



Handelshøyskolen BI

MAN 50391 Påvirkning og makt i lederrollen

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	30-08-2022 09:00 CEST	Termin:	202310
Sluttdato:	22-05-2023 12:00 CEST	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202310 10067 IN04 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Navn:

Truls Ivar Ruud, Kristina Vaitkuviene

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Lederes påvirkning på medarbeideres arbeidsprestasjoner i NAV- kontor		
Navn på veileder *:	Linda Lai		
Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:	Nei	Kan besvarelsen offentliggjøres?:	Ja

Gruppe

Gruppenavn:	(Anonymisert)
Gruppenummer:	10
Andre medlemmer i gruppen:	

Prosjektoppgave
ved Handelshøyskolen BI

Lederes påvirkning på medarbeideres arbeidsprestasjoner i NAV- kontor

Hvordan påvirker lederes relasjonelle lederstil medarbeideres opplevelse av autonomi, indre motivasjon og arbeidsinnsats/kvalitet?

MAN 50391 – Ledelse og Organisasjon

Stuedsted:
BI Oslo

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG.....	III
1. INNLEDNING.....	1
DISPOSISJON AV OPPGAVEN	1
AVGRENSNING AV OPPGAVEN.....	2
2. SAMMENHENG MELLOM LEDELSE, MEDARBEIDERE OG ARBEIDSINNSATS	3
2.1. HVA PÅVIRKER LEDERE TIL Å UTØVE SIN TYPE LEDELSESFORM?	3
2.2. LEDERTEORI – LMX, OPPRINNELSE OG UTVIKLING.....	4
2.2.1. INN-GRUPPER OG UT-GRUPPER	5
2.2.2. LMX INNDELING I SLMX OG ELMX	7
2.2.3. KRITIKK AV LMX-TEORI.....	9
2.3. HVA PÅVIRKER MEDARBEIDERE, GENERELLE FAKTORER	10
2.3.1. AUTONOMI.....	11
2.3.2. INDRE MOTIVASJON.....	12
2.4. VÅRE HYPOTESER.....	13
3. METODEDEDEL.....	15
3.1. DATAINNSAMLING	15
3.2. RESULTATER AV DATAINNSAMLINGEN.....	16
3.3. OVERSIKT OVER UTVALGET.....	17
3.4. HYPOTSETESTING	18
3.4.1. HOVEDHYPOTESE	18
3.4.2. MEDIATOR HYPOTESE 1.....	19
3.4.3. MEDIATOR HYPOTESE 2.....	20
3.4.4. REGRESJON MED BEGGE MEDIATORER SAMTIDIG	21
4. DISKUSJON AV FUNN	24
4. 1. SLMX	24
4.2. ELMX.....	25
4.3. AUTONOMI - MEDIATOR HYPOTESE 1	28
4.4. INDRE MOTIVASJON - MEDIATORHYPOTESE 2	28
4.5. FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING.....	29

5. KONKLUSJON/OPPSUMMERING	31
6. NAV-FUNN – ETATSINTERNE ANBEFALINGER	32
9. VEDLEGG.....	53
VEDLEGG 1. FAKTORMATRISER.....	53
VEDLEGG 2. INVITASJON TIL Å DELTA I SPØRREUNDERSØKELSE	54
VEDLEGG.3. PÅMINNING OM Å DELTA I SPØRREUNDERSØKELSE.....	54
VEDLEGG 4. SPØRREUNDERSØKELSE FRA WWW.NETTSKJEMA.NO	55

Sammendrag

Vi ønsket å finne ut hvordan to dimensjoner, ulike kvaliteter ([Kuvaas et al., 2012](#)) av LMX-lederstil, påvirker tjenestekvalitet og arbeidsinnsats for medarbeidere på NAV-kontor. En god relasjonell leder -medarbeider relasjon (SLMX) påvirker, i tråd med vår hypotese, arbeidsinnsats og tjenestekvalitet positivt. Det gjelder også, som forventet, opplevelsen av autonomi og selvstendighet til å løse oppgavene. Vi finner også støtte for at indre motivasjon kan bli styrket av en god relasjonell lederstil.

Hovedtyngden av ledelse som utøves i NAV-kontorene i dette fylket fremstår som tillitsbasert. Medarbeidere rapporterer gjennomgående høy score på relasjonen til sine ledere og har høy score også på autonomi og indre motivasjon. Likevel er det også en del medarbeidere som indikerer at de tydelig er mer påvirket av transaksjonell, ELMX-ledelse, med de redegjorte utfordringer det kan gi som konsekvens for innsatsen og motivasjonen hos medarbeidere.

Vi anbefaler at det gjennomgående fokuseres på viktigheten av tillitsbasert ledelse og hvorfor en slik ledelse er viktig for organisasjoner/NAV. Det anbefales at dette perspektivet inkluderes i alle prosesser i forbindelse med lederrekruttering og lederopplæring/-utvikling, samt i oppfølging/dialog med ledere etter medarbeiderundersøkelser og i andre dialog- og rapporteringsarenaer i etaten.

1. Innledning

Vi har i vår oppgavesammenheng og problemstilling ønsket å finne ut av hvordan NAV-kontorenes medarbeidere blir påvirket av deres nærmeste leders lederadferd.

Påvirker lederens lederstil medarbeidernes egenvurderte arbeidsinnsats og tjenestekvalitet? Blir deres indre motivasjon og autonomi påvirket av nærmeste leders lederstil? Hvordan stemmer virkeligheten i NAV-kontorene med det som i moderne ledelsesforskning og teori er anbefalinger og kunnskap om hvordan ledere skal lykkes best mulig i å få medarbeiderne til å yte maksimalt i deres arbeidsinnsats og tjenestekvalitet? Opplever de ansatte i NAV-kontorene at lederne deres benytter moderne kunnskap om tillitsbasert ledelse i praksis- og som også er forventet som lederpraksis- i etatens overordnede styringssignaler?

Årets styringssignaler til lederne, om tillitsbasert ledelse, er en forventning som har vært uttalt i en årrekke. «Mål og disponeringsbrev til fylkene 2023» uttaler blant annet; «Ledere skal legge til rette for bred og god **involvering og medvirkning**, samt gi medarbeidere **tillit og trygghet** til å stå i endring og kontinuerlig forbedring».

Med dette som et bakteppe, samt at vi begge er ansatt i NAV, ble vår nysgjerrighet vekket i forbindelse med vårt masterstudium. Dette programmet har nettopp hovedfokus på ledelse og påvirkning. På denne bakgrunn har vi også fått samtykke fra et av fylkene i NAV til å sende ut vår spørreundersøkelse til samtlige medarbeidere på alle fylkets NAV-kontor.

Vi tar fullt ansvar for våre analyser og tolkninger av dataene vi har samlet inn. Vårt formål med denne undersøkelsen er å bidra til den akademiske diskusjonen om ledelse og påvirkning i hverdagens ledelse i denne delen av offentlig sektor. NAV er som kjent en stor etat som tildeles ca. 1/3 av statsbudsjettet, har ca. 22000 ansatte og nasjonalt finnes det i underkant av 400 NAV-kontor. Etaten har ansvaret for bl.a. arbeidsmarkedstiltak, sykepenger, trygdeytelser og sosialhjelp.

Disposisjon av oppgaven

For å beskrive hvordan ledelse påvirker resultat er det vanlig å ta utgangspunkt i klassisk ledelsesmodell som et illustrerende bilde av sammenhenger mellom



Det er svært mange lederteorier vi kan velge å ta utgangspunkt i for å kunne vurdere vår problemstilling og utlede hypoteser nærmere.

I vår sammenheng mener vi det ble særlig interessant å ta utgangspunkt i det som nettopp fokuseres i NAV sine styringssignaler til lederne.

Det å gi medarbeidere «**tillit og trygghet**».

Vi har derfor valgt å ta utgangspunkt i LMX-lederteori som bl.a. vurderer **effekten** av tillitsbasert ledelse, altså relasjonell ledelse. Lederteorien setter søkelys på den sosiale relasjonen begge veier mellom leder og medarbeider ([Graen & Scandura, 1987](#); [Graen & Uhl-Bien, 1991](#); [Gerstner & Day, 1997](#); [Northouse, 2007](#) og [Yukl, 2010](#)).

Vi starter med å rette søkelys på ledere og hva som er utgangspunktet for ledelse og ledes adferd. Vi redegjør deretter for teorigrunnet for valgt lederteori LMX. Deretter fokuserer vi på hva som kan påvirke medarbeidere til øket tjenestekvalitet og arbeidsinnsats, med hovedfokus på motivasjon og i denne sammenheng betydningen av autonomi og indre motivasjon. Vi utleder ut ifra dette våre hypoteser og tar så en gjennomgang av metode- og datainnsamling og redegjør for resultater av data-innhenting. Avslutningsvis diskuterer vi funn inkludert implikasjoner/begrensninger og gir våre anbefalinger til videre forskning,

Avgrensning av oppgaven

Indre motivasjon og graden av opplevd autonomi er svært viktig for medarbeiderne ([Andersen et al., 2020](#); [Cerasoli et al., 2014](#)) Det er to av de viktigste faktorene som er med på å påvirke medarbeiders arbeidsinnsats og tjenestekvalitet. Vi avgrensner i vår sammenheng å behandle pro-sosial motivasjon og ytre motivasjon. Mestring-/ og kompetanseopplevelse og opplevelsen av tilhørighet er også viktige faktorer, se også nedenfor om selvbestemmelsesteorien ([Gagné & Deci, 2005](#)). Vi avgrensner likevel mot å måle opplevelsen av denne mestringsfølelsen og opplevd tilhørighet. Vi ønsker å ha vårt søkelys på faktorer som i størst mulig grad direkte kan påvirkes av relasjonell lederadferd/lederstil, jfr. vår problemstilling over.

2. Sammenheng mellom ledelse, medarbeidere og arbeidsinnsats

2.1. Hva påvirker ledere til å utøve sin type ledelsesform?

Ledelse er bl.a. definert som «En prosess hvor et individ påvirker en gruppe til å nå et felles mål» ([P. Northouse, 2001](#)).

Ledere påvirkes både bevisst og ubevisst av en rekke faktorer, inkludert deres personlige egenskaper, ledererfaring og organisatoriske kontekst. Ulike personlighetstrekk ved lederen, er beskrevet i [femfaktormodellen](#) av Paul T. Costa Jr. og Robert R. McCrae ([2008](#)). Disse hoveddimensjonene, som alle har svært mange underliggende fasetter, er **åpenhet, ekstrovertsjon, planmessighet, omgjengelighet** og **nevrotisisme**. Lederens personlighetstrekk bidrar naturligvis til å forme en leders atferd og beslutningsprosesser. Ledererfaring og valg av lederstil, enten bevisst eller ubevisst, har også mye å si for ledernes daglige praksis og adferd. Hvilke lederadferd som indikerer å være svært viktige for ledereffektivitet og jobbtilfredshet hos medarbeidere er redegjort for i metastudier ([Piccolo et al., 2012](#)). Faktoren **omtanke**; at lederen er vennlig, støttende, bryr seg og viser omsorg indikerer å være svært viktig. En annen viktig faktor er **strukturering av arbeidet**; at lederen er opptatt av å nå målene, både med hensyn til seg selv og medarbeiderne, og at lederne gjør fordeling av arbeidsoppgaver og er opptatt av at tidsfrister holdes og at det er god nok kvalitet på det totale arbeidet.

Det er i denne sammenhengen vanlig å inndele i åtte såkalte lederattributter ([McShane & Von Glinow, 2021, s. 460](#)), egenskaper som kjennetegner ledereffektivitet **1. personlighet**; **2. selv-conseptuering** (bevissthet om eget lederskap, bevissthet om hvordan du påvirker andre, troen på å nå mål og evnen til selv-evaluering); **3. leder-motivasjon**; **4. egen-drive** (indre motivasjon til å nå mål); **5. integritet**; **6. kunnskap om virksomheten** (virksomhetens mål/tjenesteyting); **7. kognitiv og praktisk intelligens** samt bevissthet om hvordan en som leder fremstår og **8. sosial intelligens** hvordan du som leder virker på andre; (se også [Giles, 2016](#)).

Nedenfor redegjør vi, i forbindelse med LMX-teorien og våre hypoteser, grundig for viktigheten av at lederen har bevissthet på sin egen evne til å oppnå gode

sosiale jobbrelasjoner til medarbeiderne. Ut ifra vår problemstilling tar vi utgangspunkt i hvordan lederens adferd oppleves av medarbeiderne i hverdagen, altså i denne sammenhengen den sosiale jobbrelasjonen de opplever å ha til egen leder.

2.2. Lederteori – LMX, opprinnelse og utvikling

LMX – er en forkortelse av leader - member - relation, som viser til den relasjonelle koblingen det er mellom leder og medarbeider i et arbeidsforhold. LMX-teorien har sin opprinnelse i sosial utvekslingsteori i tidlig sekstiårene ([Blau, 1964](#)), men teoriene har blitt videreutviklet gjennom flere tiår ([Masterson et al., 2017](#)).

Teorien om LMX sier man nå har sitt grunnlag i rolleteori ([Graen et al., 1976](#); [Graen & Scandura, 1987](#)).

Videreutviklingen har skjedd gradvis og blir nå basert på relasjonsorientert lederstil/-teori ([Erdogan & Liden, 2002](#); [Kamdar & Van Dyne, 2007](#); [Liao, Liu, & Loi, 2010](#); [Wayne & Green, 1993](#)).

Det tydelige utgangspunktet nå er at en god LMX-relasjon både er positivt for ledere, ansatte og organisasjonen som helhet ([Yukl et al., 2013](#)).

Det er kvaliteten på relasjonen som i denne sammenhengen er det viktigste utgangspunkt, altså kvaliteten på dyaden leder - medarbeider. LMX-teorien fokuserer også særskilt på effekten av relasjonen, dvs.

hvordan medarbeideren reelt blir påvirket av relasjonen til sin leder: Jo bedre relasjon og herav høy LMX, mellom partene, dess bedre arbeidsprestasjon. Det er også mange andre sammenhenger som blir påvirket, bl.a. villighet til å ta på seg ekstraoppgaver og graden av organisasjonsforpliktelse ([Dulebohn et al., 2012](#)).

Relasjonen starter ofte som en mer transaksjonell relasjon, som et instrumentelt bytte mellom lønn og arbeidsinnsats ([Gerstner & Day 1997](#); [Ilies et al., 2007](#); [Guillaume et al., 2013](#)).

Resiprositet og gjensidig nytte av relasjonen gir også en forsterkning av relasjonen mellom leder og medarbeider og øker naturlig kvaliteten på relasjonen ([Gouldner, 1960](#); [Liden et al., 1997](#); [Cropanzano & Mitchell, 2005](#); [Molm, 1994](#)).

Denne resiprositeten oppleves ofte som av større verdi for medarbeiderne enn for lederen, på grunn av ulikheter i maktforholdet ([Snodgrass et al., 1998](#)).

Gjensidig avhengighet til hverandre for å oppnå gode arbeidsresultater kan motivere begge parter sterkt, og også på den måten øke kvaliteten på relasjonen. Gjensidig løpende evaluering av samspillet og kvaliteten på relasjonen gjøres også kontinuerlig av begge parter ([Depret & Fiske, 1994](#); [Snodgrass et al., 1998](#); [Dienesch & Liden, 1986](#); [Graen & Scandura, 1987](#); [Lord & Maher, 1991](#); [Maslyn & Uhl-Bien, 2001](#); [Nahrgang et al., 2009](#)).

Medarbeideres daglige arbeidsrelasjon utvikler seg, fra kun å motta lønn, til også å få sterkere organisasjonsforpliktelse, teamforpliktelse og gjensidig tillit ([Cropanzo & Mitchell, 2005](#); [Uhl-Bien & Maslyn, 2003](#), [Ferris et al., 2009](#), [Gerstner & Day 1997](#); [Liden & Maslyn, 1998](#); [Maslyn & Uhl-Bien, 2001](#); [Uhl-Bien, Graen & Scandura, 2000](#)). Det er mange studier som har vurdert denne LMX-utviklingen for medarbeidere og resultater av god LMX-adferd, eksempelvis ([Epitropaki & Martin, 2005](#); [Van Breukelen et al., 2006](#)).

Å like den andre parten er naturligvis viktig både for ledere og medarbeidere. Det er enklere å utvikle en god relasjon til en part man liker og har felles interesser med ([Byrne et al., 1971](#)). Forskning har vist at likheter og ulikheter mellom leder og medarbeider også påvirker effekten av samarbeidet ([Chi & Lo, 2003](#); [Murphy & Ensher, 1999](#); [Wayne & Ferris, 1990](#); [Liden et al., 1993](#); [Bauer et al., 2006](#)).

Tillit partene imellom er svært viktig, og grunnpilaren i gode leder-medarbeider-relasjoner ([Brower et al., 2009](#); [Gomez & Rosen, 2001](#)). Tillit er jo nettopp grunnlaget for denne teorien, vår problemstilling og selve fundamentet for hvorfor lederen bør sikre utvikling av gjensidig gode relasjoner med medarbeiderne.

2.2.1. Inn-grupper og ut-grupper

LMX-relasjonen mellom medarbeider og leder blir ofte vurdert som en høykvalitetsrelasjon. Med høykvalitetsrelasjon menes de som har en nær og god relasjon til lederen. Det er ofte de som er mest like lederen, mest kompetente og godt motiverte for oppdraget. ([Liden & Graen, 1980](#); [Scandura et al., 1986](#)). De

medarbeiderne som har en slik relasjon til lederen, kan ofte benevnes i denne sammenhengen som lederens «Inn-gruppe»

Andre medarbeidere, som er noe mer distanserte fra lederen, blir ofte i denne sammenhengen benevnt som «ut-gruppen». Her er dyaden- eller relasjonen- av lavere kvalitet/lavkvalitetsrelasjon. Disse medarbeiderne får ofte ikke den samme oppmerksomhet, muligheter eller belønning fra lederen sin som de medarbeiderne som er i inn-gruppen ([Graen & Uhl-Bien, 1995](#)).

LMX-teorien er stadig blitt videreutviklet ([Martin et al., 2019](#) ; [Andersen et al., 2020](#)). Nå er fokuset flyttet fra slike inn- og utgrupper til mer effektive lederskapsrelasjoner. Det viktige er hvordan man sammen som leder-medarbeider kan skape mest mulig effektive relasjoner.

LMX-ledelse kan sies at inneholder både en viss transaksjonsledelse, fordi den starter som transaksjonell sosial utveksling av lønn mot arbeidsinnsats. Deretter utvikles relasjonen til en mer sosial utveksling med mer fokus på gjensidig relasjonsbygging. Etter hvert som relasjonen utvikles gis ofte medarbeideren nye muligheter og blir oppmuntret videre ([Bass, 1999](#); [Graen & Uhl-Bien, 1995](#)).

Medarbeidervurdering fra leders side blir ofte gjort i starten av rolle- eller teamutviklingen, gjerne allerede når en leder starter i stillingen sin ([Liden et al., 2008](#); [Cashman et al., 1976](#)). Det er også i denne prosessen overbevisning om oppdraget, gjensidig tillit og lojalitet forpliktet og skapes ([Kinicki & Vecchio, 1994](#); [Brouer & Harris, 2007](#); [Liden et al., 1997](#); [Bernerth et al., 2007](#); [Liden & Graen, 1980](#)).

Hvor lang tid det tar å utvikle høykvalitetsrelasjoner er vanskelig å måle og vil variere mye ([Nahrgang et al., 2009](#)).

Graen og Uhl-Bien ([1995](#)) mener det kan være mest hensiktsmessig å måle LMX som én dimensjon uansett. De definerer selv tre dimensjoner, bestående av respekt, tillit og inspirasjon. Spørsmålene som måler LMX er likevel så like at de mener disse kan inkluderes i én dimensjon. De støttes av [Gerstner og Day \(1997\)](#).

Andre mener LMX bør måles i flere dimensjoner. [Liden og Maslyn \(1998\)](#) identifiserte i sin studie fire trekk ved LMX-ledelse; affekt, lojalitet, bidrag og profesjonell respekt som et annet eksempel.

Det er også gjennomgående store forskjeller på hvordan leder og medarbeider vurderer kvaliteten på deres sosiale jobb-relasjon ([Harris et al., 2007](#)); ([Erdogan & Enders, 2007](#)); ([Gerstner & Day, 1997](#)).

Blant mange teorier innenfor ledelsespsykologi over de siste tiårene har LMX-ledelse vist seg å være en av de mest holdbare av ledelsesteoriene ([Ilies et al., 2007](#)), se likevel kritikk av teorien i kap. 2.2.3.

2.2.2. LMX inndeling i SLMX og ELMX

De seneste årene har LMX-relasjonen gjerne blitt delt opp og inndelt i to hovedgrupperinger etter en konseptualisering av [Kuvaas et al., 2012](#), som beskriver hvordan to dimensjoner, ulike kvaliteter av LMX-lederstil kan settes opp og måles. De konseptualiserte det som SLMX, social leader member relations og ELMX, economic leader member relations.

Kuvaas og flere andre forskere fant i deres undersøkelser ([Kuvaas et al., 2012](#)), og i tråd med tidligere [metaanalyser \(Dulebohn et al, 2012\)](#), at høykvalitets leder-medarbeider relasjoner (LMX) med god sosial bytterelasjon til nærmeste leder, er forbundet med høyere arbeidsinnsats. De benyttet data fra 552 medarbeidere og 78 ledere, fra totalt 78 bensinstasjoner. Funnene de fant var at jo sterkere sosial relasjon medarbeidere hadde til sin leder, desto bedre resultater på arbeidsprestasjoner og ekstrarolleadferd (villighet til å ta på seg ekstraoppgaver m.m.). Jo sterkere transaksjonell relasjon medarbeidere hadde til sin leder, jo dårligere ble arbeidsprestasjon. Dette funnet replikerte de også med data fra helsesektoren, hvor 352 medarbeidere og deres ledere var inkludert. De fant også i dette utvalget både det samme positive funn av god relasjon til leder og økt arbeidsinnsats, men også den samme negative sammenhengen. Altså at medarbeidere som selv vurderte å ha en transaksjonell relasjon til sin leder scoret lavere på egen arbeidsprestasjon ([Buch et al., 2014](#)). De fant også i dette studiet at det var en særlig sterk sammenheng mellom en sosial relasjon til lederen og

arbeidsinnsats for medarbeidere som hadde lav indre motivasjon. De med høy indre motivasjon i dette studiet scoret høyt på arbeidsinnsats uansett relasjon til lederen. Lignende funn er utledet i en studie av [Wang, Sui, Luthans, Wang og Wu fra 2014](#). Se også ([Caniëls & Hatak, 2022](#)) som indikerer at det også er mulig å ha både høy ELMX og SLMX i samme relasjon.

Mangel på ledelse kan også oppleves av medarbeidere som transaksjonell ledelse. Dette fant bl.a. ([Buch et al., 2015](#)) ut i en studie ifra en høyteknologivirksomhet med 199 respondenter. Funnene ble også understøttet med samme indikasjoner og funn fra sikkerhetsbransjen med 197 respondenter i samme undersøkelse. Det kan nok bl.a. skyldes at en medarbeider som opplever fravær av ledelse, gjerne også opplever seg som ignorert og oversett.

Det samme gjelder når en leder er usikker i lederrollen - da kan medarbeiderne få en opplevelse av dårligere kvalitet i relasjonen, mer tilnærmet en opplevelse av transaksjonsledelse ([Kuvaas & Buch, 2016](#)).

Kuvaas, Buch og Andersen har også foretatt en litteraturgjennomgang ([Andersen, et al., 2020](#)) og finner gjennomgående positive sammenhenger for høy SLMX opp mot en rekke faktorer, bl.a. bedre arbeidsprestasjoner, arbeidsinnsats, høyere ekstrarolleadferd, høyere indre motivasjon og lavere turnoverintensjon. Det motsatte er tilfellet for transaksjon; lavere arbeidsprestasjoner, ekstrarolleadferd, lavere indre motivasjon og mer preg av høyere ytre motivasjon og turnoverintensjon.

ELMX-ledelse indikerer også mer utbrenthet, lav lojalitet til organisasjonen og konflikt mellom arbeid og familie. De fant også svak til moderat sammenheng mellom SLMX og ELMX som støtter opp under at SLMX og ELMX er to separate dimensjoner av leder- medarbeider relasjonen (men ikke så store negative korrelasjoner at de er nøyaktig motsatte av hverandre som to ulike dimensjoner). ([Kuvaas et al., 2012b](#); [Berg et al., 2017](#)).

Transaksjonen er ofte definert som over når byttet er gjennomført. Den eneste nødvendige tilliten i et slikt forhold vil være at avtalen holdes ([Scandura & Pellegrini, 2008](#)).

Utover tillit, er ofte heller ikke forpliktelser eller mellommenneskelige tilknytninger innarbeidet i særlig grad i økonomiske LMX-forhold, ([Emerson, 1981](#)).

Ifølge [Vadera, Pratt og Mishra \(2013\)](#) vil en ansatt som er preget av et ELMX-forhold heller ikke ta initiativ til å endre eller gå bort fra de arbeidsmålene som er satt, uavhengig av om de korresponderer med andre arbeidsoppgaver eller kompetanse.

Vi vil i vår oppgave ta utgangspunkt i en slik inndeling i ELMX og SLMX som redegjort for over, i tråd med Kuvaas et al. sin konseptualisering ([Kuvaas et al., 2012](#)).

2.2.3. Kritikk av LMX-teori

Det er også formulert en del kritikk av LMX som lederteori ([Erdogan & Bauer, 2010](#); [Gerstner & Day, 1997](#); [Graen & Uhl-Bien, 1995](#); [Harris, K. J. et al., 2011](#); [Gottfredson et al., 2020](#)). Det gjelder bl.a.:

- Medarbeider-adferd ([Martin et al., 2010](#)) - Teorien fokuserer for mye på lederen og for lite på medarbeideren, altså hva er medarbeider-adferd i et typisk god dyadisk SLMX-relasjon.
- Teori ([Schriesheim et al., 1999](#)) - Det er ikke en entydig teoretisk klarhet av modellen. Den beskriver ikke klart nok mekanismene som ligger til grunn for LMX-relasjonen.og hva som påvirker den.
- Ensidig positivt fokus ([Dulebohn et al., 2012](#)) – Noen forskere har kritisert LMX for å fokusere for mye på den **positive** LMX-relasjonen, og for å overse negative relasjoner mellom leder og medarbeider.
- Manglende konsistente målinger ([Dulebohn et al., 2012](#)) – en annen kritikk av LMX-forskningen er at det er stor variasjon i hvordan LMX blir målt og definert. Det kan medføre uklare funn og inkonsekvente resultater.

Det er viktig å ta hensyn til kritikken og utfordringene knyttet til LMX-teorien.

Forskning har vist at LMX-relasjonen ikke nødvendigvis fungerer likt for alle

medarbeidere i en organisasjon, og det kan være variasjoner i kvaliteten på LMX-relasjonen mellom ulike team og avdelinger. Derfor bør ledere også vurdere andre faktorer, som organisasjonskultur og teamdynamikk, for å kunne utvikle og forbedre arbeidsmiljøet og effektiviteten i organisasjonen.

2.3. Hva påvirker medarbeidere, generelle faktorer

I tillegg til ledelse er det mange faktorer som er viktige i forbindelse med arbeidsinnsats og tjenestekvalitet for medarbeidere. Vi skisserer nedenfor hvordan sammenhenger i motivasjon og arbeidsfaktorer henger sammen med medarbeideres personlige kvaliteter/personlighet.

En sentral modell er MARS-modellen, som illustrerer faktorer i en helhetspåvirkning av betydning bl.a. for medarbeideres arbeidsinnsats/tjenestekvalitet ([Organizational Behavior, Steven L. McShane, Mary Ann Von Glinow utgave 2021, s. 22](#)).

I MARS-modellen, utarbeidet av Steven McShane redegjøres det for hvilke faktorer som totalt og i helhetlig sammenheng påvirker egen adferd og arbeidsinnsats. Er noen av disse faktorene lave vil også arbeidsinnsatsen og tjenestekvaliteten kunne bli redusert.

Viktige personlighetskarakteristikker redegjort for i modellen er selv-konseptualisering, persepsjon, følelser, holdninger og stress. Din unike kombinasjon av disse karakteristikkene danner hvem du er som medarbeider. Inndelingen i MARS-modellen; akronym for hovedgrupperingene; «Motivasjon», inndelt i underfaktorene; retning, intensitet og utholdenhet «Ability» = muligheter, både dine lærte og naturlige egenskaper til å utføre arbeidsoppgavene, altså kompetanse, «Rolle-persepsjon»; din mulighet til å slutføre oppgaver på en god måte i din rolle som utfører. Disse faktorene sammen med variable «Situasjonsfaktorer» (bl.a. arbeidsforhold, se også nedenfor) er de faktorer som totalt sett vil påvirke din arbeidsinnsats og tjenestekvalitet, ifølge denne modellen.

Arbeids- og situasjonsfaktorer spiller også en betydelig rolle.

Arbeids- og situasjonsfaktorer:

- Arbeidsmiljø ([Bakker & Demerouti, 2007](#); [Nielsen & Daniels, 2012](#)): Et positivt arbeidsmiljø kan føre til høyere tjenestekvalitet og økt

arbeidsinnsats. Ansatte som trives på jobben og føler seg verdsatt vil vanligvis jobbe hardere og yte bedre service. Gode relasjoner til kollegaer er også viktig.

- Opplæring og utvikling ([Tharenou et al., 2007](#); [Salas et al., 2012](#)): Ansatte som får tilstrekkelig opplæring og utviklingsmuligheter vil stadig utvikle bedre ferdigheter og kunnskap i utøvelse av sine arbeidsoppgaver
- Belønning og anerkjennelse ([Kuvaas, 2006](#); [Gagné & Deci, 2005](#)): Ansattes innsats bør belønnes og anerkjennes på en rettferdig og meningsfull måte.
- Arbeidsbelastning ([Bakker et al., 2005](#); [Häusser et al., 2010](#)): For høy arbeidsbelastning kan føre til stress og utmattelse, noe som kan føre til redusert tjenestekvalitet og arbeidsinnsats. Det er viktig å sikre at arbeidsbelastningen er rimelig, og at ansatte har tilstrekkelig tid og ressurser til å gjøre jobben sin på en effektiv måte.
- Kommunikasjon ([Men, 2014](#); [Smidts et al., 2001](#)): God kommunikasjon mellom ledere og medarbeidere kan bidra til å klargjøre forventninger og mål, øke den gjensidige sosiale arbeidsrelasjonen/samarbeidet og igjen bidra til økt tjenestekvalitet og arbeidsinnsats, ref. sammenheng og gjennomgang av LMX-teori over.

Alle de nevnte faktorene bidrar vesentlig til å fremme medarbeideres motivasjon, trivsel, trygghet og utvikling på arbeidsplassen – og er essensielle for å sikre en høykvalitets utførelse av arbeidsinnsats og tjenestekvalitet.

Jobbmotivasjon er også definert [av Pinder, 1998](#) som et sett av indre og ytre krefter som initierer arbeidsrelatert adferd og som bestemmer adferdens form, retning, intensitet og varighet.

Autonomi og muligheten til selv å regulere/påvirke utførelsen av eget arbeid er tett koblet til trivsel, ovennevnte faktorer og din indre motivasjon og blir behandlet særskilt i neste kapittel.

2.3.1. Autonomi

Autonomi er et sentralt begrep når det gjelder indre motivasjon og opplevelsen av motivasjonens styrke. Selvbestemmelsesteorien ([Gagné & Deci, 2005](#); [Deci et al., 2017](#); [Good, 2022](#); [Bureau, 2022](#)), fremhever betydningen av autonomi som en

av de viktige faktorene som driver til din indre motivasjon, i tillegg til kompetanseopplevelse og tilhørighet. Pink (2011) synliggjør også **autonomiens** betydning i hans teori. Han argumenterer for at det er viktig å tilfredsstillere behovet for selvbestemmelse i våre liv, inkludert arbeidshverdagen. Pink peker på fire aspekter ved autonomi: oppgave (Task), tid (Time), teknikker/verktøy (Techniques/Tools) og team (Team). Optimal autonomi oppstår når man har full kontroll over hvilke oppgaver man utfører, hvordan man utfører dem, når man utfører dem, og hvem man samarbeider med.

Dersom autonomi kombineres med mestring (**Mastery**) – utvikling og forbedring av egne ferdigheter og evner – samt tilfredsstillende kompensasjon og mening (**Purpose**), oppstår det Pink kaller "motivasjon 3.0" (Pink, Drive).

Det finnes en sterk sammenheng mellom opplevd jobbautonomi, indre motivasjon og jobbytelse, som også er påvist i en metaanalyse av ([Cerasoli et al., 2016](#)). Mulige forklaringer på denne sammenhengen inkluderer opplevd eierskap til egne handlinger, økt opplevd kontroll og innflytelse, samt høyere opplevd valgfrihet.

2.3.2. Indre motivasjon

I følge Deci & Ryans ([2000](#)) motivasjonsteori er det forskjell på indre og ytre motivasjon. Gjøres en aktivitet av interesse og det å gjøre aktiviteten er en stor nok belønning i seg selv er dette indre motivasjon. Gjøres aktiviteten for å få lønn eller annen ytelse utenfor aktiviteten er dette ytre motivasjon. Indre jobbmotivasjon gir tilfredshet, mening og glede i arbeidet for medarbeiderne ([Deci et al., 1989](#)). Den fungerer som egen belønning, sammenlignet med ytre motivasjon (lønn og bonus). Studier viser at indre motiverte ansatte presterer bedre, har høyere organisasjonsforpliktelse, og opplever også mindre jobbstress og sykefravær ([Dysvik et al., 2013](#); [Dysvik et al., 2015](#); [Kuvaas et al., 2017](#)).

Selvbestemmelsesteorien tar som nevnt utgangspunkt i at kilder til indre motivasjon er selvbestemmelse, tilhørighet/fellesskap og kompetanse/mestring i stillingen sin ([Gagne og Deci, 2005](#); [Van der Broeck et al., 2016](#); [Kuvaas & Dysvik, 2009](#)).

Empirisk forskning på jobbdesign synliggjør at indre motivasjon øker med opplevelsen av mening, ansvar og kunnskap. Disse viktige faktorer for indre motivasjon refereres det til også til i **Jobbkarakteristikkamodellen** ([Hackman,](#)

[J.R., Oldham, G.R., 1976](#); [Fried & Ferris, 1987](#); [Humphrey et al., 2007](#)). Her redegjøres det for at jobben for ansatte kan berikes over fem viktige dimensjoner, hvor graden av opplevd autonomi også inngår: **Variasjon**, ferdigheter og kunnskaper som kreves for å gjøre jobben, **Identitet** - I hvilken grad gjør man jobben fra begynnelse til slutt/hele jobben, **Signifikans**, Har jobben stor innflytelse på andres liv? **Autonomi**, i hvilken grad innebærer jobben frihet og selvstendighet, **Feedback/tilbakemelding**, i hvilken grad gir jobben deg klare tilbakemeldinger på hvordan du presterer? Alle disse faktorene vil kunne påvirke din indre motivasjon, som igjen vil kunne påvirke din arbeidsinnsats og tjenestekvalitet.

Ut i fra bl.a. metaanalysen til ([Humphrey et al., 2007](#)) kan det utledes at effektive organisasjoner både trenger godt jobbdesign, men også gode sosiale relasjoner.

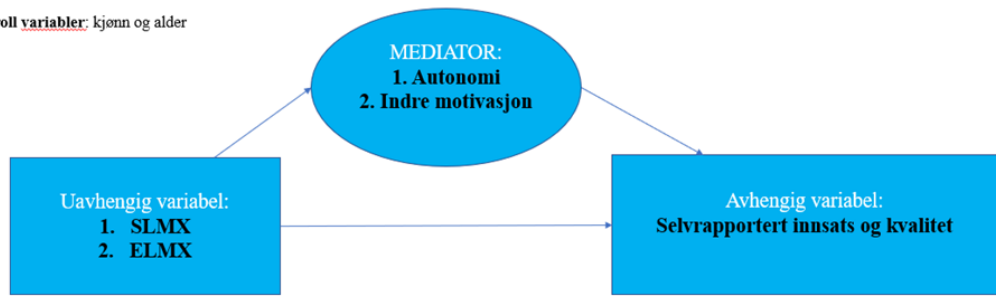
Det er også forsket på at de som opplever å ha høy indre motivasjon også opplever å mer kunne kontrollere deres arbeidsfaktorer og påvirkning på interaksjonen med deres ledere og kollegaer enn de som opplever å være ytre motivert. De som er utpreget indre motivert utviser også oftere adferd preget av initiativ enn passivitet ([R. Martin et al., 2005](#); [Phillips & Bedeian, 1994](#)).

Ut ifra vår teoretiske utledning av viktigheten av tillitsbasert ledelse, SLMX, og at medarbeidere både opplever høy grad av autonomi og indre motivasjon for maksimal motivasjon, arbeidsinnsats og tjenestekvalitet er det naturlig å utlede våre hypoteser basert på dette grunnlaget.

2.4. Våre hypoteser

Ut ifra formulert problemstilling og ovenstående teorigrunnlag regner vi med å gjøre replika av andre forskeres funn. Altså at en god relasjonell dyade mellom leder og medarbeider, tillitsbasert ledelse, påvirker medarbeidere positivt og gir øket arbeidsinnsats og tjenestekvalitet. Den indre motivasjonen og autonomien til medarbeidere antar vi også blir påvirket positivt av en slik relasjonell lederstil. Vi illustrerer dette nedenfor i tabell nr. 1.

Kontroll variabler: kjønn og alder



Tabell 1. Visuell framvisning av variabler og sammenhenger

Vår hovedhypotese blir derfor:

En leder som har utpreget tillitsbasert lederstil (SLMX) vil ha større positiv effekt på medarbeidernes egenvurderte arbeidsinnsats og tjenestekvalitet sammenlignet med en mer transaksjonsbasert lederstil (ELMX).

Mediatorhypoteser:

Mediator hypotese nr. 1:

Autonomi:

Opplevd autonomi medierer sammenhenger mellom lederstil og henholdsvis arbeidsinnsats og tjenestekvalitet. Med SLMX-ledelse vil det oppleves en høyere autonomi, som igjen har en positiv effekt på arbeidsinnsats/tjenestekvalitet.

Mediator hypotese nr. 2:

Indre motivasjon

Opplevd indre motivasjon medierer sammenheng mellom lederstil og arbeidsinnsats og tjenestekvalitet. Med SLMX-ledelse vil det oppleves en høyere indre motivasjon som igjen har en positiv effekt på arbeidsinnsats/tjenestekvalitet. Opplevd indre motivasjon medierer sammenhenger mellom lederstil og henholdsvis arbeidsinnsats og tjenestekvalitet.

3. METODEDEDEL

3.1. Datainnsamling

Undersøkelsen ble besvart av 250 respondenter av mulig utvalgsstørrelse på ca. i overkant av 1000 personer på til sammen 16 NAV-kontor. Alle respondenter besvarte fullstendige besvarelser med komplette data for alle gitte variabler, se også vedlegg til oppgaven.

Spørreundersøkelsen ble gjennomført ved bruk av godt validerte spørrebatterier for hver variabel, inkludert demografiske spørsmål om kjønn og alder.

Standardiserte metoder ble brukt for å sikre pålitelige og sammenlignbare resultater.

7-punkts skalaer er blitt benyttet i undersøkelsen. Respondentene velger et tall fra en til syv. Skalaen 7-punkts gir en mer omfattende grad av variasjon i svarene enn en 5-punkts skala og vi har valgt å benytte denne graderingen.

Følgende godt validerte spørrebatterier har vi benyttet:

- **Selvrapportert arbeidsinnsats og tjenestekvalitet** ([Kuvaas & Dysvik, 2009](#), s. 236) ble benyttet 9 testledd. Eksempler på testledd inkluderer: «Jeg forsøker å jobbe så hardt som overhodet mulig»; «Arbeidet mitt er av ypperste kvalitet».
- **Autonomi** ble målt med et spørrebatteri utviklet av [Morgeson & Humphrey, 2006](#), og videreutviklet og oversatt til norsk av [Kuvaas & Dysvik, 2009](#). Denne spørrebatteriet består av 4 testledd, inkludert «Jobben tillater at jeg tar egne beslutninger om hvordan jeg legger opp arbeidet».
- **Indre motivasjon** ([Kuvaas & Dysvik, 2009](#)) med 4 testledd. Et eksempel på disse testleddene er «Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min».
- **SLMX** og **ELMX** ([Kuvaas & Dysvik, 2020](#), s. 229) med 4 testledd. Eksempler på disse inkluderer: "Forholdet til min nærmeste leder handler mye om gjensidighet. Noen ganger gir jeg mer enn jeg får, og andre får jeg mer enn jeg gir" for SLMX, og "Jeg er kun villig til å stå på ekstra for min nærmeste leder om det vil lønne seg for meg" for ELMX.

Se vedlegg nr. 3 for fullstendig oversikt over påstander i spørrebatteriene.

3.2. Resultater av datainnsamlingen

I denne studien ble det benyttet et systematisk rammeverk for å gjennomføre en rekke statistiske analyser, som omfattet følgende metoder:

- Faktoranalyse: For å avdekke de underliggende strukturene i datasettet, ble det gjennomført en faktoranalyse ved å anvende ekstraksjonsmetoden Principal Component Analysis (PCA) og rotasjonsmetoden Oblimin med Kaiser Normalization. Faktormatrisens resultater indikerte tilfredsstillende utfall, idet samtlige testledd hadde en faktorbelastning på minst 0,5 på de forventede faktorene. Vi viser til vedlegg nr.1. Dette anses som et akseptabelt nivå for faktorbelastning i denne analysen.
- Reliabilitetsanalyse: Reliabilitetskontrollen ble gjennomført for hver faktor separat ved hjelp av Cronbachs alfa, og viste stabilitet samt alfa-verdier over 0,8. Dette indikerer en høy grad av diskriminant validitet, uten kryssninger av testledd. Detaljerte Cronbachs alfa-verdier er oppgitt i korrelasjonstabellen nr. 2.
- Deskriptive analyser med korrelasjon: Gjennom deskriptive analyser ble dataene beskrevet og oppsummert, og korrelasjonsanalyse ble brukt for å undersøke styrken og retningen av de lineære forholdene mellom variablene, som er vist i tabellen nr. 2.
- Regresjon: Utførelse av en femtrinns regresjonsanalyse (tabell nr. 5) undersøkte sammenhengen mellom avhengige og uavhengige variabler, samt to mediatorer, og to kontrollvariabler. Dette bidro til testing av hypoteser om årsakssammenhenger mellom variablene og en dypere forståelse av hvordan variablene påvirket direkte og medierte effekter på egenvurdert innsats/kvalitet.

Variabel	Snitt	SD	Testledd	1	2	3	4	5	6
1 SLMX	4,9910	1,37047	4	(.864)					
2 ELMX	2,2390	1,12793	4	-,158*	(.821)				
3 Autonomi	5,7271	1,10489	9	,399***	-0,056	(.955)			
4 Indre motivasjon	5,6550	1,09569	4	,231***	-,147*	,470***	(.900)		
5 Innsats og kvalitet	5,6618	0,78790	9	,145*	-0,122	,279***	,392***	(.902)	
6 Kjønn				-0,061	-,172**	-0,048	0,069	0,12	
7 Alder				0,078	-0,074	0,054	,203**	,185*	-0,099

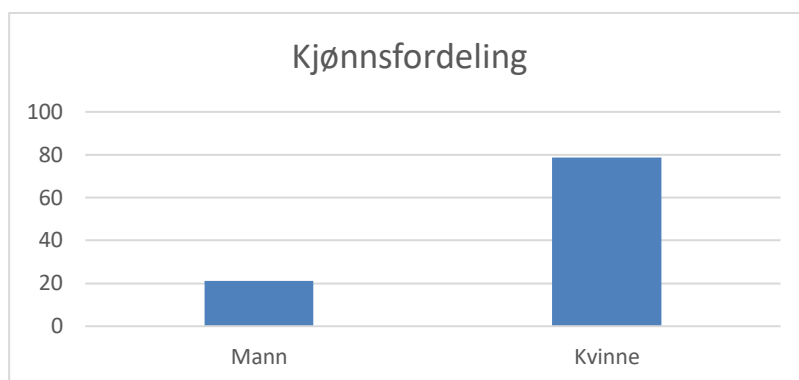
N=250. Cronbachs alpha i parentes. *p<.05, **p<.01

Tabell 2. Deskriptiv statistikk og korrelasjon mellom variabler

3.3. Oversikt over utvalget

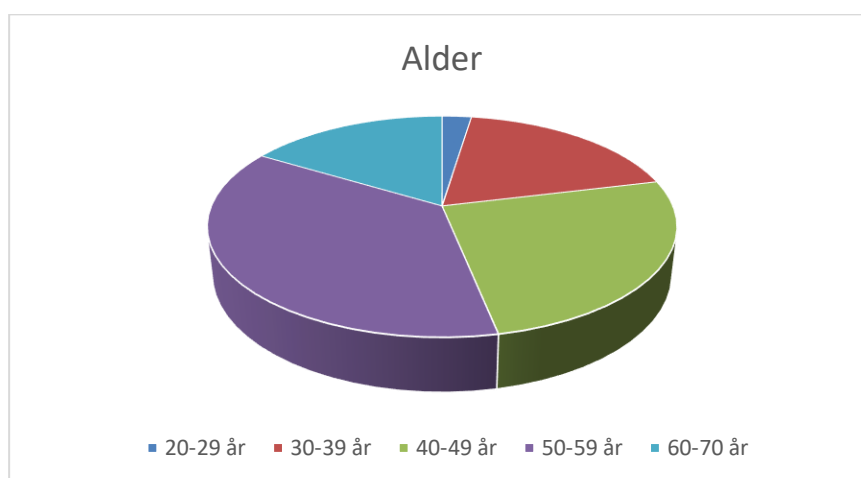
I denne spørreundersøkelsen ble det benyttet demografiske variabler som alder og kjønn. Disse dataene ble brukt som kontrollvariabler.

Vi viser til tabell nr. 3. Utvalget i denne undersøkelsen er dominert av kvinner, som utgjør 78,8% prosent av deltakere. Andelen av menn er betydelig lavere, med en andel på 21,2 %.



Tabell 3. Kjønnfordeling

Resultatene indikerer at blant respondenter var andelen personer i aldersgruppen 20-29 år relativt lav, med kun 2,4% av respondentene i denne aldersgruppen. Andelen personer i aldersgruppen 30-39 år var høyere, og utgjorde 18,8% av respondenter, mens andelen personer i aldersgruppen 40-49 år var enda høyere, med 25,6% av deltakerne. Den største andelen av respondenter var imidlertid i aldersgruppen 50-59 år, med en andel på 36,8%. Andelen personer i aldersgruppen 60-70 år var relativt lavt, med kun 16,4%. Viser til tabell nr. 4.



Tabell 4. Aldersgrupper

3.4. Hypotesetesting

	Steg 1	Steg 2a	Steg 2b	Steg 3	Steg 4	Steg 5
SLMX	0,145*	0,058	0,04	0,023	0,022	0,016
ELMX						-0,042
Indre motivasjon		0,378***		0,333***	0,133***	0,285***
Autonomi			0,263***	0,114	0,289	0,136
Kjønn					0,12*	0,113
Alder					0,129*	0,127*
Modell p(<)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
F	5,327	22,94	10,654	16,276	11,616	9,74
R ² (justert)	0,017	0,15	0,072	0,156	0,176	0,174
***p<,001, **p<,01, *p<,05						

Tabell 5. Hierarkisk regresjon - direkte og medierte effekter på egenvurdert innsats/kvalitet

3.4.1. Hovedhypotese

Hovedhypotesen antyder at en leder med en tillitsbasert lederstil (SLMX) vil ha en større positiv effekt på medarbeidernes selvrapporterte arbeidsinnsats og tjenestekvalitet sammenlignet med en leder som benytter en mer transaksjonsbasert lederstil (ELMX).

Korrelasjonsanalysen viser en svak positiv sammenheng mellom SLMX og innsats/kvalitet ($r = 0,145$, $p = 0,022$). Dette støtter vår hovedhypotese, ettersom SLMX er positivt relatert til medarbeidernes arbeidsinnsats og tjenestekvalitet, mens ELMX ikke har noen statistisk signifikant korrelasjon med denne variabelen.

Steg 1 i regresjonstabellen viser direkte sammenheng mellom SLMX og innsats/kvalitet uten å kontrollere for andre variabler. Resultatene viser at SLMX har en signifikant og positiv ($b = 0,145$) sammenheng med innsats/kvalitet. I regresjonsanalysen reduseres beta-koeffisienten for SLMX påvirkning på innsats/kvalitet fra 0,145 til 0,016 når vi inkluderer mediatorer og kontrollvariabler i modellen.

Regresjonsanalyse viser at ELMX har en ikke-signifikant og negativ effekt på innsats/kvalitet, med en betakoeffisient på -0,042 og en p-verdi på 0,488.

Sammenheng mellom ELMX og innsats/kvalitet, indikerer at jo høyere score en ansatt har på ELMX, jo lavere vil innsats/kvalitet være. Men denne sammenheng er ikke så sterk og ikke statistisk signifikant.

Resultatene fra regresjonsanalysen støtter hovedhypotesen på flere punkter:

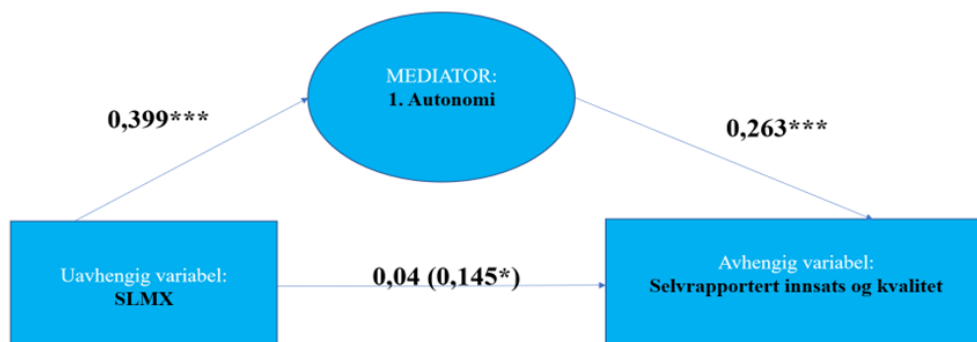
- SLMX har en signifikant og positiv sammenheng med innsats/kvalitet, noe som tyder på at en leder med en tillitsbasert lederstil vil ha en større positiv effekt på medarbeidernes arbeidsinnsats og tjenestekvalitet enn en leder med en transaksjonsbasert lederstil.
- Når både SLMX og ELMX inkluderes som uavhengige variabler i regresjonsanalysen, viser resultatene at SLMX fortsatt har en positiv sammenheng med innsats/kvalitet, mens ELMX har en ikke-signifikant og negativ effekt. Dette støtter hypotesen om at tillitsbasert lederstil er mer gunstig for arbeidsinnsats og tjenestekvalitet enn transaksjonsbasert lederstil.

R² (justert) i regresjonsanalysen økte gradvis fra 0,017 i steg 1 til 0,174 i steg 5, noe som indikerer at vår skisserte modell forklarer en betydelig del av variansen i innsats/kvalitet. I femte steg forklarer modellen om lag 17,4% av variansen i innsats/kvalitet, sammenlignet med kun 1,7% i første steg, noe som indikerer en betydelig forbedring i modellens evne til å forklare variansen i innsats/kvalitet ettersom flere variabler ble inkludert.

Samlet sett støtter resultatene fra regresjonsanalysen hovedhypotesen om at en tillitsbasert lederstil (SLMX) vil ha større positiv effekt på medarbeidernes egenvurderte arbeidsinnsats og tjenestekvalitet sammenlignet med en mer transaksjonsbasert lederstil (ELMX).

3.4.2. Mediator hypotese 1

Opplevd autonomi medierer sammenhenger mellom lederstil og henholdsvis arbeidsinnsats og tjenestekvalitet.



Tabell 6. Medieringsanalyse med autonomi som mediator

Vi viser til tabell nr. 6. Pearsons korrelasjonskoeffisient mellom SLMX og autonomi er 0,399 og signifikant. Dette indikerer at det er en moderat positiv sammenheng mellom SLMX og autonomi, slik at personer som scorer høyt på SLMX også har en tilbøyelighet til å score høyt på autonomi.

Pearsons korrelasjonskoeffisient mellom autonomi og innsats/kvalitet er 0,279 og er signifikant, viser til korrelasjonstabellen nr. 2. Personer som opplever høy grad av autonomi, har en tendens til å ha høy grad av innsats og kvalitet i jobben sin.

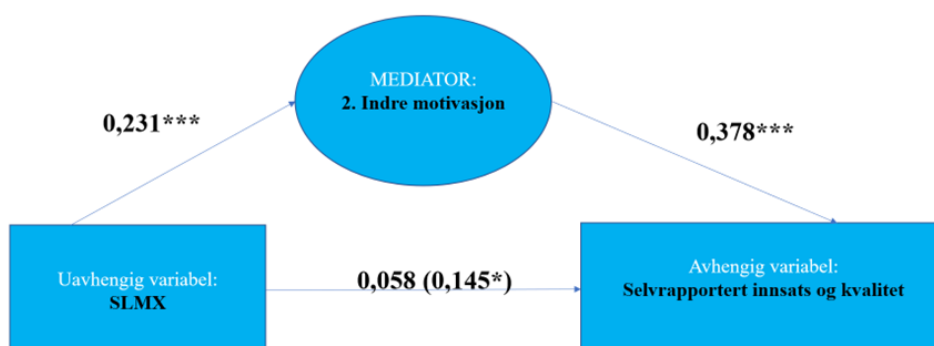
Steg 2b i regresjonstabellen viser resultatene av regresjonsanalysen mellom SLMX og innsats/kvalitet med autonomi som mediator, og uten å kontrollere for andre variabler. Resultatene viser at både SLMX ($b = 0,040$, sig. 0,549) og autonomi ($b = 0,263$, sig. 0,000) har en positiv sammenheng med innsats/kvalitet.

SLMX har ikke en signifikant effekt på innsats/kvalitet når autonomi er inkludert som mediator. Autonomi har en signifikant og positiv effekt på innsats/kvalitet, med en betakoeffisient på 0,263, når andre variabler holdes konstante.

Det foreligger full mediering og sterk støtte for hypotesen når autonomi fungerer som mediator.

3.4.3. Mediator hypotese 2

Opplevd indre motivasjon medierer sammenheng mellom lederstil og henholdsvis arbeidsinnsats og tjenestekvalitet.



Tabell 7. Medieringsanalyse med indre motivasjon som mediator

Vi viser til tabell nr. 7. Pearsons korrelasjonskoeffisient mellom SLMX og indre motivasjon er 0,231 og er signifikant med en p-verdi på 0,000. Dette tyder på at det er en lav til moderat positiv og signifikant sammenheng mellom SLMX og indre motivasjon. Personer som har scoret høyt på SLMX har også en tendens til å ha en høy grad av indre motivasjon.

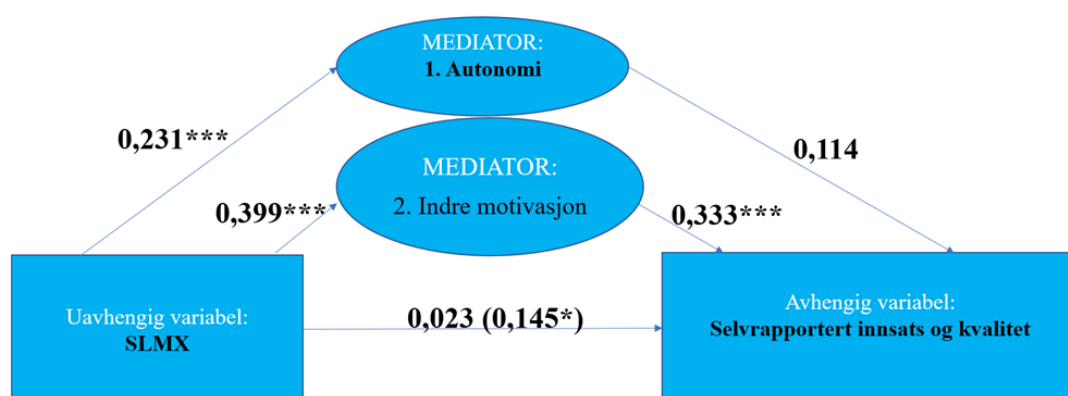
Korrelasjonskoeffisient mellom indre motivasjon og innsats/kvalitet er 0,392 og er signifikant. Dette indikerer at det er en moderat positiv signifikant sammenheng mellom innsats/kvalitet og indre motivasjon, slik at personer som opplever høy grad av indre motivasjon har en tendens til å ha høy grad av innsats og kvalitet i jobben sin.

Steg 2a i regresjonstabellen viser resultatene av regresjonsanalysen mellom SLMX og indre motivasjon som mediator, uten å ha kontrollert for andre variabler i modellen. Indre motivasjon har en signifikant og positiv effekt på innsats/kvalitet, med en betakoeffisient på 0,378.

Resultatene viser at SLMX ikke er signifikant, men har positiv effekt på indre motivasjon med en betakoeffisient på 0,058.

Mediator hypotesen 2 får sterk støtte, og det foreligger full mediering for sammenhengen.

3.4.4. Regresjon med begge mediatorer samtidig



Tabell 8. Medieringsanalyse med begge mediatorer

Vi viser til tabell nr. 8. Steg 3 i hierarkisk regresjonsanalyse viser resultatene av medieringsanalysen, der både autonomi og indre motivasjon fungerer som mediatorer i sammenhengen mellom SLMX og innsats/kvalitet.

SLMX er ikke en signifikant prediktor for innsats/kvalitet ($b = 0,023$) når vi kontrollerer for både autonomi og indre motivasjon i modellen.

Resultatene viste at når både autonomi og indre motivasjon ble inkludert som mediatorer i modellen, så ble sammenhengen mellom SLMX og innsats/kvalitet redusert ($b = 0,023$). Deretter ser vi at autonomi ikke lenger er signifikant, og kun indre motivasjon ($b = 0,333$) er signifikant mediator i denne sammenhengen.

Steg 4 i regresjonsanalysen **viser** SLMX effekter på innsats/kvalitet når begge mediatorer er med, samt kontrollvariabler. SLMX har signifikant ($b=0,022$) effekt på innsats/kvalitet når begge mediatorer, kontrollvariabler var inkludert i modellen.

Autonomi ($b=0,133$) har en positiv men ikke signifikant effekt på innsats/kvalitet. Indre motivasjon med betaverdi på 0,289 indikerer en signifikant og positiv effekt på innsats/kvalitet.

Dette betyr at jo høyere indre motivasjon, jo høyere vil innsats/kvalitet være, når man tar hensyn til begge mediatorer, samt kontrollvariabler.

Steg 5 i den hierarkiske regresjonsanalysen viser resultatene når alle variablene er inkludert. SLMX og ELMX inkluderes som uavhengige variabler, samt kontrollvariabler kjønn og alder, og mediatorer indre motivasjon og autonomi på innsats/kvalitet som avhengig variabel.

Resultatene viser at SLMX fortsatt har en positiv sammenheng med innsats/kvalitet ($b = 0,016$), og at både indre motivasjon ($b = 0,285$) og autonomi ($b = 0,136$) har en positiv sammenheng med innsats/kvalitet når både SLMX og ELMX kontrolleres for.

Indre motivasjon har signifikant og positiv effekt på innsats/kvalitet. Det tyder på at jo høyere indre motivasjonen er, jo høyere vil innsats/kvalitet være, når man tar hensyn til alle variablene i modellen.

Autonomi har en positiv effekt på innsats/kvalitet, men denne effekten er ikke statistisk signifikant.

Vi viser til tabell nr. 5 og 8. I trinn 3-5 i regresjonsanalyse, der både autonomi og indre motivasjon tas med som mediatorer, viser resultatene at sammenhengen

mellom SLMX og innsats/kvalitet reduseres. Steg 3-5 viser at autonomi ikke lenger er en signifikant mediator. Det er kun indre motivasjon som fremstår som signifikant mediator i forholdet mellom SLMX og innsats/kvalitet.

4. Diskusjon av funn

Spørreundersøkelsen ble sendt ut til alle medarbeidere på NAV-kontorene i et fylke i NAV via intern e-post. For å ivareta respondentenes personvern, ble de informert om konfidensialitet og deres rett til å trekke seg fra undersøkelsen, også i selve spørreundersøkelsen. E-posten som ble sendt til respondentene inneholdt også annen relevant informasjon om undersøkelsen og hvordan dataene som samles inn ville bli brukt i prosjektarbeid og eventuelt i videre forskning.

4. 1. SLMX

For å oppsummere våre funn viser funnene hos våre respondenter at det er en positiv sammenheng mellom høy SLMX-adferd blant ledere og høy score både på autonomi, indre motivasjon og arbeidsinnsats/-kvalitet blant ansatte. Dette støtter hypotesen om at SLMX har en positiv innvirkning på ansattes innsats og kvalitet på arbeidet.

Dette er i tråd med det meste av nyere forskning og lederteori som indikerer at relasjonen mellom leder og medarbeider er av betydelig viktighet for arbeidsinnsats og tjenestekvaliteten. I denne sammenhengen er det viktig å også understreke viktigheten av opplevelsen av autonomi som påvirkningsfaktor på medarbeideres indre motivasjon. Hvordan disse faktorene, sammen med SLMX-ledelse henger sammen og indikerer å påvirke arbeidsinnsats og tjenestekvalitet er viktig å se i sammenheng.

Mange ledere har ofte en noe begrenset «inn-gruppe», altså medarbeidere de har en særlig høykvalitets-relasjon til, og som får utpreget grad av SLMX-ledelse fra dem. Ledere kan ofte ha utfordringer med å behandle alle medarbeidere likt og på samme gode relasjonelle måte, ref. vårt teorigrunnlag.

Det er klare indikasjoner på at medarbeidere som opplever en god relasjon til leder indikerer å oppleve høy autonomi som også igjen kan indikere sammenheng også med høy indre motivasjon. Våre data viser at mange medarbeidere i dette fylket i NAV, opplever å ha gode relasjoner til sine ledere, og som også scorer høyt både på autonomi og indre motivasjon. I utvalget vårt vises naturlig nok forskjeller i styrke på relasjonen mellom medarbeidere og ansatte, jfr. score-oversikt.

Tilhører du lederens «ut-gruppe», altså får mer ELMX-ledelse enn SLMX-ledelse eller i hvert fall føler det slik selv som medarbeider at relasjonen ikke er optimal

(selv om det ikke er bevisst fra lederens side), vil tilliten og opplevelsen av relasjonen til lederen være av en helt annen kvalitet. Det vil også kunne påvirke din indre motivasjon for arbeidsoppgavene og også kunne påvirke din arbeidsinnsats og tjenestekvalitet. Din opplevelse av autonomi vil også kunne påvirkes. Se også neste avsnittsoverskrift om ELMX.

Hvorvidt vårt datagrunnlag er representativt for dette fylket er vanskelig å vurdere. Vi har ingen målinger av IP-adresser eller lignende for å kunne vurdere fra hvilke NAV-kontor våre respondenter har svart i fra.

Fordelingen på alder og kjønn er også vanskelig å vurdere i forhold til om det er representativt. Det er erfaringsmessig flere kvinner som svarer på slike undersøkelser, men også flere kvinner totalt sett ansatt i etaten.

Det er generelle bias-utfordringer på dette med å måle type lederstil. Det er ikke nødvendigvis et veldig presist måleverktøy. En leder vil variere sin lederstil og vil også kunne ha islett av ulike tilnærminger til ulike oppgaver. Det kan eksempelvis være noen oppgaver som blir detaljert målt/vurdert (også som følge av overordnede mål-styrings signaler) og andre hvor medarbeider vil bli gitt utpreget tillit.

Det vil også kunne variere i forhold til hvilken medarbeider som konkret følges opp av lederen. Noen medarbeidere ønsker eksempelvis at lederen følger opp tettere/mer dialog i hverdagen. Opplevelsen til en medarbeider er heller ikke lik, og ulike medarbeidere vil oppfatte lederstilen til en leder ulikt. Den enkelte medarbeider vil ha sine behov som også kan divergere fra andre medarbeidere.

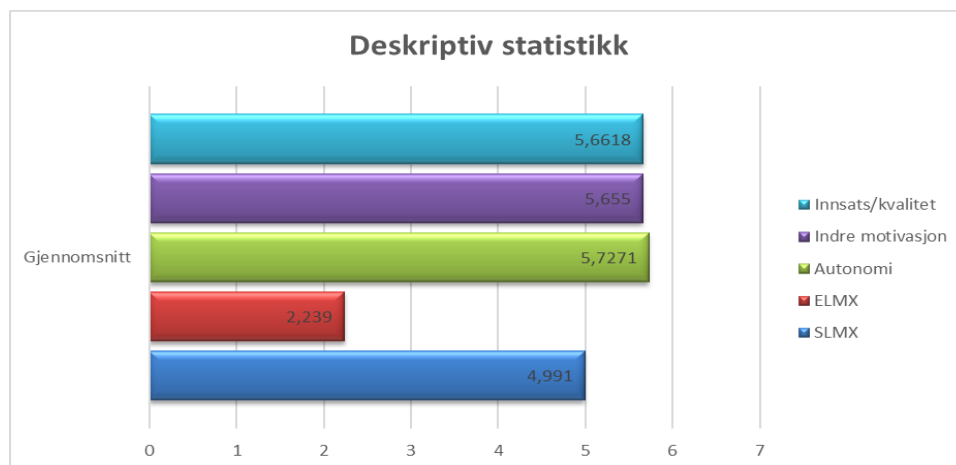
4.2. ELMX

Våre data viser at ELMX lederstil er lite utbredt i vårt utvalg i NAV.

Histogrammet nr. 10 og 11 vier likevel en del respondenter som scorer ELMX-ledelse høyt.

Deskriptiv analyse viser gjennomsnittlig betydelig høyere verdi for SLMX enn ELMX, viser til tabell nr. 9. For variabelen ELMX, fant vi en minimumsverdi på 1 og en maksimumsverdi på 6,75, med en gjennomsnittlig verdi på 2,24 og et

standardavvik på 1,13. Disse resultatene indikerer at de fleste respondentene scorer på sin leder på den lavere delen av skalaen, og det er relativt stor spredning i svarene.



Tabell 9. Deskriptiv statistikk

Det kan være mange grunner til at en medarbeider opplever relasjonen til sin leder som mer transaksjonell. Blant annet viser forskning at du kan ha denne opplevelsen som ny-ansatt før du har blitt veldig kjent med din leder. Opplevelsen og det konkrete samspillet kan variere og relasjonen og samspillet vil over tid kunne endre seg. Vi har kun synliggjort et øyeblikksbilde i aktuelt fylke med vår undersøkelse. Situasjonen/det daglige samspillet vil variere avhengig av hvilke medarbeidere som til enhver tid er ansatt i organisasjonen og hvilke ledere som er ansatt og også hvilke ledere/medarbeidere som begynner og slutter.

Arbeidsmiljøet og også samspillet mellom ledere og medarbeidere er i kontinuerlig endring. Det gjelder også den subjektive opplevelsen medarbeidere har av sin relasjon til leder. Opplevelsen vil over tid kunne divergere ut ifra opplevelser og erfaringer i samspillet direkte og indirekte i tjenestutførelsen og arbeidsmiljøet.

Forskning på transaksjonell lederstil har også påvist at ledere som er usikre i sin lederrolle, eller som utviser manglende ledelse (laisses affaire) kan oppleves som ELMX-ledere. Et viktig forskningsfunn i denne sammenhengen er også at det er påvist sammenheng mellom økt sykefravær i organisasjoner som har utpreget ELMX-ledelse.

Forskning har også vist at transaksjonelle bytteforhold kan være positivt i forbindelse med mer enkle og rutinepregede arbeidsoppgaver ([Dumdum et al., 2013](#)). I slike sammenhenger vil da fokuset være klare mål og konkret avklarte arbeidsoppgaver som tydelig kan måles når er ferdig/utført. Det er antagelig lite av slike enkle rutinepregede oppgaver på et NAV-kontor.

For mye oppfølging- og målesystemer fra leders side kan også raskt begrense opplevelsen av medarbeiders autonomi og igjen motivasjonen for arbeidet. Mye fokus på oppfølging/kontroll kan også direkte eller indirekte påvirke opplevelsen av relasjonen til leder, og lederrelasjonen kan bære mer preg av ELMX.

Det er naturligvis et for lite utvalg til å kunne trekke ut noen klare og entydige indikasjoner ut ifra ovenstående faktorer, men dette kan også være en medvirkende årsak til at ELMX-ledelse indikeres og ikke vurderes positivt i vårt utvalg.

Korrelasjon mellom **ELMX og indre motivasjon** ($r = -0,147$) har vist negativ og signifikant sammenheng. Dette indikerer at det er en negativ sammenheng mellom ELMX og indre motivasjon. Dette kan være et viktig funn fordi det kan indikere at når ledere fokuserer for mye på eksterne belønninger og motivasjonsfaktorer, kan dette gå på bekostning av de indre motivasjonsfaktorene hos de ansatte. Det kan også være slik at leder-relasjonen til disse aktuelle medarbeidere ikke oppleves som særlig god. Dette kan igjen påvirke arbeidsytelsen og til og med føre til en reduksjon i innsatsen og kvaliteten på arbeidet. Det kan derfor være viktig for ledere å finne en balanse mellom å tilby eksterne belønninger, sikre gode relasjoner og å understøtte de interne motivasjonsfaktorene til de ansatte. Det negative forholdet mellom ELMX og indre motivasjon i vårt datautvalg kan også indikere at jo mer en leder bruker en transaksjonsbasert tilnærming, jo mindre sannsynlig er det at medarbeiderne vil føle en indre motivasjon for arbeidet sitt. Dette kan skyldes at medarbeidere som opplever transaksjonsbasert ledelse, kan oppleve og føle at de bare utfører oppgavene sine fordi de må eller for å få lønn/belønning, i stedet for å føle en genuin interesse eller lidenskap for arbeidet de gjør.

4.3. Autonomi - mediator hypotese 1

Korrelasjonsanalysen viser en moderat positiv signifikant sammenheng mellom SLMX og opplevd autonomi. Dette antyder at en lederstil som fremmer SLMX er assosiert med høyere opplevd autonomi blant ansatte.

Disse funnene støtter hypotesen om at opplevd autonomi kan spille en rolle i sammenhengen mellom lederstil og arbeidsinnsats/tjenestekvalitet. Når ansatte opplever større autonomi, kan det øke deres engasjement, noe som igjen kan føre til høyere arbeidsinnsats og tjenestekvalitet.

Vi har tidligere redegjort for i teorigrunlaget vårt hvor viktig opplevelsen av autonomi er for å sikre høyest mulig indre motivasjon hos medarbeidere. En relasjonell god leder bør også være opptatt av å legge til rette for at medarbeidere opplever å bli vist tillit til å tilpasse arbeidet og selv i størst mulig grad påvirke gjennomføringen av arbeidet. I denne sammenhengen er det også viktig å vurdere alternative jobbdesign, inkludert mulighet for hybride løsninger med kombinasjon av hjemmekontor og fysisk oppmøte som ett eksempel

4.4. Indre motivasjon - mediatorhypotese 2

Forskning viser at du kan være høy på indre motivasjon uansett leder. Da vil det kunne ha liten påvirkning hvilken leder du har, men selvsagt vil din trivsel uansett være relatert til hva slags leder du har. Forskning viser også at de som er lave på indre motivasjon fra før, vil i enda større grad kunne nyte godt av en god relasjon til sin leder for å få styrket sin indre motivasjon. De medarbeidere vil dermed også igjen kunne få øket arbeidsinnsats og tjenestekvaliteten. Ved SLMX-ledelse vil også opplevelsen av autonomi kunne bli styrket og dermed som følge av dette også bl.a. kunne oppleve høyere indre motivasjon, ref. vårt teorigrunnlag.

Det har ikke vært mulig for oss å finne ut hvor stor grad den enkelte respondent scorer på sin indre motivasjon som følge av leders relasjonelle påvirkning direkte eller om den enkelte er indre motivert fra før, eksempelvis på grunn av det viktige NAV-samfunnsoppdraget de faktisk utøver i sine stillinger.

Hva som påvirker og øker den enkeltes medarbeiders konkrete indre motivasjon for eksplisitte arbeidsoppgaver er som nevnt i teorigrunlaget individuelt og også komplekst sammensatt av ulike behov og motivasjonsfaktorer. Likevel et godt relasjonelt bånd og SLMX- relasjon til leder er en viktig faktor som også kan

bidra til å øke medarbeiders indre motivasjon, og ikke minst bidra til medarbeiders økede tjenestekvalitet og arbeidsinnsats.

Korrelasjonsanalyse har i tillegg vist lav, men positiv og signifikant sammenheng mellom **alder** og indre motivasjon. Regresjonsanalyse i steg 4 og 5 har vist at alder har lav, men signifikant og positiv direkte effekt på innsats/kvalitet. Det indikerer at **eldre personer** har høyere arbeidsinnsats/tjenestekvalitet enn yngre personer når det tar hensyn til de andre variablene i modellen. Resultatene av utvidet metaanalyse av forholdet mellom alder og jobbytelse viste at alder modererte med 7 av 10 dimensjoner av jobbytelse (Ng & Feldman, 2008).

I metaanalysen (Gupta & Agrawal, 2023) ble det imidlertid påpekt at alder ikke og har slik betydning. Videre forskning bør utforske andre mulige medierings og/eller modererings modeller og kontrollere for andre variabler som kan påvirke resultatene.

Det er viktig å merke seg at våre data kun speiler et øyeblikksbilde i et begrenset utvalg respondenter og at ledelsesstil, arbeidsmiljø og medarbeideropplevelser er i konstant endring. Ytterligere forskning er nødvendig for å forstå disse dynamikkene bedre og for å kontrollere for andre potensielle påvirkningsfaktorer.

4.5. Forslag til videre forskning

Ut ifra vår undersøkelse vurderer vi det kan være hensiktsmessig med mer forskningsmateriale på følgende områder:

- Forske mer på forholdet mellom lederstil og arbeidsprestasjoner. Det vil være relevant å utforske mer hvordan organisasjonskultur og struktur, samt individuelle forskjeller blant ansatte, kan påvirke LMX-relasjonen både for ELMX og SLMX.
- Hvordan SLMX-lederstil kan tilpasses ulike arbeidssituasjoner og oppgaver for å maksimere autonomi og indre motivasjon blant de ansatte. I enkelte tilfeller kan det være nødvendig for ledere å ha en mer direkte og kontrollerende tilnærming, mens det i andre situasjoner kan være mer hensiktsmessig å tilby ansatte økt autonomi og tillit.
- Hvordan ledere i enda større grad kan påvirke medarbeideres motivasjon med sin lederstil/adferd bør vurderes/analyseres nærmere

- Hvordan innflytelse fra medarbeidere påvirker lederen/lederstilen bør det også forskes mer på.
- Hvordan (negativ) organisasjonskultur også påvirker leders mulighet til å utøve god SLMX-ledelse.
- Identifisere og analysere påvirkningen av organisasjonskultur og organisasjonsstruktur på lederstiler og deres effektivitet.
- Hvordan kan en leder mest mulig effektivt endre en (negativ) organisasjonskultur til å bli en mer tillitsbasert organisasjonskultur.
- Hvordan LMX-ledelse påvirker kreativitet bør det forskes mer på
- Selvledelse og hvordan leder kan påvirke til mer av det, via gode relasjoner (dette er det lite metaforskning på ennå).
- Kjønnsforskjeller - Forskning på potensielle forskjeller i utøvelsen av SLMX-ledelse mellom kjønn, særlig i kvinne- eller mannsdominerte arbeidsmiljøer.
- Analysere faktorer som påvirker lederes valg av lederstil og hvordan ledere kan tilpasse sin tilnærming til ulike situasjoner og medarbeidere for å oppnå optimale resultater.
- Undersøke mer rundt forholdet mellom alder og arbeidsprestasjoner samt alders innflytelse som en modererende faktor på arbeidsinnsats og tjenestekvalitet ([Chaturvedi et al., 2012](#)).
- Vurdere i hvilken grad lederens relasjonelle innflytelse bidrar til økt indre motivasjon blant ansatte i forhold til medarbeidernes allerede eksisterende indre motivasjon.
- Utføre mer forskning på hvordan individuelle forskjeller blant ansatte, som personlighetstrekk og verdier, påvirker deres respons på ulike lederstiler og arbeidsmiljø – altså mer medarbeiderfokusert forskning og hvordan medarbeidere individuelt og i grupper påvirker relasjonen til leder og arbeidsinnsatsen.
- Vår oppgave har avdekket en negativ korrelasjon mellom ELMX og indre motivasjon, noe som kan indikere at økt ELMX reduserer indre motivasjon. Dette kan også ha implikasjoner for arbeidsinnsats, arbeidsmiljøet og ledelsesstil i organisasjoner. Videre forskning kan utforske mer årsakssammenhenger og strategier for å motvirke de negative effektene av ELMX-lederstil.

- En del oppgaver kan likevel utføres med mer ytre motivasjon. Det kan være en del enkle og standardiserte oppgaver hvor det viktigste er at jobben blir utført ([Jenkins et al., 1998](#); [Weibel et al., 2010](#)).

5. Konklusjon/oppsummering

Vår analyse indikerer at det er betydelige forskjeller mellom effekten av SLMX og ELMX lederstiler i NAV som nevnt tidligere.

Analysen viser at SLMX-lederstil har positive effekter, mens ELMX-lederstil har mindre positive eller til og med negative effekter på både indre motivasjon, arbeidsinnsats og tjenestekvalitet. Det er viktig å merke seg at ulike organisasjoner og arbeidsmiljøer kan ha ulike behov, og at lederstiler som fungerer godt i en organisasjon ikke nødvendigvis vil fungere like bra i en annen. Derfor er det viktig at ledere i NAV og andre organisasjoner evaluerer sine egne lederstiler og tilpasser dem etter behov for å oppnå optimal ytelse for deres tjenesteproduksjon..

Vår oppgave bekrefter viktigheten av å tilby medarbeidere autonomi og tillit i utførelsen av arbeidsoppgaver, med minimal kontroll fra ledere. Dette er i tråd med tidligere forskning som også indikerer at ledere som fremmer medarbeiderautonomi og tillit, kan oppnå forbedrede arbeidsprestasjoner ([Gagné & Deci, 2005](#); [Ryan & Deci, 2000](#)).

Det er derfor viktig å implementere slik relasjonell lederstil i virksomhetens organisasjonskultur og sikre at dette også gjenspeiles i styrings-, rapporterings- og kontrollsystemer.

Forskning viser, som nevnt tidligere, at medarbeidernes effektivitet forbedres når de opplever økt involvering, forpliktelse og engasjement som et resultat av større medbestemmelse, autonomi og selvbestemmelse ([Hackman & Oldham, 1976](#)). Ledere bør derfor oppfordre medarbeiderne til å benytte og videreutvikle egne ferdigheter, noe som bidrar til at medarbeidere med høy mestringsgrad også utvikler høyere ansvarlighet ([Pfeffer & Veiga, 1999](#)).

En høy andel av transaksjonsbasert ledelse og lav indre motivasjon blant medarbeidere kan påvirke organisasjonskulturen, samhørighetsfølelsen og føre til

økt turnover og også mindre trivsel i arbeidsmiljøet ([Bass & Riggio, 2006](#)).

Ledere anbefales å redusere den autoritative delen av ledelsesrollen og styrke sine sosiale relasjoner.

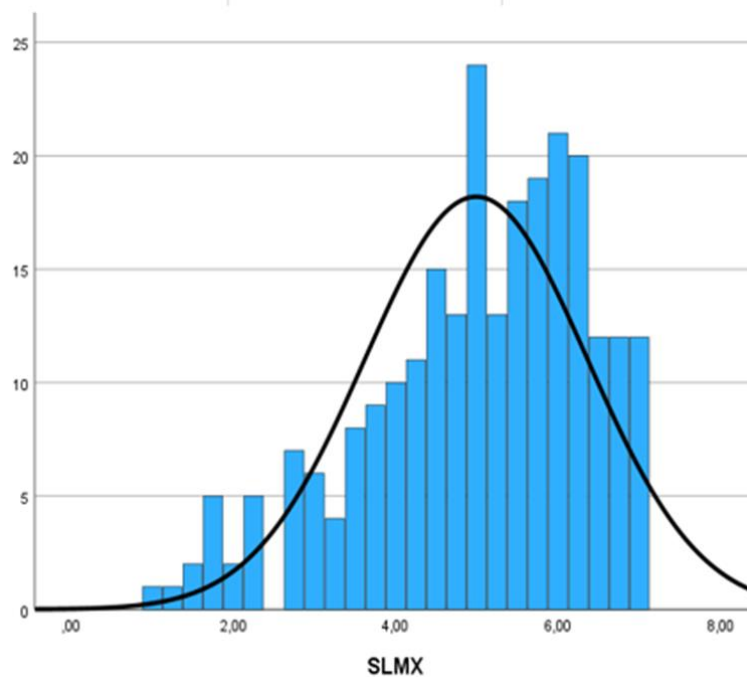
Ut ifra våre funn, i tillegg til annen forskning, er det viktig for ledere å handle på en måte som fremmer gode arbeidsrelasjoner med flest mulig av egne medarbeidere. Selv om det kan være utfordrende å oppnå en høy LMX-relasjon med alle medarbeidere ([Graen & Uhl-Bien, 1995](#)), kan det gi betydelige gevinster ved å være mer bevisst på relasjonene til flest mulig av egne medarbeidere. Det vil bidra til å øke deres indre motivasjon og autonomi og også bidra til høy trivsel mellom ledere og medarbeidere i et helhetlig og tillitsbasert arbeidsmiljø.

6. NAV-funn – etatsinterne anbefalinger

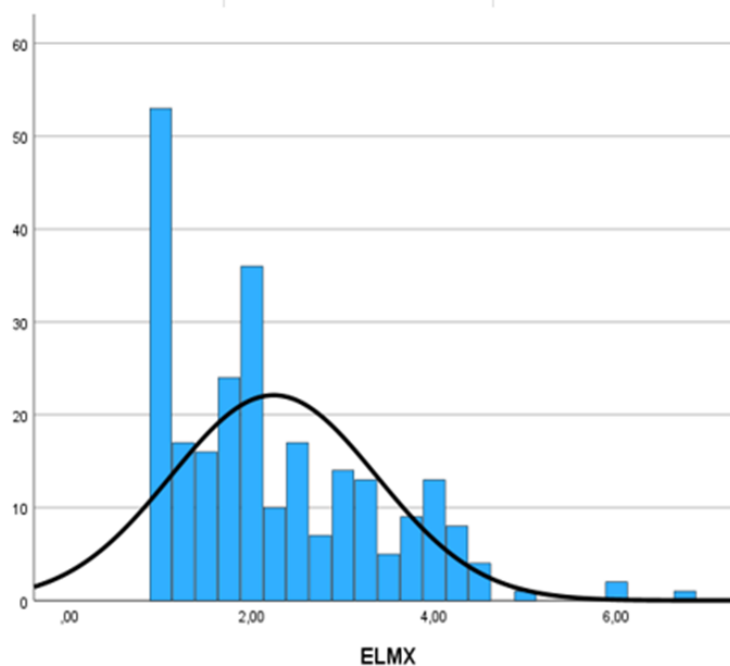
Våre funn kan tolkes som en indikasjon på at NAV sine overordnede styringssignaler og forventninger til ledere også påvirker hvordan ledere utfører sin rolle i hverdagen. Tillitsbasert ledelse er ønskelig og forventet i NAV, og resultatene viser at dette i stor grad reflekteres i ansattes opplevelse av lederstilen. Det er imidlertid viktig å bemerke at selv om gjennomsnittsverdiene indikerer en klar overvekt av SLMX-lederstilen, er det også naturligvis variasjon mellom enkelte ledere og avdelinger.

Imidlertid indikerer resultatene at det også finnes rom for forbedring innenfor NAV. Noen respondenter rapporterer å oppleve nesten utelukkende ELMX-ledelse fra sine ledere, noe som tyder på at det er en viss spredning i ledelsesstilene som praktiseres i organisasjonen.

I histogrammene i tabell nr. 10 og 11 nedenfor visualiseres spredning/frekvens i dataene for SLMX og ELMX. De fleste NAV ansatte i denne undersøkelsen scorer som nevnt lavt på ELMX og høyere på SLMX.



Tabell 10. Histogram SLMX



Tabell 11. Histogram ELMX

Det er helt klart potensielle skjevheter i utvalget vårt når man skal vurdere effekten av ulike lederstiler innen NAV. Utvalget vårt er ikke representativt for NAV som helhet, både med hensyn til kjønn og geografisk spredning. Antallet respondenter er begrenset, spesielt gitt det potensielle utvalget på over 1000 medarbeidere, bare i dette fylkets NAV-kontor.

Flere faktorer kan bidra til disse skjevhetene. For det første kan utvalgsbias oppstå når utvalget er lite, og selvseleksjon kan forvrengte resultatene ved at de som velger å delta i undersøkelsen er de med sterke meninger om emnet. For det andre kan geografisk bias oppstå dersom utvalget er konsentrert i en bestemt region, ettersom ulike arbeidskulturer og interaksjoner mellom ledere og ansatte kan variere mellom regioner. For det tredje kan kjønnsbias påvirke resultatene dersom ett kjønn er overrepresentert. Forskning har vist at kjønn kan påvirke oppfatninger av lederskap og arbeidsrelasjoner (Eagly & Karau, 2002; Heilman & Okimoto, 2007).

For mer å kunne forstå effekten og utpreget praksis av ulike lederstiler innen NAV, er det viktig å kunne gjøre bruk av et større og mer representativt utvalg. Gjerne inkludert ansatte fra forskjellige segmenter av organisasjonen og ulike geografiske områder.

Det vil kunne muliggjøre et mer solid og generaliserbart resultat som også kan bidra til å forbedre og skape mer debatt om dagens ledelsespraksis. Det vil bidra til å videreutvikle mer av ønsket lederpraksis for hele etaten.

Litteraturliste

Andersen, I., Buch, R., & Kuvaas, B. (2020). A Literature Review of Social and Economic Leader–Member Exchange. *Frontiers in Psychology*, 11.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01474>

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). *The full range of leadership development*. Binghamton, NY: Center for Leadership Studies.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.

<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170-180.

<https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>

Bass, B. M. (1999). Current developments in transformational leadership: Research and applications. *The Psychologist-Manager Journal*, 3(1), 5–21.

<https://doi.org/10.1037/h0095852>

Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.

<https://doi.org/10.1080/135943299398410>

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.).

Lawrence Erlbaum Associates Publishers. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>

Bauer, T. N., Erdogan, B., Liden, R. C., & Wayne, S. J. (2006). A longitudinal study of the moderating role of extraversion: Leader-member exchange, performance, and turnover during new executive development. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 298-310. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.2.298>

Berg, S. T. S., Grimstad, A., Škerlavaj, M., & Černe, M. (2017). Social and economic leader–member exchange and employee creative behavior: The role of

employee willingness to take risks and emotional carrying capacity. *European Management Journal*, 35(5), 676–687. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.08.002>

Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Giles, W. F., & Walker, H. J. (2007). Leader–member social exchange (LMSX): development and validation of a scale. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.443>

Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Giles, W. F., & Walker, H. J. (2007). Leader–member social exchange (LMSX): development and validation of a scale. *Journal of Organizational Behavior*, <https://doi.org/10.1002/job.443>

Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193–206. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>

Brouer, R., & Harris, K. (2007). Dispositional and situational moderators of the relationship between leader-member exchange and work tension. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(7), 1559–1583. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2007.00219.x>

Brower, H. H., Lester, S. W., Korsgaard, M. A., & Dineen, B. R. (2009). A closer look at trust between managers and subordinates: Understanding the effects of both trusting and being trusted on subordinate outcomes. *Journal of Management*, 35(2), 327–347. <https://doi.org/10.1177/0149206307312511>

Buch, R., & Kuvaas, B. (2016). Economic and social leader–member exchange, and creativity at work. *I Business 2016* (ss. 114–125). <https://doi.org/10.4337/9781783476503.00019>

Buch, R., Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2016). *Produktiv motivasjon i arbeidslivet* (I. S. Holmes, Overs.). Cappelen Damm Akademisk.

Buch, R., Martinsen, Ø. L., & Kuvaas, B. (2015). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior: The mediating role of economic leader–member

exchange relationships. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(1), 115–124. <https://doi.org/10.1177/1548051813515302>

Bureau, J. S., Howard, J. L., Chong, J. X. Y., & Guay, F. (2022). Pathways to student motivation: A meta-analysis of antecedents of autonomous and controlled motivations. *Review of Educational Research*, 92(1), 46-72. <https://doi.org/10.3102/00346543211042426>

Byrne, D., Gouaux, C., Griffitt, W., Lamberth, J., Murakawa, N., Prasad, M., Prasad, A., & Ramirez, M. III. (1971). The ubiquitous relationship: Attitude similarity and attraction: A cross-cultural study. *Human Relations*, 24(3), 201-207. <https://doi.org/10.1177/001872677102400302>

Cameron, J. (2001). Negative Effects of Reward on Intrinsic Motivation—A Limited Phenomenon: Comment on Deci, Koestner, and Ryan (2001). *Review of Educational Research*, 71(1), 29–42. <https://doi.org/10.3102/00346543071001029>

Caniëls, M. C. J., & Hatak, I. (2022). Employee resilience: Considering both the social side and the economic side of leader-follower exchanges in conjunction with the dark side of followers' personality. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(2), 297–328. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1695648>

Cashman, J., Dansereau Jr., F., Graen, G., & Haga, W. J. (1976). Organizational understructure and leadership: A longitudinal investigation of the managerial role-making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(2), 278-296. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90042-8](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90042-8)

Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980–1008. <https://doi.org/10.1037/a0035661>

Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Nassrelrgawi, A. S. (2016). Performance, incentives, and needs for autonomy, competence, and relatedness: a meta-analysis.

Motivation and Emotion, 40, 781–813. <https://doi.org/10.1007/s11031-016-9578-2>

Chaturvedi, S., Zyphur, M. J., Arvey, R. D., Avolio, B. J., & Larsson, G. (2012). The heritability of emergent leadership: Age and gender as moderating factors. *The Leadership Quarterly*, 23(2), 219-232. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.08.004>

Chi, S.-C., & Lo, H.-H. (2010). Taiwanese Employees' Justice Perceptions of Co-Workers' Punitive Events. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(1), 27-42. <https://doi.org/10.1080/00224540309598429>

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>

Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580–590. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580>

Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627-668. <https://psycnet.apa.org/buy/1999-01567-001>

Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (2001). Extrinsic Rewards and Intrinsic Motivation in Education: Reconsidered Once Again. *Review of Educational Research*, 71(1), 1–27. <https://doi.org/10.3102/00346543071001001>

Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>

Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3). <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306242>

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), 1715-1759. <https://doi.org/10.1177/0149206311415280>

Dumdum, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. J. (2013). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. In *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition (Monographs in Leadership and Management, Vol. 5)* (pp. 39-70). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1479-357120130000005008>

Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2012). Perceived supervisor support climate, perceived investment in employee development climate, and business-unit performance. *HR Science Forum*. <https://doi.org/10.1002/hrm.21494>

Dysvik, A., Buch, R., & Kuvaas, B. (2013). Knowledge donating and knowledge collecting: The moderating roles of social and economic LMX. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(1), 60-83. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/LODJ-11-2012-0145/full/html>

Dysvik, A., Buch, R., & Kuvaas, B. (2015). Knowledge donating and knowledge collecting: The moderating roles of social and economic LMX. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 35-53. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2012-0145>

Dysvik, A., Kuvaas, B., & Gagné, M. (2013). An investigation of the unique, synergistic and balanced relationships between basic psychological needs and

intrinsic motivation. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(5), 1050–1064.
<https://doi.org/10.1111/jasp.12068>

Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598.
<https://psycnet.apa.org/buy/2002-13781-007>

Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591.
<http://dx.doi.org.ezproxy.library.bi.no/10.1037/0033-2909.129.4.569>

Eisenberger, R., Pierce, W. D., & Cameron, J. (1999). Effects of reward on intrinsic motivation—Negative, neutral, and positive: Comment on Deci, Koestner, and Ryan (1999). *Psychological Bulletin*, 125(6), 677–691.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.6.677>

Emerson, R. M. (1981). Observational field work. *Annual Review of Sociology*, 7(1), 351-378. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.07.080181.002031>

Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). From Ideal to Real: A Longitudinal Study of the Role of Implicit Leadership Theories on Leader-Member Exchanges and Employee Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 659–676.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.659>

Erdogan, B. & Liden, R.C. (2002) Social Exchanges in the Workplace: A Review of Recent Developments and Future Research Directions in Leader-Member Exchange Theory. In: Neider, L.L. and Schriesheim, C.A., Eds., *Leadership, Information Age*, Greenwich, 65-114.
[https://www.scirp.org/\(S\(i43dyn45teexjx455qlt3d2q\)\)/reference/referencespapers.aspx?referenceid=2340648](https://www.scirp.org/(S(i43dyn45teexjx455qlt3d2q))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=2340648)

Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2010). Differentiated leader–member exchanges: The buffering role of justice climate. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1104–1120. <https://doi.org/10.1037/a0020578>

Erdogan, B., & Enders, J. (2007). Support from the top: Supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 321-330. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.321>

Ferris, G. R., Liden, R. C., Munyon, T. P., Summers, J. K., Basik, K. J., & Buckley, M. R. (2009). Relationships at work: Toward a multidimensional conceptualization of dyadic work relationships. *Journal of Management*, 35(6), 1379-1403. <https://doi.org/10.1177/0149206309344741>

Fiske, S. T., & Dépret, E. (1994). Control, interdependence and power: Understanding social cognition in its social context. *European Review of Social Psychology*, 5(1), 31-61. <https://doi.org/10.1080/14792779443000094>

Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the Job Characteristics Model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40(2), 287–322. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00605.x>

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>

Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844. <https://psycnet.apa.org/buy/1997-42250-001>

Ghauri, P. N., Grønhaug, K., & Strange, R. (2020). *Research methods in business studies*. New York: Cambridge University Press.

Giles, S. (2016, March 15). The Most Important Leadership Competencies, According to Leaders Around the World. Harvard Business Review. Retrieved from <https://hbr.org/2016/03/the-most-important-leadership-competencies-according-to-leaders-around-the-world>

Gómez, C., & Rosen, B. (2001). The Leader-Member Exchange as a Link Between Managerial Trust and Employee Empowerment. *Group & Organization Management*, 26(1), 53-69. <https://doi.org/10.1177/1059601101261004>

Good, V., Hughes, D. E., Kirca, A. H., & McGrath, S. (2022). A self-determination theory-based meta-analysis on the differential effects of intrinsic and extrinsic motivation on salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50, 586-614. <https://doi.org/10.1007/s11747-021-00847-0>

Gottfredson, R. K., Wright, S. L., & Heaphy, E. D. (2020). A critique of the Leader-Member Exchange construct: Back to square one. *The Leadership Quarterly*, 31(6), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2020.101385>

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178. <https://doi.org/10.2307/2092623>

Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175–208. Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175–208. <https://psycnet.apa.org/search/citedBy/1988-15584-001>

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1991). The Transformation of Professionals into Self-Managing and Partially Self-Designing Contributors: Toward a Theory of Leadership-Making. Management Department Faculty Publications. 16. Hentet fra <https://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/16>

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*, 6(2), 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)

Gupta, R., & Agrawal, R. (2023). Unveiling the hidden layers of employees' job satisfaction and organizational commitment: A meta-analysis. *Title of the Journal*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/22785337221148885>

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)

Harris, K. J., Kacmar, K. M., Zivnuska, S., & Shaw, J. D. (2007). The impact of political skill on impression management effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 278-285. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.278>

Harris, K. J., Wheeler, A. R., & Kacmar, K. M. (2009). Leader-member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 371-382. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.006>

Harris, K. J., Wheeler, A. R., & Kacmar, K. M. (2011). The mediating role of organizational job embeddedness in the LMX-outcomes relationships. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 271-281. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.02.003>

Hassan, S., Mahsud, R., Yukl, G. and Prussia, G.E. (2013), "Ethical and empowering leadership and leader effectiveness", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 28 No. 2, pp. 133-146. <https://doi.org/10.1108/02683941311300252>

Häusser, J. A., Mojzisch, A., Niesel, M., & Schulz-Hardt, S. (2010). Ten years on: A review of recent research on the Job Demand-Control (-Support) model and psychological well-being. *Work & Stress*, 24(1), 1-35. <https://doi.org/10.1080/02678371003683747>

Heilman, M. E., & Okimoto, T. G. (2007). Why are women penalized for success at male tasks? The implied communality deficit. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 81–92. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.81>

Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. (2007). Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332-1356. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332>

Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269–277. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.269>

Jenkins, G. D., Jr., Mitra, A., Gupta, N., & Shaw, J. D. (1998). Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 777–787. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.5.777>

Kamdar, D., & Van Dyne, L. (2007). The joint effects of personality and workplace social exchange relationships in predicting task performance and citizenship performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1286–1298. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1286>

Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2008). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget, Vigmostad & Bjørke AS.

Kinicki, A. J., & Vecchio, R. P. (1994). Influences on the quality of supervisor-subordinate relations: The role of time-pressure, organizational commitment, and locus of control. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 75-82. <https://doi.org/10.1002/job.4030150108>

- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 365-385. <https://doi.org/10.1002/job.377>
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2009). Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. *Human Resource Management Journal*, 19(3), 217-236. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00103.x>
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2020). Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM (4. utg.). Fagbokforlaget. <https://ibok.no/bok/9788245033960>
- Kuvaas, B., Buch, R., & Dysvik, A. (2020). Individual variable pay for performance, controlling effects, and intrinsic motivation. *Motivation and Emotion*, 44, 525-533. <https://doi.org/10.1007/s11031-020-09828-4>
- Kuvaas, B., Buch, R., Dysvik, A., & Haerem, T. (2012). Economic and social leader–member exchange relationships and follower performance. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 756-765. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.12.013>
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C.G.L. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244-258. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>
- Liao, H., Liu, D., & Loi, R. (2010). Looking at Both Sides of the Social Exchange Coin: A Social Cognitive Perspective on the Joint Effects of Relationship Quality and Differentiation on Creativity. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1090-1109. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.54533207>
- Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership. *Academy of Management Journal*, 23(3), 451-465. <https://doi.org/10.5465/255511>

Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)80053-1](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)80053-1)

Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, Vol. 15, pp. 47–119). Elsevier Science/JAI Press. <https://psycnet.apa.org/search/citedBy/1998-07308-002>

Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, Vol. 15, pp. 47-119. Elsevier Science/JAI Press. <https://psycnet.apa.org/record/1998-07308-002>

Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 662-674. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.662>

Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>

Lord, R. G., & Maher, K. J. (1991). Cognitive theory in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. SAGE Publications.

Martin, R., Epitropaki, O., Erdogan, B., and Thomas, G. (2019). Relationship based leadership: current trends and future prospects. *J. Occup. Organ. Psychol.* 92, 465–474. <https://doi.org/10.1111/joop.12286>

Martin, R., Epitropaki, O., Thomas, G., & Topakas, A. (2010). A review of leader–member exchange research: Future prospects and directions. *International*

Review of Industrial and Organizational Psychology, 25(1), 35-88.

<https://doi.org/10.1002/9780470661628.ch2>

Martinsen, Ø. L. (2019). Perspektiver på ledelse (5. utg.). Gyldendal.

Maslyn, J. M., & Uhl-Bien, M. (2001). Leader–member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 697–708. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.4.697>

Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748.

<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/1556364>

Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70(1), 149-171. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.09.002>

McCrae, R. R., & Costa, P. T., Jr. (2008). The five-factor theory of personality. In O. P. John, R. W. Robins, & L. A. Pervin (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 159–181). The Guilford Press.

<https://psycnet.apa.org/record/2008-11667-005>

McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2021). *Organizational Behavior* (9th ed.). McGraw-Hill Education.

Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264-284.

<https://doi.org/10.1177/0893318914524536>

Molm, L. D. (1994). Dependence and risk: Transforming the structure of social exchange. *Social Psychology Quarterly*, 57(3), 163-176.

<https://doi.org/10.2307/2786874>

Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>

Murphy, S. E., & Ensher, E. A. (1999). The Effects of Leader and Subordinate Characteristics in the Development of Leader–Member Exchange Quality. *Journal of Applied Social Psychology*, 29(7), 1371-1394. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1999.tb00144.x>

Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Ilies, R. (2009). The development of leader–member exchanges: Exploring how personality and performance influence leader and member relationships over time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(2), 256-266. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.09.002>

Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 392-423.

<https://psycnet.apa.org/buy/PE>

Nielsen, K., & Daniels, K. (2012). Does shared and differentiated transformational leadership predict followers' working conditions and well-being? *The Leadership Quarterly*, 23(3), 383-397.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.001>

Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L.-E. (2008, July). Employee Motivation: A Powerful New Model. *Harvard Business Review*. Retrieved from

<https://salmanmirzapics.files.wordpress.com/2016/03/1-8.pdf>

Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 463-479. <https://doi.org/10.1002/job.678>

Phillips, A. S., & Bedeian, A. G. (1994). Leader-Follower Exchange Quality: The Role of Personal and Interpersonal Attributes. *Academy of Management Journal*, 37(4). <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/256608>

Piccolo, R. F., Bono, J. E., Heinitz, K., Rowold, J., Duehr, E., & Judge, T. A. (2012). The relative impact of complementary leader behaviors: Which matter most? *The Leadership Quarterly*, 23(3), 567-581. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.12.008>

Pinder, C. C. (2008). *Work motivation in organizational behavior* (2nd ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781315734606>

Pink, D. H. (2009). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Books, New York.

Rockstuhl, T., Dulebohn, J. H., Ang, S., & Shore, L. M. (2012). Leader-member exchange (LMX) and culture: A meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1097–1130. <https://doi.org/10.1037/a0029978>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>

Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74-101.

<https://doi.org/10.1177/1529100612436661>

Scandura, T. A., & Pellegrini, E. K. (2008). Trust and Leader–Member Exchange: A Closer Look at Relational Vulnerability. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 101-110.

<https://doi.org/10.1177/1548051808320986>

Scandura, T. A., Graen, G. B., & Novak, M. A. (1986). When managers decide not to decide autocratically: An investigation of leader-member exchange and decision influence. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 579-584.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.4.579>

Schriesheim, C. A., Castro, S. L., & Cogliser, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *The Leadership Quarterly*, 10(1), 63-113.

[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)80009-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)80009-5)

Smidts, A., Pruyn, A. T. H., & Van Riel, C. B. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1051-1062.

<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/3069448>

Snodgrass, S. E., Hecht, M. A., & Ploutz-Snyder, R. (1998). Interpersonal sensitivity: Expressivity or perceptivity? *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), 238–249. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.1.238>

Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17(3), 251-273. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.07.004>

Thomas, G., Martin, R., Epitropaki, O., Guillaume, Y., & Lee, A. (2013). Social cognition in leader-follower relationships: Applying insights from relationship science to understanding relationship-based approaches to leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 34(S1), S63-S81. <https://doi.org/10.1002/job.1889>

Uhl-Bien, M., & Maslyn, J. M. (2003). Reciprocity in manager-subordinate relationships: Components, configurations, and outcomes. *Journal of Management*, 29(4), 511–532. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00023-0](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00023-0)

Uhl-Bien, M., Graen, G. B., & Scandura, T. A. (2000). Implications of leader-member exchange (LMX) for strategic human resource management systems: Relationships as social capital for competitive advantage. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 18, 137-185.
https://www.researchgate.net/publication/369759028_Leadership_in_a_different_light_understanding_co-worker_exchange_in_a_triad

Vadera, A. K., Pratt, M. G., & Mishra, P. (2013). Constructive Deviance in Organizations: Integrating and Moving Forward. *Journal of Management*, 39(5), 1221-1276. <https://doi.org/10.1177/0149206313475816>

Van Breukelen, W., Schyns, B., & Le Blanc, P. (2006). Leader–Member Exchange Theory and Research: Accomplishments and Future Challenges. *The Leadership Quarterly*, 17(1), 78-96. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.10.009>

Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Rosen, C. C., Vandenberghe, C., & Vlerick, P. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42(5). <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>

Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., & Wu, Y. (2012). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*.
<https://doi.org/10.1002/job.1850>

Wayne, S. J., & Ferris, G. R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 487-499.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.5.487>

Wayne, S. J., & Green, S. A. (1993). The Effects of Leader-Member Exchange on Employee Citizenship and Impression Management Behavior. *Human Relations*, 46(12), 1431-1440. <https://doi.org/10.1177/001872679304601204>

Webel, A. R., Okonsky, J., Trompeta, J., & Holzemer, W. L. (2010). A systematic review of the effectiveness of peer-based interventions on health-related behaviors in adults. *American Journal of Public Health*, 100(2), 247-253.

<https://doi.org/10.2105/AJPH.2008.149419>

Weibel, A., Rost, K., & Osterloh, M. (2010). Pay for Performance in the Public Sector—Benefits and (Hidden) Costs. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(2), 387–412. <https://doi.org/10.1093/jopart/mup009>

Young, H. R., Glerum, D. R., Joseph, D. L., & McCord, M. A. (2021). A Meta-Analysis of Transactional Leadership and Follower Performance: Double-Edged Effects of LMX and Empowerment. *Journal of Management*, 47(5), 1255–1280.

<https://doi.org/10.1177/0149206320908646>

Yuan, Z., Sun, U. Y., Effinger, A. L., & Zhang, J. (2023). Being on the same page matters: A meta-analytic investigation of leader–member exchange (LMX) agreement. *Journal of Applied Psychology*. Advance online publication.

<https://doi.org/10.1037/apl0001089>

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice.

9. Vedlegg

Vedlegg 1. Faktormatrise

Faktormatrise	Faktor				
	1	2	3	4	5
var5, innsats/kvalitet	0,894				
var6, innsats/kvalitet	0,891				
var7, innsats/kvalitet	0,882				
var8, innsats/kvalitet	0,846				
var9, innsats/kvalitet	0,842				
var10, innsats/kvalitet	0,838				
var11, innsats/kvalitet	0,831				
var12, innsats/kvalitet	0,810				
var13, innsats/kvalitet	0,762				
var14, autonomi		0,888			
var15, autonomi		0,797			
var16, autonomi		0,780			
var17, autonomi		0,775			
var18, autonomi		0,752			
var19, autonomi		0,741			
var20, autonomi		0,603			
var21, autonomi		0,596			
var22, autonomi		0,543			
var23, indre motivasjon			0,856		
var24, indre motivasjon			0,832		
var25, indre motivasjon			0,831		
var26, indre motivasjon			0,754		
var27, SLMX				0,900	
var28, SLMX				0,842	
var29, SLMX				0,815	
var30, SLMX				0,775	
var31, ELMX					0,892
var32, ELMX					0,866
var33, ELMX					0,857
var34, ELMX					0,799

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. Rotation converged in 6 iterations.

Vedlegg 2. Invitasjon til å delta i spørreundersøkelse

Invitasjon til å delta i spørreundersøkelse - del av masterstudium



Vaitkuviene, Kristina

Til

Blindkopi

Svar

Svar til alle

Videresend



tir. 31.01.2023 08:41

Kjære kollega!

Vi håper du kan ta deg tid til å hjelpe oss med vårt masterprogram i ledelse ved Handelshøyskolen BI, ved å svare på vedlagte undersøkelse. Spørreundersøkelsen inngår som en del av vårt studieprosjekt.

Undersøkelsen tar cirka 7-9 minutter å besvare. Alle spørsmål besvares anonymt. Se også nærmere om dette i selve innledningen til undersøkelsen.

<https://nettskjema.no/a/311615>

Har du spørsmål til oss er det bare å ta kontakt med Truls-Ivar.Ruud@nav.no eller Kristina.Vaitkuviene@nav.no

På forhånd tusen takk for at du har tatt deg tid til å besvare vår undersøkelse, og vi setter stor pris på at du bistår oss i vårt studieprosjekt.

Vår fagveileder er til orientering professor Linda Lai.

Med vennlig hilsen

Truls-Ivar Ruud og Kristina Vaitkuviene

Vedlegg.3. Påminning om å delta i spørreundersøkelse

Noen flere som har mulighet til å hjelpe oss ved å svare på vår utsendte undersøkelse?



Vaitkuviene, Kristina

Til

Blindkopi

Svar

Svar til alle

Videresend



man. 06.02.2023 09:32

Kjære kollega!

Tusen takk til dere som allerede har svart på undersøkelsen. Vi håper enda flere kan ta seg tid til å svare, og hjelpe oss med vår master-oppgave. På forhånd tusen hjertelig takk!

Spørreundersøkelsen inngår som en del av vårt studieprosjekt med vårt masterprogram i ledelse ved Handelshøyskolen BI.

Undersøkelsen tar cirka 3-7 minutter å besvare. Alle spørsmål besvares anonymt. Se også nærmere om dette i selve innledningen til undersøkelsen.

<https://nettskjema.no/a/311615>

Har du spørsmål til oss er det bare å ta kontakt med Truls-Ivar.Ruud@nav.no eller Kristina.Vaitkuviene@nav.no

På forhånd tusen takk for at du har tatt deg tid til å besvare vår undersøkelse, og vi setter stor pris på at du bistår oss i vårt studieprosjekt.

Vår fagveileder er til orientering professor Linda Lai.

Med vennlig hilsen

Truls-Ivar Ruud og Kristina Vaitkuviene

Vedlegg 4. Spørreundersøkelse fra www.nettskjema.no

Skjemaet skal være anonymt. [Vis mer](#) ▾

Spørreundersøkelse om arbeid og ledelse



Obligatoriske felter er merket med stjerne *

Undersøkelsen består av tre deler. Aller først får du noen spørsmål om deg selv. Dette er kun til analyseformål, og du er helt anonym. Deretter får du noen spørsmål om hvordan du opplever din arbeidssituasjon og din nærmeste leders lederstil.

Undersøkelsen er frivillig, helt anonym og overholder gjeldende personvernlovgivning. Du kan ikke identifiseres hverken direkte eller indirekte, og vi samler ikke inn IP-adresse. Du kan trekke deg når som helst underveis, uten å oppgi grunn. Svardataene vil senere også kunne brukes i forskning.

Samtykker du i deltakelse i spørreundersøkelsen? *

- Ja
- Nei, jeg ønsker å trekke meg

Ditt kjønn: *

- Mann
- Kvinne
- Annet/ønsker ikke å svare

Din omtrentlige alder: *

- Under 20 år
- 20-29 år
- 30-39 år
- 40-49 år
- 50-59 år
- 60-70 år

Din stillingstype: *

- Leder
- Veileder uten brukerportefølje
- Veileder med brukerportefølje
- Annet

Obligatoriske felter er merket med stjerne *

I hvilken grad er du enig i påstandene under:

	1 (svært uenig)	2 (ganske uenig)	3 (litt uenig)	4 (hverken enig eller uenig)	5 (litt enig)	6 (ganske enig)	7 (svært enig)
Jeg forsøker å jobbe så hardt som overhodet mulig *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeidet mitt er av ypperste kvalitet *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er svært opptatt av å gjøre en god innsats i jobben min *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg legger ofte inn ekstra innsats i jobben min *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg yter nesten bestandig mer enn hva som kan betegnes som et akseptabelt innsatsnivå *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvaliteten på arbeidet mitt er jevnt over på et høyt nivå *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg presterer bedre enn det som kan forventes av en person i min type jobb *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg leverer sjeldent fra meg en jobb før jeg er sikker på at kvaliteten på den holder et høyt nivå *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andre i organisasjonen ser på det jeg leverer som typisk kvalitetsarbeid *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sideskift

Obligatoriske felter er merket med stjerne *

I hvilken grad er du enig i beskrivelsene under, når det gjelder din indre drivkraft til å utføre dine arbeidsoppgaver:

	1 (svært uenig)	2 (ganske uenig)	3 (litt uenig)	4 (hverken enig eller uenig)	5 (litt enig)	6 (ganske enig)	7 (svært enig)
Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er gøy å jobbe med de arbeidsoppgavene jeg har *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jobben min er så interessant at den i seg selv er sterkt motiverende *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Av og til blir jeg så inspirert av jobben min at jeg nesten glemmer ting rundt meg *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1 (svært uenig)	2 (ganske uenig)	3 (litt uenig)	4 (hverken enig eller uenig)	5 (litt enig)	6 (ganske enig)	7 (svært enig)
Jobben tillater at jeg tar egne beslutninger om hvordan jeg legger opp arbeidet. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Jobben tillater at jeg selv bestemmer hvilken rekkefølge ting skal gjøres i mitt arbeid. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Jobben tillater at jeg selv planlegger hvordan jeg skal gjøre arbeidet. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Jobben gir meg gode muligheter til å ta personlige initiativ eller vurderinger om hvordan jeg skal utføre arbeidet. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Jobben tillater meg å ta egne beslutninger. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Jeg har stor beslutningsfrihet i arbeidet mitt. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Jobben tillater meg å ta beslutninger om hvilke fremgangsmåter jeg skal benytte for å fullføre mitt arbeid. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Jeg har vesentlig grad av frihet og uavhengighet i jobben. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Jeg har stor frihet både når det gjelder planlegging og gjennomføring av jobben. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Obligatoriske felter er merket med stjerne *

I hvilken grad er du enig i påstandene under:

	1 (svært uenig)	2 (ganske uenig)	3 (litt uenig)	4 (hverken enig eller uenig)	5 (litt enig)	6 (ganske enig)	7 (svært enig)
Jobben tillater at jeg tar egne beslutninger om hvordan jeg legger opp arbeidet. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jobben tillater at jeg selv bestemmer hvilken rekkefølge ting skal gjøres i mitt arbeid. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jobben tillater at jeg selv planlegger hvordan jeg skal gjøre arbeidet. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jobben gir meg gode muligheter til å ta personlige initiativ eller vurderinger om hvordan jeg skal utføre arbeidet. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jobben tillater meg å ta egne beslutninger. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har stor beslutningsfrihet i arbeidet mitt. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jobben tillater meg å ta beslutninger om hvilke fremgangsmåter jeg skal benytte for å fullføre mitt arbeid. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har vesentlig grad av frihet og uavhengighet i jobben. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har stor frihet både når det gjelder planlegging og gjennomføring av jobben. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Obligatoriske felter er merket med stjerne *

I hvilken grad er du enig i beskrivelsene under når det gjelder din nærmeste leder:

	1 (svært uenig)	2 (ganske uenig)	3 (litt uenig)	4 (hverken enig eller uenig)	5 (litt enig)	6 (ganske enig)	7 (svært enig)
Forholdet til min nærmeste leder handler mye om gjensidighet. Noen ganger gir jeg mer enn jeg får, og andre ganger får jeg mer enn jeg gir. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selv om jeg ikke alltid får den anerkjennelsen jeg mener jeg fortjener, er det ikke så viktig, fordi jeg vet at min nærmeste leder vil ta godt vare på meg. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Jeg forsøker å ivareta min nærmeste leders interesser fordi jeg stoler på at han eller hun vil ta godt vare på meg. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er kun villig til å stå på ekstra for min nærmeste leder om det vil lønne seg for meg. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er veldig nøye med at det er samsvar mellom hva jeg gir og hva jeg får i forholdet til min nærmeste leder. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg gjør sjelden eller aldri en tjeneste for min nærmeste leder uten å vite at jeg vil få noe igjen i løpet av kort tid. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er nøye med at jeg får noe konkret tilbake når jeg gjør noe ekstra for min nærmeste leder. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dersom jeg står på ekstra i dag, er jeg temmelig sikker på at min nærmeste leder vil stille opp for meg hvis jeg har behov for det. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Forrige side](#)

Send



Handelshøyskolen

Ansvarlig for skjemaet: s1817424@bi.no

Kvitteringsside

Melding på kvitteringsside

Tusen takk for at du tok deg tid til å delta i spørreundersøkelsen!

75 / 3800

Her kan du skrive tekst som vil synes når respondentene har levert skjemaet

Tilbakemeldingskj