeffekt av SLMX. Dette ligger imidlertid utenfor de fremsatte hypotesene i studien, og vil ikke bli omtalt her.

4.3 Oppsummering resultater

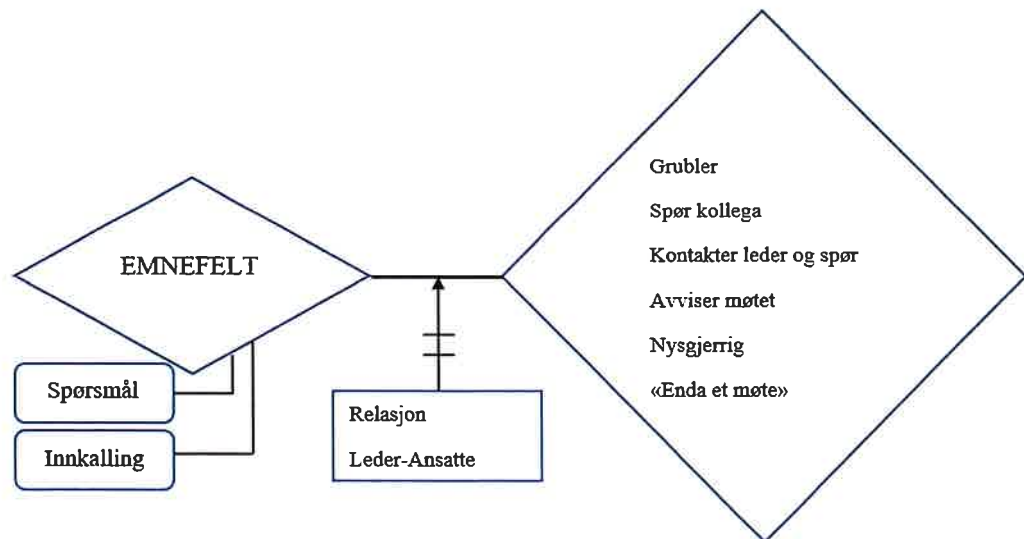
Enveis variansanalyse er utført for å teste direkte effekt av emnefelt i en møteinnkalling, på reaksjoner hos mottakere. En gruppe fikk møteinnkalling med emnefelt som spørsmål «*Kan vi prates?*», en annen gruppe møteinnkalling med emnefelt som formell innkalling «*Innkalling til møte*». Grupperingen var randomisert.

Hypotese 1: «*Måten emnefelt i en digital møteinnkalling er formulert på, påvirker mottakers reaksjon på innholdet*»

Vi finner støtte for hypotesen. Det er statistisk signifikante forskjeller mellom eksperimentgruppene på hvordan emnefeltet påvirker i seks reaksjoner. Det er effekt av emnefelt på reaksjoner knyttet til grubling, spørre/søke svar, nysgjerrighet, avventende/motstandsreaksjon. På tross av signifikante forskjeller er effektstørrelsen liten.

Hypotese 2: «*Relasjonen mellom sender og mottaker modererer effekten emnefeltet har på mottakers reaksjon*»

Vi finner ikke støtte for hypotesen. Gjennom moderatoranalyse ved toveis ANOVA ses ingen signifikante interaksjoner. Analysen viser at relasjon til leder har ingen modererende effekt på hvordan emnefeltet påvirker reaksjon hos mottaker i denne studien.



Figur 9. Resultater

5. Diskusjon

Hovedformålet i vårt eksperiment var å utforske om to ulike emnefelt i innkalling til et møte påvirket og skapte ulike reaksjoner og om relasjonen man har til leder påvirket en eventuell effekt. Bakgrunnen var egen erfaring og nysgjerrighet på om noe så lite som et enkeltstående emnefelt i en møteinnkalling kan utløse ulike reaksjoner, slik vi også kan se i ulik forskning om digital påvirkning, bruk av overskrifter mv. Resultater av et slikt eksperiment vil kunne gi økt forståelse for hva som kan skape både tilsiktede, og kanskje også utilsiktede effekter av økende digital «hverdags-samhandling» mellom leder og ansatt (Lai & Farbrot, 2013).

5.1 Sammenheng mellom emnefelt og reaksjoner

Eksperimentet ga støtte til hypotesen vår om at hvordan emnefeltet var formulert ville skape ulik reaksjon. Tesen vår var at en åpen personifisert spørsmålstilling ved «*Kan vi prates?*» kontra en mer formell og «intetsigende» «*Innkalling til møte*» ville ha betydning for hva det utløste av reaksjoner og tanker hos mottaker.

Hovedfunnet i eksperimentet er at det ble målt forskjeller i seks reaksjoner ift. variantene av emnefeltet man var utsatt for. Med bakgrunn i teori om motstand

mot påvirkning, og vår kategorisering av reaksjonene jf. kap. 3.3. ser vi at disse seks reaksjonene fordeler seg mellom åpen og passiv motstand, og aksept/medgjørighet (Yukl et al., 2008).

Reaksjonen «*Jeg ønsker ikke å delta i møtet og avviser*» er i denne studien et uttrykk for en motstandsreaksjon. Effektforskjellen mellom eksperimentgruppene er liten, men gruppen med emnefelt «*Innkalling til møte*» svarer med høyre grad av enighet for å avvise møte, enn gruppen med emnefelt «*Kan vi prates?*».

Vi ser videre at to av de seks reaksjonene med statistisk signifikant forskjell mellom eksperimentgruppene er knyttet til passiv motstand/treghet. Dette er reaksjonene «*Jeg grubler på hva dette er og tenker på å kontakte min leder, men gjør det ikke*» og «*Jeg tenker «Enda et møte»*».

Effektforskjellene er også små her. Eksperimentgruppen som fikk emnefelt med spørsmål, svarer med høyere grad av uenighet enn gruppen som fikk emnefelt med formell innkalling på reaksjonen «*Jeg tenker enda et møte*». Vi ser motsatt tendens på reaksjonen «*Jeg grubler på hva dette er og tenker på å kontakte min leder, men gjør det ikke*». Her svarer gruppen som fikk emnefelt som innkalling med litt høyere grad av uenighet enn gruppen som fikk emnefelt med spørsmål om møte.

Vi har funn på tre reaksjoner knyttet til aksept/medgjørighet. Disse er;

- «*Jeg spør kolleger om de vet hva dette gjelder*»
- «*Jeg kontakter min leder og spør hva møtet skal handle om.*»
- «*Jeg blir nysgjerrig*»

Også her er effektforskjellene små mellom eksperimentgruppene. Når det gjelder nysgjerrighet er det høyere grad av enighet i eksperimentgruppen som fikk emnefeltet «*Kan vi prates?*» enn de med «*Innkalling til møte*»

Eksperimentgruppen som fikk «*Innkalling til møte*» svarer med høyere grad av enighet enn den andre gruppen i at de kontakter sine kollegaer og sin leder.

Den største effektforskjellen mellom eksperimentgruppene på de seks reaksjonene er reaksjonen «*Jeg kontakter min leder og spør hva møtet skal handle om*». Dette kan være et uttrykk for at en formell innkalling i større grad gjør at man kontakter leder og etterspør f. eks en møteagenda/sakspunkter.

Når vi utfra forskningsresultatene til Lai og Farbroth (2013) tenkte at et spørrende emnefelt ville skape mindre motstand enn en innkalling, har vi gjennom denne studien ikke grunn til å konkludere på det.

Vår vurdering av emnefelt i møteinnkalling er at det hverken er riktig eller galt å henholdsvis bruke spørsmålsstilling eller formell innkalling. Vårt råd til ledere er imidlertid å være bevist på at man påvirker medarbeiderens reaksjoner med små variasjoner i noe så «lite» som et emnefelt. Et emnefelt med spørsmålsstilling vil f. eks kunne skape mer nysgjerrighet enn et formelt emnefelt, og et formelt emnefelt kan utløse åpne motstandsreaksjoner (Olaisen et al., 2008).

Vi ser at variasjon av emnefelt skaper forskjeller i reaksjon, men det vil være nødvendig å utforske videre bruk av et spørrende emnefelt i innkalling til møte, og det kunne også vært interessant å bruke LMX-relasjoner som uavhengige variabler.

5.2 Relasjoners betydning for hvordan emnefelt vil påvirke reaksjon

Vi fikk i dette eksperimentet ikke støtte for hypotesen om at relasjoner, her LMX-relasjoner, mellom leder og ansatt ville moderere effekt av hvordan emnefeltet skapte reaksjoner. Vi vet gjennom ulik forskning at relasjon mellom leder og ansatte har mye å si for både trivsel, prestasjoner, engasjement og arbeidsmoral (Kuvaas et al., 2012). Vi var rimelig overbevist om at ulike kvaliteter i relasjon ville være målbart og tydelig komme frem i eksperimentet, men funnene i toveis ANOVA var ikke signifikante.

Vi har over 700 deltakere, så vi mener datagrunnlaget har tilstrekkelig omfang, men det kan være at flere deltakere og dermed større datagrunnlag kunne vist sterkere signifikansverdier og at relasjoners betydning kunne kommet frem. På en annen side, en mulig svakhet i eksperimentet kan ha vært å unnlate å gi mer bakgrunnsinformasjon til caset. Vi vurderte i flere runder å beskrive noe i innkallingsteksten om formålet med møtet. Beskrivelse av formålet, som ville vært likt i begge eksperimentgrupper, ville da bidratt til å gi emnefeltet kontekst. Sett i ettertid mener vi dette kan ha betydning for relasjonenes moderatoreffekt.

De manglende moderatoreffektene av LMX, samsvarer ikke med studier vi har satt oss inn i for gjennomføring av denne studien (Kuvaas et al., 2012). Vi kunne forventet at SLMX-relasjoner kunne moderert effekten slik at en kunne måle positive og konstruktive reaksjoner f, eks emnefeltet med personifisert spørsmålsstilling og reaksjoner som; «*Jeg gleder meg til møtet*» eller «*Jeg tenker det er en hastesak som jeg kan bidra til å løse*». I en studie gjort av Kuvaas m. fl. (2012) pekes det på at jo større sosial relasjon til leder desto bedre arbeidsprestasjon og ekstrarolleadferd kan ses hos medarbeiderne. Den økonomiske relasjonen- ELMX, kunne vi kanskje sett moderatoreffekt av på emnefelt som formell innkalling og reaksjoner som f.eks. «*Jeg ønsker ikke å delta i møtet og avviser*» eller «*Jeg oppfatter at jeg blir kalt inn på teppet*» (Kuvaas et al., 2012; Yukl et al., 2008).

Vi hadde også definert tre ikke validerte tilleggsspørsmål om privat relasjon mellom leder og ansatt. Disse tre ble definert av oss, inspirert av teorien til Unsworth et al., 2018, om hvordan vennskap kan ha både positive og negative effekter, og Lai (2018) om betydningen av sosiale, emosjonelle og tillitsbaserte aspekter i bytterelasjonen leder og medarbeider. Vi avgrenset våre spørsmål til sosiale fysiske arenaer i forbindelse med arbeidsplassen eller privat. Her førte innledende analyser ikke frem og vi vurderer at «hjemme-lagde spørrebatteri» ikke burde vært benyttet.

Den manglende støtten for at SLMX og ELMX har modererende effekt på sammenheng mellom emnefelt og reaksjoner, indikerer at medarbeideres relasjon

til nærmeste leder har liten betydning for hvordan man opplever og reagerer på ulikheter i emnefelt til møteinnkallinger.

Imidlertid så vi direkte effekt av relasjoner på noen reaksjoner i enveis ANOVA hvor relasjon var satt som uavhengig variabel. Her så vi at det for SLMX-påstandene ga signifikante funn på 12 av 13 reaksjoner. Den eneste reaksjonen som ikke ga signifikant funn, var «*Jeg lurer på hva møtet skal handle om*», i dette eksperimentet kategorisert som uttrykk for ubesluttsomhet.

For ELMX-påstandene er det signifikante funn på ni av 13 reaksjoner. Her ser vi at de ni reaksjonene både er reaksjoner for åpen motstand og indre forpliktelse, bl.a. «*Jeg tenker det er gode nyheter*», «*Jeg tenker noe må være galt*», «*Jeg blir nervøs*», «*Jeg tenker det er en hastesak som jeg kan bidra til å løse*».

Sett i lys av disse funnene, mener vi det er aktuelt og interessant å sette videre søkelys på hvor og hvordan relasjoner mellom leder og medarbeidere bygges i det «nye arbeidslivet» med endring av fysiske og digitale arbeidsflater.

5.3 Andre implikasjoner, begrensninger og svakheter

Hendelsen med samtidighet mellom iverksettelse av eksperimentet og hacking-angrepet var uheldig, og vi kan ikke utelukke at hendelsen påvirket antall deltakere og evt. også svarene de ga. Vi fikk flere direkte e-poster med spørsmål om vår undersøkelse faktisk var fra oss, selv om det ble lagt ut informasjon om at lenken var ekte og trygg.

Hendelsen kan ha skapt både motstand og interesse for å delta. Cialdini (2004) peker på at gjensidighet forplikter i mellommenneskelige relasjoner og at sosial validering, ved å speile seg selv i andre, kan være relevant for en kunnskapsorganisasjon som Statsforvalteren. Cyber-angrepet ga oss mulighet til å sette forsterket søkelys på undersøkelsen og temaet, og vi tenker at våre kollegaer

forstår hvorfor respons er viktig i slike studier, noe vi også kan gjenkjenne i teoriene til Cialdini (2005) som peker på at sosial atferd påvirker.

Hendelsen kan også ha skapt motstand også fordi vi er ledere, Jacks et al. (2000) viser i sin forskning at motstand til påvirkning øker med høyere posisjon hos påvirker. Fransen et al. (2015) underbygger også teorien og konkluderer i sin studie med at vi heller motstår påvirkning enn å omfavne.

Om samtidigheten mellom angrepet og undersøkelsen, og om saken på intranettet påvirket responsen kvantitativt eller kvalitativt blir spekulasjon, men vi fikk et par direkte eposter som uttrykte misnøye med spørsmål rundt leder og hvor det i en tilbakemelding bl.a. ble kommentert slik «*Jeg vil bare informere om at jeg ikke fullfører undersøkelsen fordi jeg føler jeg utleverer min leder*». Det var overraskende og ikke forventet, men teoretisk sett en motstandsreaksjon jf. studien til Jacks et al. (2003) som konkluderer med at å motarbeide ofte er en sentral reaksjon på påvirkning- altså ikke bare motstand, men reell motarbeidelse.

I planlegging av studien var vi nøye med å bruke nøytrale setninger og påstander og tenke gjennom om det var etiske implikasjoner. Uansett kan det være grunn til å tro at Cyber-angrepet skapte usikkerhet og skepsis.

Undersøkelsen gjennomføres under en global pandemi når det snakkes mye om den bratte digitale læringskurven i arbeidslivet og til varige endringer osv. Dette kan også ha påvirket deltakernes svar.

Våren 2021 hadde den digitale hverdagen begynt å få fotfeste. Kanskje «*Kan vi prates?*» i mindre grad oppfattes som å bli kalt inn på teppet fordi den fremstår uformell og kan oppfattes som en erstatning av at noen stikker hodet inn i kontordøra og spør om vi kan ta en prat?

På den digitale kontorplattformen bruker vi både Messenger-løsninger, ulike Microsoft kommunikasjonsverktøy (Teams, Yammer, SharePoint osv) e-post og

telefon. En svakhet er at for umiddelbar respons må begge parter være pålogget, slik er det ikke ved kaffemaskinen eller ved kontordøren.

Kanskje emnefeltet i dag har mindre betydning enn tidligere? Vårt eksperiment viser at emnefeltets utforming skaper ulikheter i reaksjoner, men at effektstørrelsen mellom gruppene er liten. Kanskje vår undersøkelse hadde vist andre resultater hvis spørreundersøkelsen hadde vært gjennomført i april 2020, helt i starten av pandemien og mens vi fortsatt var i utprøving av den digitale kontorhverdagen.

Korzynski (2015) viser i sin forskning til at i organisasjoner med tydelige forventninger til bruk av teknologiske plattformer, og med lederen digitalt aktiv, skapes åpne kulturer. Hans forskning viser også at økt aktivitet fra leder på interne plattformer øker engasjementet hos ansatte mer enn økt aktivitet på eksterne plattformer. Hans funn viser at bevissthet rundt leders adferd, holdning til, og bruk av digitale samhandlingsflater påvirker både kultur og medarbeidere.

6. Oppsummering og konklusjon

I denne studien har vi gjennomført ett eksperiment og fått signifikante funn på at måten emnefelt er formulert på gir ulikheter i reaksjoner hos mottaker. Vi har ikke fått støtte til hypotesen om at relasjon moderer dette.

I en stadig mer digitalisert hverdag, der også kommunikasjon foregår i mange kanaler parallelt, er bevissthet om formuleringer i emnefelt og overskrifter osv viktig. Vi forventer mer forskning framover på hvordan bruk av ulike sosiale medier og kommunikasjonsplattformer påvirker relasjonen mellom leder og medarbeider. Dette forutsetter jo også videre forskning på maktbaser og påvirkningsteknikker i digitale ledelsesperspektiv.

Gjennom forskning presentert i studiet «Makt og påvirkning i lederrollen» har vi også sett at menn og kvinner reagerer ulikt. Alder, utdanning og kjønn ble ikke utforsket i vår undersøkelse, men er et interessante tema for videre forskning.

Det blir spekulasjon, men hvem vet hvilke effekter og funn man får hvis man f. eks gjennomfører tilsvarende eksperiment på emnefelt og reaksjoner om fem år?

Sikkert er det at den digitale transformasjonen vil få stor betydning for kommunikasjon og oppgaveløsning i arbeidslivet, utvikling av lederroller og LMX-relasjoners betydning.

Referanser

- Anderson, C. B. (2014). Perspectives on power in organizations. *Annual review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour Vol. 1*, ss. 67-97.
- Anderson, C., John, O., & Keltner, D. (2012). The Personal sense of power. *Journal of personality* 80(2), ss. 313-344.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamic*, ss. 19-31.
- Bass, B. M., & Avolio, J. M. (1995). Transformational leadership development. Manual for The Multifactor Leadership Questionnaire. *Consulting Psychologists Press*.
- Batenburg, A., & Bartels, J. (2017). Keeping up online appearances: How self-disclosure on Facebook affects perceived respect and likability in the professional context. *Computers in Human Behaviour* 7, ss. 265–276.
- Blau, P. M. (1964, April). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, ss. 193-206.
- Buch, R. D. (2015). Knowledge donating and knowledge collecting: The moderating roles of social and economic LMX. *Leadership and Organization Development Journal* 306 1:, ss. 35-53.
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings. *Journal of Applied Social Psychology* 34(10), ss. 2045-2068.
- Calfano, B. (2019, 7 3). Power Lines: Unobtrusive Assessment of E-mail Subject Line Impact on Organization Website Use. *Journal of political marketing*, ss. 179-195.
- Calvert, C. (2016). Skriv så det selger. *Universitetsforlaget*, s. 30.
- Chittenden, L., & Retti, R. (2011, 3). An evaluation of e-mail marketing and factors affecting response. *Journal of Targeting, Measurement & Analysis for marketing*, s. 203.
- Cialdini, R. B. (2004). The Science of persuasion. *Scientific American Spesial Edition*, ss. 70-77.
- Cialdini, R. B. (2005). Basic Social Influence Is Underestimated . *Psychological Inquiry*, 16(4),, ss. 158-161.
- Cialdini, R. B. (2011). *Påvirkning, teori og praksis*. Oslo: Abstrakt forlag AS.

-
- Cialdini, R. B., & Goldstein, N. J. (2004). Social influence: Compliance and Conformity. *Annual Review of Psychology*, 55(1), ss. 591-621.
- Dahl, Ø. J. (2007). *Bridges of understanding - Perspectives on intercultural communication*. Akademika Pub.
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: an integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, ss. 7-52.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future. *Journal of Management* 38(6), ss. 1715-1759.
- Fast, N. J. (2012). Power and overconfident decision-making. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 117(2), ss. 249-260. .
- Fransen, M. L., Smit, E. G., & Verlegh, P. J. (2015). Strategies and motives for resistance to persuasion: An integrative framework. *Frontiers in Psychology*, 6.
- French, J. P., & Raven, B. (1959). The bases of social power. *Studies in social power*, ss. 150-167.
- Ghauri, P., Grønhaug, K., & Strange, K. (2020). *Research methods in business studies*. Cambridge University Press.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly - Volum 6, Issue 2*, ss. 219-247.
- Grennes, T. (2004). *Hvordan kan du vite at noe er sant?* . Cappelen Damm Akademisk.
- Higgins, C. A., Judge, T. A., & Ferris, G. R. (2003). Influence tactics and work outcomes: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 24, ss. 89-106.
- Jacks, J. S., & Cameron, K. A. (2003). Strategies for Resisting Persuasion. *Basic & Applied Social Psychology*, 25(2), ss. 145-161.
- Jacks, J. S., & Devine, P. G. (2000). Attitude Importance, Forewarning of Message Content, and Resistance to Persuasion. *Basic & Applied Social Psychology* 22(1), ss. 19-29.
-

-
- Korzynski, P. (2015). Online networking and employee engagement: What current leaders do? *Journal of Managerial Psychology*, 30(5), ss. 582–596.
- Kuvaas, B., Buch, R., Dysvik, A., & Hærem, T. (2012). Economic and social leader-member exchange relationship and follower performance-. *Leadership Quarterly* 23(5), ss. 756-765.
- Kvalnes, Ø. (2019, 01 23). Skapt for relasjoner. *BI Business Review*.
- Lai. (2014). *Makt og påvirkningskraft . Hvordan få gjennomslag på jobben*. Ski: Cappelen Damm.
- Lai. (2018, sept. 12). Leder eller venn. *BI Business Review*.
- Lai, L., & Farbroth, A. (2013). What makes you click? The effect of Question headlines on readership in computer-mediated communications. *Social Influence Vol. 9 Nr. 4*, ss. 289-299.
- Lammers, J. S. (2009). (2009). Differentiating social and personal power: Opposite effects on stereotyping, but parallel effects on behavioral approach tendencies. . *Psychological Science*, 20(12), , ss. 1543-1549.
- Lee, S., Han, S., Cheong, M., Kim, S. L., & Yun, S. (2017). How do I get my way? A meta-analytic review of research on influence tactics. *The Leadership Quarterly*, 28,, ss. 210-228.
- Malhotra, D. &. (2011). The pursuit of power corrupts: How investing in outside options motivates opportunism in relationships. *Administrative Science Quarterly*, 56(4), ss. 559-592.
- Mayiwar, L. &. (2019). Replication of Study 1 in “Differentiating Social and Personal Power” by Lammers, Stoker, and Stapel (2009). . . *Social Psychology*, 50(4).
- Olaisen, J., Rosendahl, T., Andersen, M. K., & Solstad, T. L. (2008, 01 14). Intern kommunikasjon i endringsprosesser. *Idunn*,, ss. 45-61.
- Ollier-Malaterre, A. R. (2013). When Worlds Collide in Cyberspace: How Boundary Work in Online Social Networks Impacts Professional Relationship. *Academy of Management Review* 38 (4), ss. 645-669.
- Pallant, J. (u.d.). A step by step guide to data analysis using IBM SPSS 5th edition. I *SPSS Survival Manual*. Mc Graw Hill.
- Pillemer, J., & Rothbard, N. P. (2018). Friends without benefits: Understanding the dark sides of workplace friendship. *The Academy of Management Review*, 43(4), ss. 635–660.
-

-
- Porter, S. R., & Whitcomb, M. E. (2005). E-mail Subject Lines and Their Effect on Web. *Social Science Computer Review*, Vol. 23 No. 3, ss. 380-387.
- Price, P. C., Jhangiani, R., Chiang, I. A., & Rajiv, S. (2015). Research Methods in Psychology – 2nd Canadian Edition. I *Chapter 6: Experimental Research*.
- Rambøll, M. C. (2021). *Omstilling og fleksibilitet staten i en krisesituasjon - "Ikke la en krise gå til spille"*. Arbeidsgiverpolitisk avd. Kommunal og moderniseringsdep.,.
- Sapleton, N., & Lourenco, F. (2016). Email subject lines and response rates to invitations to participate in a web survey and a face-to-face interview: the sound of silence. *International Journal of Social Research Methodology*, Vol. 19, No. 5, ss. 611–622.
- Sturm, R. E., & Antonakis, J. (2015). Interpersonal power: A review, critique, and research agenda. *Journal of Management*, 41(1), ss. 136–163.
- Thrane, C. (2018). *Kvantitativ metode, En praktisk tilnærming*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Unsworth, K. L., Kragt, P., & Johnston-Billings, A. (2018, Des). Am I a leader or a friend? How leaders deal with pre-existing friendship. *Leadership Quarterly*, ss. 674-685.
- Vecchio, R. P. (2004). Makt, politikk og innflytelse. I Ø. L. Martinsen, *Perspektiver på ledelse* (ss. 31-56). Gyldendal Akademisk.
- Yukl, G., Seifert, C. F., & Chavez, C. (2008). Validation of the extended Influence Behavior Questionnaire. *Leadership Quarterly*, 19(5), ss. 609-621.

Vedlegg

1. Flytskjema survey- fra Qualtrics
2. Invitasjonstekst til utvalget
3. Tekst på intranettside ved samtidig utsendelse og cyber-angrep
4. Tabell 1. Deskriptiv statistikk, reliabilitet og korrelasjoner.

Undersøkelse om digital kommunikasjon

Survey Flow

Block: Undersøkelse om digital kommunikasjon (7 Questions)

BlockRandomizer: 1 - Evenly Present Elements

Standard: Emnefelt med innkalling til møte (1 Question)

Standard: Emnefelt med spørsmål om møte (1 Question)

Standard: Emnefelt i digital kommunikasjon (1 Question)

Standard: Relasjon til leder (1 Question)

Start of Block: Undersøkelse om digital kommunikasjon

Q1 Ditt kjønn

- Kvinne (1)
- Mann (2)
- Annet/Ønsker ikke svare (3)

Q2 Din alder

- Under 20 (1)
- 20-29 (2)
- 30-39 (3)
- 40-49 (4)
- 50-59 (5)
- 60-69 (6)
- 70 eller eldre (7)

Q3 Din høyeste fullførte utdanning

- Grunnskole (1)
- Videregående skole (2)
- Bachelor/cand. mag. grad (3)
- Mastergrad/hovedfag eller høyere (4)

Q4 Hvor lenge har du jobbet hos Fylkesmannen/Statsforvalteren?

- Under ett år (1)
- Mellom 1 og 5 år (2)
- 6-15 år (3)
- Mer enn 15 år (4)

Q5 Hvor lenge har du hatt din nåværende nærmeste leder?

- Under ett år (1)
- Mellom 1 og 5 år (2)
- 6-15 år (3)
- Mer enn 15 år (4)

Q6 De to siste månedene har jeg møtt min nærmeste leder på følgende måte:

- Kun digitale møter (1)
- For det meste digitale møter (2)
- Omtrent like mange digitale som fysiske møter (3)
- For det meste fysiske møter (4)
- Kun fysiske møter (5)

Q7 Min nærmeste leder er

- Kvinne (1)
- Mann (2)
- Ønsker ikke svare (3)

End of Block: Undersøkelse om digital kommunikasjon

Start of Block: Emnefelt med innkalling til møte

Q8 Forestill deg at du får en innkalling til et digitalt møte på Teams fra din nærmeste leder. Møtet er dagen etter. I emnefeltet står det «Innkalling til møte». Ut over det er det ingen tekst i innkallingen, men du ser at innkallingen bare gjelder deg.

End of Block: Emnefelt med innkalling til møte

Start of Block: Emnefelt med spørsmål om møte

Q9 Forestill deg at du får en innkalling til et digitalt møte på Teams fra din nærmeste leder. Møtet er dagen etter. I emnefeltet står det «Kan vi prates?». Ut over det er det ingen tekst i innkallingen, men du ser at innkallingen gjelder bare deg.

End of Block: Emnefelt med spørsmål om møte

Start of Block: Emnefelt i digital kommunikasjon

Q10 Hvordan tror du at du ville reagere hvis du fikk en slik innkalling fra din nærmeste leder? Angi hvor enig du er i beskrivelsene under.

	Svært uenig (1)	Ganske uenig (2)	Litt uenig (3)	Hverken enig eller uenig (4)	Litt enig (5)	Ganske enig (6)	Svært enig (7)
Jeg lurer på hva møtet skal handle om (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg oppfatter at jeg blir kalt inn på teppet (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg tenker at det er gode nyheter (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg grubler på hva dette er og tenker på å kontakte min leder, men gjør det ikke (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg tenker det er en hastesak som jeg kan bidra til å løse (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg blir nervøs (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jeg spør kolleger om de vet hva dette gjelder (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg gleder meg til møtet (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg tenker at noe må være galt (9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg kontakter min leder og spør hva møtet skal handle om (10)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg ønsker ikke å delta i møtet og avviser (11)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg blir nysgjerrig (12)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg tenker "enda et møte" (13)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

End of Block: Emnefelt i digital kommunikasjon

Start of Block: Relasjon til leder

Q11 Denne delen av undersøkelsen handler om din relasjon til din nærmeste leder. Angi hvor enig du er i beskrivelsene under.

	Svært uenig (1)	Ganske uenig (2)	Litt uenig (3)	Hverken enig eller uenig (4)	Litt enig (5)	Ganske enig (6)	Svært enig (7)
Mitt forhold til min nærmeste leder er basert på gjensidig tillit (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min nærmeste leder har investert mye i meg (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg forsøker å bidra til å ivareta min nærmeste leders interesser fordi jeg stoler på at han eller hun vil ta godt vare på meg (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg tror at den innsatsen jeg legger ned i jobben i dag vil være fordelaktig for min relasjon til min nærmeste leder (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Den beste beskrivelsen av relasjonen til min nærmeste leder er at jeg gjør det jeg får beskjed om å gjøre (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg gjør det min nærmeste leder krever av meg, hovedsakelig fordi han eller hun er min formelle sjef (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mitt forhold til min nærmeste leder er hovedsakelig basert på autoritet, han eller hun har myndighet til å bestemme (7)

Det eneste jeg egentlig forventer av min nærmeste leder er at han eller hun oppfyller sin formelle rolle som overordnet eller sjef (8)

Jeg og min leder kjenner hverandre kun gjennom faglig samarbeid på arbeidsplassen (9)

Jeg og min leder kjenner hverandre personlig gjennom sosiale arenaer på arbeidsplassen. (10)

Jeg og min leder kjenner hverandre personlig gjennom sosiale arenaer utenom arbeidsplassen. (11)

End of Block: Relasjon til leder

Vedlegg 2. Invitasjonstekst til utvalget.

Invitasjon til å delta i undersøkelse.

Undersøkelsen inngår i et masterprosjekt ved Handelshøyskolen BI

Undersøkelsen sendes ansatte hos Statsforvalterne i Norge. Den har ulike varianter, så du kan få andre spørsmål enn kollegaen din får. For ikke å påvirke andres svar, er det derfor viktig at du ikke drøfter undersøkelsen eller spørsmålene med andre før undersøkelsen er lukket.

Undersøkelsen er utformet iht. GDPR og gjennomgått av personvernombud i STAF.

Personvern:

Undersøkelsen er helt anonym, og det vil ikke være mulig å identifisere deg som enkeltperson ut fra opplysningene du gir i undersøkelsen. Undersøkelsen inneholder ingen sensitive eller personidentifiserende spørsmål.

Frivillighet:

Det er frivillig å delta, og du kan trekke deg når som helst i løpet av undersøkelsen.

Hvordan vil informasjonen bli brukt:

All informasjon vil bli analysert på gruppenivå. Det vil si at ingen vil kunne identifisere akkurat dine svar. Resultatene fra undersøkelsen vil brukes i en masteroppgave, og vil senere kunne inngå i forskning som publiseres i vitenskapelige tidsskrift.

Kontakt:

Hvis du har spørsmål knyttet til undersøkelsen, kan du kontakte

eli.blakstad@statsforvalteren.no eller beate.golten@statsforvalteren.no

Vi håper du vil bidra ved å svare. Det tar ca. 5 min. Åpne undersøkelsen ved å bruke lenken under.

På forhånd takk.

Mvh

Beate Golten

Eli Blakstad

Neida, det er ikke skummelt - denne gangen

Invitasjon til å delta i undersøkelse om digital kommunikasjon



Beate Goltten <noreply@qualtrics.bi.no>
Til Schröder, Jan

1 Du svarte på meldingen 7. apr. 2021 11:00.
Klikk her for å laste ned bilder. Outlook forhindrer automatisk nedlasting av noen bilder i denne meldingen for å

NOREPLY@QUALTRICS.BI.NO appears similar to someone who previously sent you email, but may not be that p
Undersøkelsen inngår i et masterprosjekt ved Handelshøyskolen BI.

Med Covid-19 gikk det meste hos Statsforvalterne «digitalt» i løpet av et par døgn. Digital kommunikasjon,

Undersøkelsen sendes ansatte hos Statsforvalterne i Norge. Den har ulike varianter, så du kan få andre

Undersøkelsen er utformet iht. GDPR og gjennomgått av personvernombud i STAF.

Flere har lurt på om e-posten som de fleste har fått om en undersøkelse, er skummel. Den er helt trygg, og du kan trygt svare hvis du har lyst til det.

Publisert 07.04.2021 Sist endret 07.04.2021

E-posten kommer fra den litt kryptiske adressen noreply@qualtrics.bi.no, og dette er en adresse BI bruker når de sender ut denne typen post.

Det er ingen skam å være skeptisk til slike adresser. Fortsett med det, så ivaretar vi datasikkerheten på best mulig måte.

Hjelp

Deskriptiv statistikk, reliabilitet og korrelasjoner

Variable	Gj. snitt	Std.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. Kjønn	1,35	0,503	-																
2. Alder	4,43	1,175	,144**	-															
3. Jeg lurer på hva møtet skal handle om	6,30	1,076	-,109**	-,133**	-														
4. Jeg oppfatter at jeg blir kalt inn på teppet	3,34	1,842	-,087*	-,195**	,351**	-													
5. Jeg tenker at det er gode nyheter	3,66	1,027	0,009	,118**	-,188**	-,492**	-												
6. Jeg grubler på hva dette er og tenker på å kontakte min leder, men gjør det ikke	3,39	1,798	-,108**	-,099**	,196**	,408**	-,229**	-											
7. Jeg tenker det er en hastesak som jeg kan bidra til å løse	4,68	1,403	0,034	,127**	-,114**	-,402**	,420**	-,188**	-										
8. Jeg blir nervøs	3,22	1,858	-,133**	-,283**	,336**	,677**	-,460**	,442**	-,428**	-									
9. Jeg spør kolleger om de vet hva dette gjelder	2,73	1,778	-,116**	-,224**	,178**	,377**	-,232**	,298**	-,218**	,477**	-								
10. Jeg gleder meg til møtet	3,71	1,257	0,039	,122**	-,219**	-,511**	,583**	-,208**	,438**	-,510**	-,290**	-							
11. Jeg tenker at noe må være galt	3,44	1,706	-,081*	-,155**	,323**	,723**	-,486**	,410**	-,381**	,692**	,399**	-,493**	-						
12. Jeg kontakter min leder og spør hva møtet skal handle om	4,32	2,077	0,003	-,072	,211**	,120**	-,078**	-,214**	-,055	,092*	,145**	-,081*	,127**	-					
13. Jeg ønsker ikke å delta i møtet og avviser	1,29	0,753	0,002	,080*	-,064	,148**	-,089**	,115**	-,188**	,134**	,169**	-,098**	,163**	0,045	-				
14. Jeg blir nysgjerrig	5,41	1,259	-,0004	-,109**	,219**	-,015	,120**	-,024	,167**	0,006	-,033	,165**	-,067	,233**	-,156**	-			
15. Jeg tenker "enda et møte"	3,15	1,653	0,073	0,064	-,016	,145**	-,124**	0,044	-,082*	0,058	,151**	-,130**	,151**	0,032	,258**	-,116**	-		
16. SLMX	5,45	1,11	0,057	-,117**	-,083*	-,253**	,250**	-,194**	,234**	-,161**	-,195**	,330**	-,270**	,101**	-,114**	,186**	-,127**	(,84)	
17. ELMX	3,60	1,47	-,121**	-,138**	,096*	,242**	-,108**	,259**	-,127**	,262**	,211**	-,133**	,237**	-,037	,116**	-,028	,080*	-,272**	(,79)
18. Emnefelt	1,49	0,50	-,043	-,002	-,041	0,020	-,039	,133**	-,050	0,046	-,074*	0,010	0,052	-,193**	-,084*	,075*	-,155**	0,006	0,049

Note: Cronbachs alfa er vist i parentes på den diagonale linjen. Kjønn: K=vinne=1, Mann=2. Alder: kodet fra 1 (under 20 år) til 7 (70 og eldre) Emnefelt: Innkalling=1, Spørsmål =2. N=751 *p<,05, **p<,01

