



Handelshøyskolen BI - campus Bergen

# BTH 14111

Bacheloroppgave - Human Resource  
Management

Bacheloroppgave

Menneskers intuisjoner om asymmetriske leder-  
medarbeider dyader der den ene parten i hemmelighet  
misliker den andre

Navn: Magnus Lager, Andreas Kalsaas

Utlevering: 07.01.2019 09.00

Innlevering: 03.06.2019 12.00

# **Menneskers intuisjoner om asymmetriske leder- medarbeider dyader der den ene parten i hemmelighet misliker den andre**

Bacheloroppgave – Human Resource Management fordypning

Eksamenskode: BTH1411

6. semester

Handelshøyskolen BI Bergen

Utleveringsdato: 07.01.2019

Innleveringsdato: 03.06. 2019

*“Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI.*

*Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket”.*

## Forord

Denne bacheloroppgaven er en avsluttende oppgave i Human Resource Management ved Handelshøyskolen BI Bergen, og markerer slutten på tre fine år ved BI Bergen. Oppgaven er skrevet og utført av to studenter på vegne av vår veileder Mads Nordmo Arnestad. Asymmetri i leder-medarbeider relasjonen er et tema mange vil stå overfor i arbeidslivet, og er et meget aktuelt og realistisk tema.

Det har vært meget spennende og interessant å ha fått mulighet til å skrive om et så aktuelt tema som leder-medarbeider relasjonen og asymmetri i denne.

Eksperimentet fattet raskt vår interesse, og det var en problemstilling vi begge kjente oss godt igjen i. Samtidig som det har vært en meget lærerik og interessant opplevelse, har det vært en utfordrende, og ikke minst tidkrevende prosess å ferdigstille denne oppgaven.

Vi vil starte med å takke alle våre deltakere i eksperimentet, uten dere hadde det ikke vært mulig! Vi vil også si takk til alle våre forelesere i kurset Human Resource Management, for all lærdom og inspirasjon gjennom kurset. Til slutt vil vi uttrykke stor takknemmelighet for at vi fikk skrive ut et så godt og gjennomført eksperiment, og vil derfor rette en stor takk til vår veileder Mads Nordmo Arnestad.

Vi håper dere som leser oppgaven mottar økt kunnskap om leder-medarbeider relasjonen, og stiller sterkere og klokere om dere noen gang står i en ugunstig situasjon som leder, eller medarbeider!

Bergen, Juni 2019.

## Sammendrag

Hensikten med denne oppgaven er å undersøke menneskers intuisjon rundt en asymmetrisk leder-medarbeider relasjon, der den ene parten i hemmelighet misliker den andre. For å gjøre dette ble det utført et eksperiment med 120 voksne deltakere i arbeid. I eksperimentet ble holdninger rundt ansvar, trivsel, foreslåtte strategier for å løse et slikt problem samt evnen denne relasjonen har til å levere et godt resultat undersøkt. Respondentene svarte her med utgangspunkt i en randomisert vignett, der enten medarbeideren mislikte lederen sin, eller lederen mislikte medarbeideren.

Oppgaven tar også for seg en gjennomgang av eksisterende litteratur om leder-medarbeider relasjoner og forløpet til dette, i tillegg til eksisterende teori om asymmetri og forskjeller i leder-medarbeider relasjoner. Det ble utformet syv hypoteser der mellomgruppeskjeller ble testet, basert på om deltakerne leste at lederen mislikte medarbeideren sin, eller medarbeideren mislikte sin nærmeste leder.

Resultatene viste at respondentenes forventninger til at en asymmetrisk relasjon vil kunne levere et godt resultat, ikke avhenger av hvem det er som misliker hvem. Når det kom til trivsel, var respondentenes intuisjon at en leder kan trives greit uansett, men best om lederen er den som blir mislikt i relasjonen. For medarbeideren var respondentenes intuisjon at medarbeideren ville kunne trives godt om det var lederen som mislikte medarbeideren. Medarbeideren ville derimot ikke kunne trives i det hele tatt dersom medarbeideren mislikte lederen sin.

Funnene viste videre at lederen totalt sett illegges mest ansvar for å forbedre den asymmetriske relasjonen, uansett hvilken vei den er ujevn. Resultatene viste ingen mellomgruppeskjeller for de foreslåtte strategiene for hvordan en asymmetrisk relasjon burde håndteres. Funnene viste at kun én strategi ble oppfattet av respondentene som en god idé: Å sette seg ned å snakke sammen om hvordan de føler for hverandre. Dette funnet støttes av eksisterende teori på emnet.

Oppgavens konklusjon viser viktigheten av klarhet i leder-medarbeider relasjonen, og hvordan dette påvirker viktige organisatoriske faktorer som ekstrarolleatferd og jobbengasjement.

## Innholdsfortegnelse

Forord .....	ii
Sammendrag.....	iii
Innledning .....	1
1.0 Teori.....	1
1.1 LMX: Leder-medarbeider utveksling .....	1
1.2 Utvikling av dyade.....	2
1.3 Å utvikle en god relasjon .....	4
1.4 Ujevn oppfattelse av LMX.....	5
1.5 Likhet eller ulikhet: Personlighet i leder-medarbeider relasjonen.....	7
2.0 Hypoteser .....	8
3.0 Metode .....	9
3.1 Forskningsdesign .....	9
3.2 Eksperimentdesign .....	9
3.3 Rekruttering og utvalg .....	10
3.4 Utfallsmål.....	11
4.0 Resultater.....	14
4.1 Deskriptiv Statistikk .....	14
4.2 Korrelasjonsanalyse .....	16
4.3 Hypotesetest: Independent samples t-test .....	17
5.0 Diskusjon.....	22
5.1 Hypotese 1 .....	22
5.2 Hypotese 2-4.....	23
5.3 Hypotese 5-8.....	24
5.4 Strategier for veien videre .....	25
5.5 Praktiske implikasjoner .....	26
5.6 Begrensninger og videre forskning .....	27
6.0 Konklusjon .....	28
7.0 Referanser.....	30
8.0 Vedlegg .....	36

## Innledning

LMX, eller Leder-medarbeider-utveksling er en ledelsesteori som bygger på sosial utvekslingsteori (Blau, 1964). Tanken bak LMX er at en relasjon mellom to parter utvikler seg ved et kommunikasjonsutspill fra en part, og en tolkning og respons på utspillet fra den andre parten (Risan, 2012). Den fundamentale ideen LMX-teori presenterer er at ledere utvikler forskjellige lederstiler, relasjoner og utvekslinger med hver av sine ansatte (Liden & Maslyn, 1998; Dansereau, Graen & Haga, 1975; Graen & Novak, 1982; Liden & Graen, 1980). Leder-medarbeider relasjonen kan defineres som kvaliteten på nettopp dette utvekslingsforholdet mellom lederen og medarbeideren (Schriesheim, Castro & Cogliser, 1999; Brower, Schoorman, Tan, 2010). Men hva skjer om kvaliteten på utvekslingsforholdet oppfattes ulikt av de to partene? Forskning har konsekvent vist at ledere og medarbeidere ikke ser likt på kvaliteten av forholdet deres (Sin, Nahrgang, Morgeson, 2009). Da oppstår en asymmetrisk relasjon, og det er dette fenomenet vi vil undersøke nærmere. Hensikten med denne oppgaven er å undersøke menneskers intuisjoner rundt en asymmetrisk leder-medarbeider dyade, der den ene parten i hemmelighet misliker den andre. For å oppnå dette har det blitt gjennomført en eksperimentell vignettstudie med tilknyttede hypoteser, og resultatene av denne vil i oppgaven bli diskutert i lys av relevant teori på emnet.

## 1.0 Teori

### 1.1 LMX: Leder-medarbeider utveksling

Graen og Uhl-Bien (1995) beskriver hvordan LMX teorien har gått gjennom fire faser til det som har utviklet seg til å bli LMX teorien i dag. I motsetning til de klassiske Ohio State og Michigan studiene, som konkluderte med at en leder kan anvende en universell stil mot alle sine medarbeidere (Bass, 1990), fant Dansereau og hans kollegaer ut at ledere utviklet egne unike dyader med hver enkelt medarbeider (Dansereau et al., 1975). Den første fasen handlet derfor om dyaden mellom leder og medarbeider, og hvordan ledere utviklet ulike forhold til sine medarbeidere. I starten var fokuset hovedsakelig på lederens oppførsel, men ettersom det ble oppdaget stor variasjon i medarbeiders beskrivelser av deres ledere, ble leder-medarbeider dyaden fokuset for fase én (Graen & Uhl-Bien, 1995). Fase én ble fulgt av en rekke undersøkelser og testing av de dyadiske forholdene, og en bekreftelse av at det var distinkte forskjeller i forholdet mellom leder og medarbeidere i fase to. Graen & Uhl-Bien (1995) delte arbeidet i fase to i

to undersøkelsesområder: (1) Studier som evaluerte karakteristikken i leder-medarbeider dyaden, og (2) studier som analyserte forholdet mellom LMX og organisatoriske variabler.

Dette resulterte i å se på hvordan ledere kunne utvikle ansatte gjennom dyadisk partnerskap i fase tre. Istedenfor å favorisere noen, som blir nevnt som et naturlig resultat i forskningsfase én (Graen & Uhl-Bien, 1995), legger heller lederen til rette for å utvikle leder-medarbeider-relasjonen ved å ta initiativ til å utvikle LMX partnerskap til hvert individ. Denne prosessen blir kalt for «Leadership Making», hvor lederen ikke legger vekt på hvordan man diskriminerer blant medarbeiderne, men heller på hvordan de kan jobbe med hver person enkeltvis for å utvikle et partnerskap til hver av dem (Graen & Uhl-Bien, 1995). I den siste fasen så man på hvordan dette utviklet seg til at man så LMX i et systemperspektiv (se Cogliser & Schriesheim, 2000), hvor man beveget seg bort fra selvstendig dyader, til nettverk og sammensetninger av grupper innad og på tvers av organisasjoner (Graen & Uhl-Bien, 1995). De to siste fasene er forholdsvis nye utviklinger, og det meste av arbeidet med dem er teoretisk (Gerstner, 1997).

## 1.2 Utvikling av dyade

Som nevnt innledningsvis bygger LMX teorien på sosial utveksling mellom leder og medarbeideren, og kvaliteten på denne (Schriesheim, Castro & Cogliser, 1999; Brower, Schoorman, Tan, 2010). Graen og Scandura (1987) forsøkte å beskrive hvordan en dyade utvikler seg over tid med tre faser: 1) *Role taking stage*, 2) *Role making stage*, og 3) *Role routinization stage*. Fra å være ukjente og utrygge på hverandre vil partene bli kjent og avklare sin rolle overfor hverandre i dyaden. Dette skjer gjennom stadig kontakt mellom partene, og kvaliteten på relasjonen vil begynne å avtegne seg i andre fase, og være etablert og trolig av høy kvalitet i tredje fase (Risan, 2012). Graen & Scandura (1987) beskrev *role taking stage* som en såkalt prøvefase hvor lederen forsøker å kartlegge medarbeiderens relevante ferdigheter, hva som motiverer en, og hvor medarbeideren mangler ferdigheter. Basert på disse faktorene vil lederen bestemme seg for hvor mye tid og energi lederen skal investere i medarbeideren i fremtiden. Lederen vurderer også gjerne medarbeiderens ytelse, og tar deretter en beslutning basert på medarbeiderens

respons på rollen som er blitt gitt. Lederen vurderer så videre om han vil tilby medarbeideren å gå inn i en dypere rolle (Bauer & Green, 1996; Graen & Scandura, 1987). *Role taking stage* kan vare alt fra noen timer, til noen måneder (Graen & Scandura, 1997).

Forholdet utvikler seg videre til *role making stage* hvor forholdets natur begynner å bli definert (Graen & Scandura, 1987). Likevel innebærer hovedsakelig *role making stage* en fortsettelse av utvikling i prosessen, hvor videre testing og utvekslinger foregår (Bauer & Green, 1996). Om dyaden har en høy-kvalitets utvikling vil utvekslingene bli mer sosial, og mindre transaksjonell (Graen & Uhl-Bien, 1995). Om forholdet derimot ikke utvikler seg i den retningen, vil forholdet være basert på arbeidskontrakten, og være av mindre sosial natur (Bauer & Green, 1996). Til slutt entrer man *role routinization stage*, hvor klar og gjensidig forståelse og forventninger blir utviklet, og forholdet stabiliseres (Graen & Scandura, 1987). Denne fasen kjennetegnes ved gjensidig lojalitet og støtte, og emosjonelle utvekslinger, gjensidig respekt, tillit og forpliktelse (Graen & Scandura, 1987). Medarbeideren blir også her villig til å ta på seg ekstra oppgaver og ansvar utover arbeidskontrakten, og lederen tilbyr støtte, oppmuntring og flere karrieremuligheter (Graen & Uhl-Bien, 1991). Tiden dyadene vil bruke på å gå gjennom de 3 fasene vil kunne variere i stor grad fra dyade til dyade (Graen & Uhl-Bien, 1995), og det er heller ikke sikkert at man kommer seg forbi *role making stage*, og dermed forblir i en relasjon som er preget av lav kvalitet og atferd definert av arbeidskontrakten (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Basert på kvaliteten på utvekslingene i utviklingen av dyaden vil man havne i såkalte «inngruppe», og «utgruppe» (Robbins & Judge, (2009), referert i Risan). Kvaliteten på dyaden vil utvikle seg fra første øyeblikk en leder er i kontakt med en medarbeider (Liden, Bauer og Erdogan, 2004), men begge partene har med seg «ryggsekker» med erfaringer som vil påvirke opplevelsen av relasjonen (Uhl-Bien, 2006). Høy kvalitet på relasjonen er karakterisert ved blant annet høy grad av tillit, respekt, og forpliktelse (Graen & Uhl-Bien, 1995). Studier viser også at medarbeidere som har høy LMX nyter mer frihet, og er vanligvis gitt bedre arbeidsoppgaver og mer støtte, samt at de har større mulighet for å jobbe med



lederen og oppleve tillit i forholdet (Ashkansay & O'Connor, 1997). Lav kvalitet på relasjonen er på sin side preget av lav grad av tillit, respekt og forpliktelse, og forholdet er egentlig basert på vilkårene i arbeidskontrakten (Liden & Maslyn, 1998). Disse vil også mest sannsynlig få mindre attraktive arbeidsoppgaver, og oppleve mindre kontakt med lederen sin (Ashkansay & O'Connor, 1997).

Grunnlaget for å oppnå høy kvalitet på relasjonen går på lederens kontroll over utfall som er ønskelig for en ansatt. Dette inkluderer interessante og ønskelige oppgaver, delegering av større ansvar, autoritet, deling av informasjon, involvering i noen av lederens beslutninger, konkrete belønninger som lønnsøkning og spesielle fordeler (Gary A. Yukl, 2012). En annen avgjørende faktor for å oppnå høy kvalitet på relasjonen er om man er enig med lederens syn, verdier, og holdninger (Othman, Ee, Shi, 2010). Dette er i tråd med Ashkanasy & O'Connors (1997) syn på at ledere har en tendens til å utvikle relasjoner med høy kvalitet med medarbeidere som har de nevnte faktorene til felles. Konsekvensene for de som ikke deler lederens syn, verdier og holdninger vil være at de med større sannsynligheten blir marginalisert og havner i «utgruppen» (Othman, Ee, Shi, 2010).

### 1.3 Å utvikle en god relasjon

Hvordan en leder kan utvikle en leder-medarbeider-relasjon av høy kvalitet er bredt diskutert i litteraturen. Graen & Uhl-Bien (1995) postulerte at et tilbud om å skape en moden relasjon ikke vil bli gitt og akseptert uten følgende: Gjensidig respekt for den andres evner, forventning om å utdype og bygge gjensidig tillit med den andre, og at det forventes at karriereorienterte sosiale interaksjoner vil blomstre til et modent partnerskap mens interaksjoner om forpliktelse vokser over tid. Det er altså bygget på de tre dimensjonene respekt, tillit og forpliktelse. Graen & Uhl-Bien (1995) nevner også at utviklingen av LMX-relasjoner er bygget på karakteristikkene av det profesjonelle arbeidsforholdet, og ikke et personlig forhold eller vennskap. Dette betyr at de tre dimensjonene bygger spesifikt på lederen og den ansattes vurdering av hverandres profesjonelle evner og atferd (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Liden & Maslyn (1998) derimot, viser gjennom sin 4-faktormodell at leder og medarbeiders gjensidige affeksjon for hverandre, basert på mellommenneskelig tiltrekning, ikke profesjonelle evner og atferd, er en viktig dimensjon innenfor LMX-partnerskap. Modellen nevner lojalitet, jobb-relaterte bidrag mot felles mål og profesjonell respekt som de andre dimensjonene som påvirker kvaliteten på leder-medarbeider relasjonen.

Nahrgang, Morgeson & Ilies (2009) argumenterer for at uansett om relasjonen mellom leder og medarbeider er av høy eller lav kvalitet, vil relasjonen oppleve en generell forbedring over tid. Dette skjer ved at individene i en dyade utvikler positive holdninger til hverandre, sammenlignet med deres første inntrykk og holdninger. En høykvalitets relasjon bør i stor grad være i både den ansatte og lederens beste interesse. Basert på positive effekter av en høykvalitets og moden relasjon som nevnt tidligere, bør både lederen og den ansatte søke etter å øke kvaliteten på relasjonen over tid. At relasjonene vil vokse og utvikle seg over tid ettersom leder og medarbeider har nye opplevelser sammen og lærer mer om hverandre, foreslår også Gerstner & Day (1993). Det skal nevnes at i Nahrgang og kollegaers studie visste deltakerne at forholdet ikke skulle vare i lengre enn 8 uker, mens det i arbeidslivet vil være snakk om et mye lengre tidsrom.

Når en relasjon skal utvikles videre fra det innledende forholdet, nevner Nahrgang og kollegaer prestasjon i arbeidet som den viktigste indikatoren for fremtidig kvalitet i forholdet (Nahrgang, Morgeson & Ilies, 2009). En relasjon går derimot ingen vei dersom det ikke blir gjort en innsats. Likevel hjelper det ikke hvor mye innsats og initiativ man legger inn i å jobbe med relasjonen, dersom dette ikke blir gjengjeldt fra partneren i forholdet. Relasjonen vil stå på stedet hvil om ikke innsats blir gitt av begge parter (Maslyn & Uhl-Bien, 2001).

#### 1.4 Ujevn oppfattelse av LMX

Cogliser og hans kollegaer introduserte et rammeverk som identifiserte to mulige tilfeller av ujevn oppfattelse av kvaliteten på leder-medarbeider relasjoner, i tillegg til balanserte relasjoner av høy og lav kvalitet (Cogliser, Schriesheim,

Scandura & Gardner, 2009). Disse ble navngitt «follower underestimation» og «follower overestimation».

I en relasjon som lider av «follower underestimation» vil den ansatte se på relasjonen med lederen som mindre gunstig og av lav kvalitet, mens lederen ser på relasjonen som mer gunstig og av høyere kvalitet. Dette kan skyldes at den ansatte har tolket lederens signaler feil eller lederen ikke er flink nok til å gi den ansatte tilbakemelding på hvor fornøyd han er med den ansatte. Alternativt kan denne typen oppfattelse av relasjonen skyldes at den ansatte har et negativt syn på lederen, og eksempelvis oppfatter lederen som inkompetent og skadelig, noe som vil kunne føre til misnøye og undergraving av engasjement til arbeidet, selv om lederen kan se på relasjonen til den ansatte som gunstig (Cogliser et al., 2009). I en slik relasjon vil lederen gi ressurser til den ansatte, og legge best mulig til rette for medarbeideren, men medarbeiderens egen persepsjon vil filtrere dette og likevel tolke at relasjonen ikke er god, og utfolde seg deretter (Matta, Scott, Koopman & Conlon, 2015).

En relasjon som lider av «follower overestimation» eksisterer når den ansatte ser på relasjonen med lederen som gunstig og av høy kvalitet. Lederen derimot ser på relasjonen med den ansatte som økonomisk og transaksjonell. Dette kan skyldes dårlig kommunikasjon mellom lederen og den ansatte, misforståelse av signaler og kommunikasjon som har funnet sted dem imellom, eller den ansattes predisposisjoner mot autoritære figurer (Cogliser et al., 2009). Misforståelser vil befestes gjennom repeterte samspill som vil gjøre at medarbeideren vil distansere seg fra rollen sin, fordi forventningene om roller, oppførsel og utveksling av ressurser ikke vil bli oppfylt (Matta, Scott, Koopman & Conlon, 2015). I dette tilfellet tolker den ansatte leder-medarbeider relasjonen galt.

Cogliser & kollegaer fant at i en relasjon der den ansatte overestimerer forholdet, leverer den ansatte signifikant dårligere prestasjoner enn i en leder-medarbeiderrelasjon av høy kvalitet. Forpliktelse til organisasjonen og jobbtilfredshet hos den ansatte var ikke signifikant forskjellig fra en moden

relasjon. Mer interessant var funnet at i en relasjon der den ansatte oppfatter forholdet som lite gunstig, var ikke prestasjonen til den ansatte signifikant dårligere enn fra en gjensidig, gunstig relasjon. Studien viste derimot at jobbtilfredsheten var signifikant lavere, og forpliktelsen til organisasjonen var den laveste av de fire mulige relasjonene, selv lavere enn en relasjon der begge oppfatter dyaden som svak og av lav kvalitet (Cogliser et al., 2009).

Dette støttes også av Matta og hans kollegaer (2015), som utførte en studie som illustrerte viktigheten av at både leder og ansatt har samme oppfatning av kvaliteten på leder-medarbeider dyaden dem imellom. Det viste seg at klarhet og konsensus i oppfatningen av relasjonens kvalitet vil gi høyere grad av ekstrarolleatferd og jobbengasjement. Spesielt interessant er det at dette også gjelder ved relasjoner begge parter oppfatter som ugunstig (Matta et al., 2015).

Det er urimelig å forvente at en leder skal etablere og opprettholde høykvalitets LMX-relasjoner med alle sine ansatte. I slike tilfeller vil det ifølge Matta og hans kollegaer være ekstra viktig at lederen og medarbeideren har samme oppfatning av kvaliteten på relasjonen (Matta et al., 2015). Et viktig funn som ble gjort i denne forbindelsen, var at det ikke spiller noen rolle hvem av partene som oppfatter LMX-relasjonen som høy-kvalitet og hvem som oppfattet relasjonen som lav-kvalitet. Manglende kongruens truer jobbengasjement uansett (Matta et al., 2015).

### 1.5 Likhet eller ulikhet: Personlighet i leder-medarbeider relasjonen

En faktor som påvirker forskjeller i LMX-relasjoner er personlighet. Bauger & Green (1996) hevdet at når leder og medarbeider hadde lignende personlighet, ville lederen være mer tilbøyelig til å se medlemmenes ytelse positivt, stole mer på dem og delegere flere oppgaver til dem. Flere forskere har også funnet ut at oppfattet og faktisk likhet i personlighet mellom ledere og medarbeidere påvirker medarbeiderens prestasjon positivt over tid. (Se Bauer & Green, 1996; Turban & Jones, 1988). På samme måte fant Pulakos og Wexley (1983) at oppfattet likhet mellom leder og medarbeider påvirket begges ytelsesgrad positivt, og Byrne

(1971), fant at likhet i personlighet var relatert til mellommenneskelig affeksjon (Byrne, 1971, referert i Michinov & Monteil, 2002)

Studien til Bernerth, Armenakis, Feild, Giles og Walker (2008) så på forskjeller i leder-medarbeider relasjonen på bakgrunn av femfaktormodellen. Her så de på forskjeller i hver av de fem personlighetsfaktorene i modellen, og om disse korrelerte med lavere oppfattet LMX. Her fant de at ulikheter i planmessighet, åpenhet for erfaring, nevrotisisme og medmenneskelighet var negativt relatert til medarbeiderens opplevde LMX kvalitet. Det ble derfor konkludert med at deres forestilling om at likhet i personlighet mellom leder og medarbeider legger til rette for høyere kvalitet på relasjonen (Bernert et al., 2008).

## 2.0 Hypoteser

Hovedproblemstillingen vår er å undersøke *menneskers intuisjon om asymmetriske leder-medarbeider dyader der den ene parten i hemmelighet misliker den andre*. Vi ønsket i studien å undersøke menneskers intuisjon rundt mulighetene for å levere gode resultater i en slik relasjon. Videre ønsket vi også å teste menneskers intuisjon om hvilken grad både den ansatte og lederen vil ha mulighet til å kunne trives i en slik relasjon, og hvem av partene som tillegges ansvaret for å forbedre relasjonen. På bakgrunn av dette ble det formulert følgende 7 hypoteser:

*H1: Deltakerne som leste at medarbeideren likte lederen, men lederen ikke likte medarbeideren, vil forvente et lavere resultat.*

*H2: Leder vil kunne trives i en asymmetrisk relasjon der de selv blir mislikt.*

*H3: Medarbeideren vil kunne trives bedre i en relasjon der de selv misliker lederen.*

*H4: Effekten av å bli mislikt kontra å mislike den andre parten vil være mer uttalt for medarbeidere enn for ledere.*

*H5: Leder tillegges mer ansvar for å reparere relasjonen hvis han er den som misliker.*

*H6: Medarbeideren tillegges mer ansvar for å reparere om medarbeider er den som misliker.*

*H7: Totalt sett ilegges lederen mer ansvar uansett hvilken vei relasjonen er ujevn.*

## 3.0 Metode

### 3.1 Forskningsdesign

Studien i denne oppgaven er av kvantitativ art, og er en kartlegging av menneskers intuisjoner rundt en dysfunksjonell leder-medarbeider relasjon, og en undersøkelse av hvordan folk mener man skal håndtere en slik situasjon. Formålet med kvantitativ analyse er gjerne å teste en hypotese, for å finne ut om antakelsene stemmer overens med de data man har (Dahlum, 2017). Designet er en vignettstudie, som er utviklet av Mads Nordmo Arnestad ved Handelshøyskolen BI Bergen. En vignettstudie er et eksperiment hvor korte beskrivelser av situasjoner, personer eller objekt blir presentert, vanligvis for å få frem respondentenes mening om scenarioene (Atzmüller & Steiner, 2010). Det blir vanligvis brukt spørreundersøkelser for å få frem respondentenes vurderinger om disse scenarioene (Atzmüller & Steiner, 2010). Siden vignetter er representasjoner av emner eller situasjoner, blir de konkrete, realistiske og mindre abstrakte enn vanlige spørreskjemaer. Dette er en av styrkene til vignettstudie (Atzmüller & Steiner, 2010). Datamaterialet ble samlet inn gjennom spørreskjema, nærmere bestemt Qualtrics, og er utelukkende distribuert og besvart elektronisk.

### 3.2 Eksperimentdesign

Eksperimentet startet med at deltakerne måtte samtykke for å utføre undersøkelsen. De ble deretter presentert et scenario bestående av lederen Aksel og medarbeideren Frank som arbeidet i et selskap i mediebransjen. Lederen Aksel og medarbeideren Frank følte svært ulikt for hverandre og deres relasjon, uten at dette var avslørt for den andre. Utvalget ble utsatt for en tilfeldig randomisering, hvor den ene halvparten fikk informasjon om at lederen Aksel var svært fornøyd med medarbeideren sin Frank, mens Frank derimot ikke var tilfreds med lederen sin Aksel. Den andre halvparten fikk informasjon om at lederen Aksel ikke var

tilfreds med medarbeideren Frank, mens Frank var svært fornøyd med lederen sin Aksel. Deretter kom en rekke spørsmål rundt vignetten som respondentene måtte svare på, før de til slutt svarte på demografiske spørsmål for å oppgi kjønn, alder, utdanningsnivå, jobbsektor, inntekt og ledelsesnivå. Den uavhengige variabelen blir dermed om lederen misliker medarbeideren eller om medarbeideren misliker lederen.

Formålet med studien er å undersøke og lære mer om menneskers tanker om forholdet mellom leder og medarbeider, og om den uavhengige variabelen har effekt og påvirker utfallet. Vi satte svarene fra spørreundersøkelsen i statistikkprogrammet SPSS, hvor vi analyserte hvordan den uavhengige variabelen påvirket respondentens meninger på de avhengige variablene, som blir presentert senere i oppgaven.

### 3.3 Rekruttering og utvalg

Etttersom det er relevant i dette eksperimentet å ha respondenter som er i full jobb, måtte vi ta hensyn til demografiske variabler i arbeidet vårt med å distribuere spørreundersøkelsen. Spørreundersøkelsen ble sendt ut via elektronisk lenke på Messenger og e-mail, der respondentene selv svarte på undersøkelsen elektronisk. Undersøkelsen ble utelukkende distribuert til mennesker over 18 år i arbeid. Vi ønsket et utvalg som hadde evne og kunnskap til å kommentere problemstillingen eksperimentet presenterte og som reflekterte populasjonen på en god måte. Av de 163 som startet på undersøkelsen, var det til slutt 120 respondenter som fullførte. Invitasjonen til spørreundersøkelsen så slik ut:

*«Hei! Kunne du satt av 5 minutter til å ta denne spørreundersøkelsen? Det er i forbindelse med bacheloroppgaven vår, og vi hadde satt stor pris på det. Oppgaven handler om leder-medarbeider relasjonen, og asymmetri i denne relasjonen. På forhånd tusen takk! Lenke følger vedlagt.»*

### 3.4 Utfallsmål

For å måle respondentenes holdninger rundt vignetten i starten, er det utviklet en rekke utfallsmål basert på spørsmålene i undersøkelsen. Holdningene er målt ved hjelp av en Likertskala fra 1-7, der 1 representerer «Helt uenig», 4 representerer «Nøytral» og 7 representerer «Helt enig» (Likert, 1932).

For å teste spørsmålenes reliabilitet, undersøkte vi spørsmålenes interne konsistens gjennom en Cronbach's Alpha analyse. Dette gjør vi for å sjekke om spørsmålsvariablene faktisk måler det vi er ute etter. Ved en slik analyse bør reliabiliteten være 0,7 eller høyere, men ikke for nært 1, da dette gir en perfekt korrelasjon. En perfekt korrelasjon her vil bety at spørsmålene måler akkurat det samme, og vil da ikke kunne fange opp «hele» begrepet (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016, s. 215).

Første variabel vi konstruerte var «Positivt resultat», for å måle forventning om at denne relasjonen vil kunne levere gode resultater. For å gjøre dette slo vi sammen spørsmålene *Det vil være helt mulig for denne lederen og medarbeideren å prestere godt sammen, Denne lederen og medarbeideren vil kunne levere gode resultater* og *En slik relasjon vil aldri produsere gode resultat over tid*. Videre konstruerte vi variabelen «Leders trivsel», for å fange opp forventningene til at en leder vil kunne trives i en slik relasjon. Her slo vi sammen spørsmålene *Det vil være vanskelig for lederen å trives på denne jobben* og *Lederen vil kunne trives godt i denne jobben*. For å fange opp forventningene til at medarbeideren vil kunne trives, konstruerte vi variabelen «Medarbeidertrivsel», ved å slå sammen spørsmålene *I denne jobben vil medarbeideren ikke kunne trives* og *Medarbeideren vil kunne trives godt i denne jobben*.

For å fange opp hvor mye ansvar for å forbedre relasjonen som tillegges lederen, konstruerte vi variabelen «Lederansvar» ved å slå sammen *Det er lederen sitt ansvar å forsøke å gjøre relasjonen bedre* og *I dette tilfelle burde lederen ta grep for å forbedre relasjonen*. For å måle hvor mye ansvar som tillegges medarbeideren, konstruerte vi variabelen «Medarbeideransvar», ved å slå sammen



spørsmålene *Det ligger på medarbeideren å forbedre relasjonen og Medarbeideren må ta ansvar for å forbedre relasjonen.*

Vi konstruerte også variabler for å fange opp respondentenes mening til diverse strategier/løsninger for å forbedre relasjonen. For å måle om respondentene mener lederen og medarbeideren bør unngå hverandre, lagde vi variabelen «Unngå hverandre» ved å slå sammen spørsmålene *Lederen og medarbeideren burde forsøke å jobbe på en måte der de har mindre med hverandre å gjøre og Løsningen i dette tilfellet må være at lederen og medarbeideren forsøker å se minst mulig til hverandre, og heller ha separate oppgaver.* Neste løsning var at lederen og medarbeideren burde sette seg ned å snakke med hverandre, målt ved variabelen «snakke med hverandre». Denne ble konstruert ved å slå sammen spørsmålene *Lederen og medarbeideren burde sette seg ned og snakke ærlig om hvordan de føler om hverandre, på tomannshånd og Samtale på tomannshånd vil ikke bidra til å løse dette problemet.*

Vi ville også måle om lederen og medarbeideren burde sette seg ned å mekle med en tredjepart. Vi konstruerte her variabelen «Få inn tredjepart» ved å slå sammen spørsmålene *Medarbeider og leder burde forsøke å finne en tredjepart som kan mekle og hjelpe kommunikasjonen dem mellom og Dette forholdet vil ikke bedres av en tredje person.* Til slutt konstruerte vi variabelen «Forlate jobb» for å måle om respondentene mener medarbeideren burde avslutte arbeidsforholdet. Dette gjorde vi ved å slå sammen spørsmålene *Gitt en slik relasjon er det lurest at medarbeideren sier opp og Gitt en slik relasjon er det lurest at arbeidsforholdet termineres.* Cronbachs Alfa-verdier for alle variablene er presentert i *Tabell 1.*

Variabel	Cronbachs Alfa
<b>1. Positivt resultat</b>	0,556
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Denne lederen og medarbeideren vil kunne levere gode resultater</i></li> <li>• <i>Det vil være helt mulig for denne</i></li> </ul>	

- *En slik relasjon vil aldri kunne produsere gode resultater over tid\**
- 2. Ledertrivsel** 0,744
- *Det vil være vanskelig for lederen å trives på denne jobben\**
  - *Lederen vil kunne trives godt i denne jobben*
- 3. Medarbeidertrivsel** 0,929
- *I denne jobben vil medarbeideren ikke kunne trives*
  - *Medarbeideren vil kunne trives godt i denne jobben\**
- 4. Lederansvar** 0,78
- *Det er lederen sitt ansvar å forsøke å gjøre relasjonen bedre*
  - *I dette tilfellet burde lederen ta grep for å forbedre relasjonen*
- 5. Medarbeideransvar** 0,841
- *Det ligger på medarbeideren å forbedre relasjonen*
  - *Medarbeideren må ta ansvar for å forbedre denne relasjonen*
- 6. Unngå hverandre** 0,719
- *Lederen og medarbeideren burde forsøke å jobbe på en måte der de har mindre med hverandre å gjøre*
  - *Løsningen i dette tilfellet må være at lederen og medarbeideren forsøker å se minst mulig til hverandre, og heller ha separate arbeidsoppgaver*
- 7. Snakke med hverandre** 0,568
- *Lederen og medarbeideren burde sette seg ned og snakke ærlig om hvordan de føler om hverandre, på tomannshånd*

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Samtale på tomannshånd vil ikke bidra til å løse problemet*</i></li> </ul>	
<b>8. Få inn en tredjepart</b>	0,891
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Medarbeideren og ledere burde forsøke å finne en tredjepart som kan mekle og hjelpe kommunikasjonen dem imellom</i></li> <li>• <i>Dette forholdet vil ikke bedres av å involvere en tredje person*</i></li> </ul>	
<b>9. Forlate jobb</b>	0,919
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Gitt en slik relasjon er det lurest at medarbeideren sier opp</i></li> <li>• <i>Gitt en slik relasjon er det lurest at arbeidsforholdet termineres</i></li> </ul>	

---

**Tabell 1: Variabler med Cronbachs Alfa, \*Likert skala er snudd**

Vi ser av tabellen at Cronbachs Alfa verdiene for variablene «Positivt resultat» og «Snakke med hverandre» er noe lav. Det er usikkert hva dette skyldes, men at det skyldes for få respondenter kan tenkes. Vi velger allikevel å beholde variablene til videre analyser.

## 4.0 Resultater

### 4.1 Deskriptiv Statistikk

Av 163 inviterte deltakere, fikk vi 121 komplette besvarelser. Det endelige utvalget bestod av 74 kvinner (61,2%) og 47 menn (38,8%). Disse hadde en gjennomsnittsalder på 36 år med standardavvik på 12 år. Den yngste respondenten var 19 år, og den eldste 63 år. Én respondent hadde oppgitt alder på 3 år, og ble dermed fjernet for å unngå ekstremverdier. Undersøkelsen er bare distribuert til mennesker i arbeid, som ikke er studenter. 40% av disse oppgir at de er leder (10,8%) eller mellomleder (29,2%) på arbeidsplassen. 49,6% av respondentene har bachelorgrad eller mellomfag som høyeste utdanning, mens 17,4% har mastergrad/hovedfag. Bare 3,3% har ungdomsskole som høyeste fullført utdanning. Utvalget fordeler seg 28,3% i offentlig sektor og 69,2% i privat sektor. 2,5% har oppgitt ingen av delene. Respondentene ble bedt om å oppgi årsinntekten sin i ett av 11 intervaller, som strakk seg fra «mellom 0 og 100 000»

til «Over 1 000 000». 30% oppga at de tjente mellom 300 000 og 400 000 kr, mens 18,3% oppga at de tjente mellom 500 000 og 600 000 kr. 5% av utvalget hadde en årsinntekt på over 1 000 000kr.

	Antall	Prosent (%)
<b><u>Kjønn</u></b>		
Mann	47	61,2
Kvinne	74	38,8
<b><u>Alder</u></b>		
18-29	54	45
30-39	22	18,3
40-49	17	14,2
50-59	23	19,2
over 60	4	3,3
<b><u>Høyeste fullførte utdanning</u></b>		
Ungdomsskolen	4	3,3
Videregående skole	36	29,8
Høyskole/universitet bachelor eller mellomfag	60	49,6
Høyskole/universitet mastergrad/hovedfag	21	17,4
<b><u>Sektor</u></b>		
Offentlig	34	28,3
Privat	83	69,2
Ingen av delene/arbeider ikke	3	2,5
<b><u>Stillingsnivå</u></b>		
Ikke leder	72	60
Mellomleder	35	29,2
Toppleder	13	10,8
<b><u>Lønn per år (i NOK)</u></b>		
0 - 100 000	3	2,5
100 000 - 200 000	3	2,5
200 000 - 300 000	8	6,7
300 000 - 400 000	36	30
400 000 - 500 000	18	15

500 000 - 600 00	22	18,3
600 000 - 700 000	12	10
700 000 - 800 000	9	7,5
800 000 - 900 000	2	1,7
900 000 - 1 000 000	1	0,8
Over 1 000 000	6	5

**Tabell 2: Demografiske data**

#### 4.2 Korrelasjonsanalyse

For å teste sammenheng mellom variablene vi målte i spørreskjema, utførte vi en korrelasjonsanalyse. Når vi utfører en korrelasjonstest, får vi en korrelasjonskoeffisient fra henholdsvis -1 til +1, der -1 er perfekt negativ korrelasjon og +1 er perfekt positiv korrelasjon (Gripsrud et al., 2016, s. 211). Verdier rundt +/- 0,7 indikerer sterk korrelasjon, verdier rundt +/- 0,5 indikerer moderat korrelasjon, mens verdier rundt +/- 0,3 indikerer en svakere korrelasjon (Cohen, 1988). Ut fra korrelasjonsmatrisen i tabell 3, er det spesielt tre korrelasjoner vi vil trekke frem. Vi ser at det er en svak korrelasjon mellom «Forventning om å levere positivt resultat» og «Forventning om medarbeiders trivsel» ( $r=0,33$ ). Det er derimot bortimot «ingen» korrelasjon mellom «Forventning om å levere positivt resultat» og «Forventning om leders trivsel» ( $r=0,25$ ). Vi ser også at jo mer man tenker at det er leders ansvar å forbedre relasjoner (lederansvar), jo mer tror man at medarbeider kommer til å trives ( $r=0,44$ ).

Variabel	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>1. Positivt resultat</b>	—											
<b>2. Ledertrivsel</b>	.25	—										
		-										
<b>3. Medarbeidertrivsel</b>	.35	.25	—									
		-										
<b>4. Lederansvar</b>	.03	.41	.44	—								
	-	-	-									
<b>5. Medarbeideransvar</b>	.03	.18	.39	.41	—							
		-	-	-	-							
<b>6. Unngå hverandre</b>	.03	.02	.10	.06	.06	—						
	-	-	-	-	-							
<b>7. Snakke med hverandre</b>	0.3	.11	.09	.02	.15	.05	—					
			-	-			-					
<b>8. Få inn en tredjepart</b>	.08	.16	.06	.14	.14	.16	.11	—				
	-	-	-	-			-	-				
<b>9. Forlate jobb</b>	.08	.17	.25	.11	.10	.27	.01	.04	—			
		-			-		-					
<b>10. Fullført utdanning</b>	.11	.08	.10	.02	.17	.06	.15	.25	.05	—		
		-			-			-				
<b>11. Lønn</b>	.12	.01	.05	.01	.13	.02	.02	.06	.02	.24	—	
	-				-					-		
<b>12. Alder</b>	.03	.00	.01	.04	.10	.01	.01	.05	.03	.02	.31	—

*Tabell 3: Korrelasjonsmatrise*

#### 4.3 Hypotesetest: Independent samples t-test

For å teste hypotesene vi formulerte tidligere i oppgaven, ble det utført en independent samples t-test for hver av variablene i oppgaven, testet opp mot vår uavhengige variabel: om man har lest at lederen misliker den ansatte (mislikt medarbeider), eller den ansatte misliker lederen (mislikt leder). Dette gjorde vi for å se etter mellomgruppeskjeller.

*H1: Deltakerne som leste at medarbeideren likte lederen, men lederen ikke likte medarbeideren, vil forvente et lavere resultat.*

En independent samples t-test ble utført for å teste om respondentene som leste at medarbeideren likte lederen, men leder ikke likte medarbeideren, ville ha lavere forventninger til at man kunne levere gode resultater enn om situasjonen var motsatt. Det ble ikke funnet en signifikant forskjell mellom «mislikt medarbeider» [M=4.26, SD=1.167] og «mislikt leder» [M=4.317, SD=1.167], Forhold: [t(126)=-0.274, p=0.785]. Vi finner dermed ikke støtte for at deltakerne som leste at det var medarbeideren som ble mislikt, har lavere forventninger til at gode resultater vil kunne blir levert.

*H2: Lederen vil kunne trives bedre i en asymmetrisk relasjon der de selv blir mislikt.*

En independent samples t-test ble utført for å teste om respondentene tror en leder vil kunne trives bedre i en relasjon der lederen selv blir mislikt, enn om han selv misliker medarbeideren. Det var en signifikant forskjell i svarene på spørsmål om leders trivsel mellom «mislikt medarbeider» [M=4.35, SD=1.12] og «mislikt leder» [M=5.59, SD=1.12], Forhold [t(121)=-6.112, p=<0,001]. Vi finner dermed støtte for H2, at respondentenes intuisjon er at en leder vil kunne trives bedre i en asymmetrisk relasjon om han selv blir mislikt.

*H3: Medarbeideren vil kunne trives bedre i en asymmetrisk relasjon der de selv misliker lederen.*

*H4: Effekten av å bli mislikt kontra det å mislike vil være mer uttalt for medarbeidere enn for lederen.*

En independent samples t-test ble utført for å teste om respondentene mener en medarbeider vil kunne trives bedre i asymmetrisk en relasjon der han selv misliker lederen, kontra om lederen misliker medarbeideren. Vi fant her en signifikant forskjell i svarene mellom «mislikt medarbeider» [M=5.13, SD=1.41] og «mislikt leder» [M=2.96, SD=1.41], Forhold [t(121)=8,313, p=<0,001]. Vi finner her ikke støtte for H3, da respondentenes forventninger om medarbeiders trivsel er mye høyere når medarbeideren blir mislikt av lederen, men ikke vet det selv. Vi finner

derimot støtte for H4, da vi ser effekten av å bli mislikt kontra det å mislike er mye større for medarbeiders trivsel ( $[M=5.13, SD=1.41]$ ,  $[M=2.96, SD=1.41]$ ), enn for leders trivsel ( $[M=4.35, SD=1.12]$ ,  $[M=5.59, SD=1.12]$ ) som ble presentert i H2.

*H5: Leder tillegges mer ansvar for å reparere relasjonen hvis han er den som misliker.*

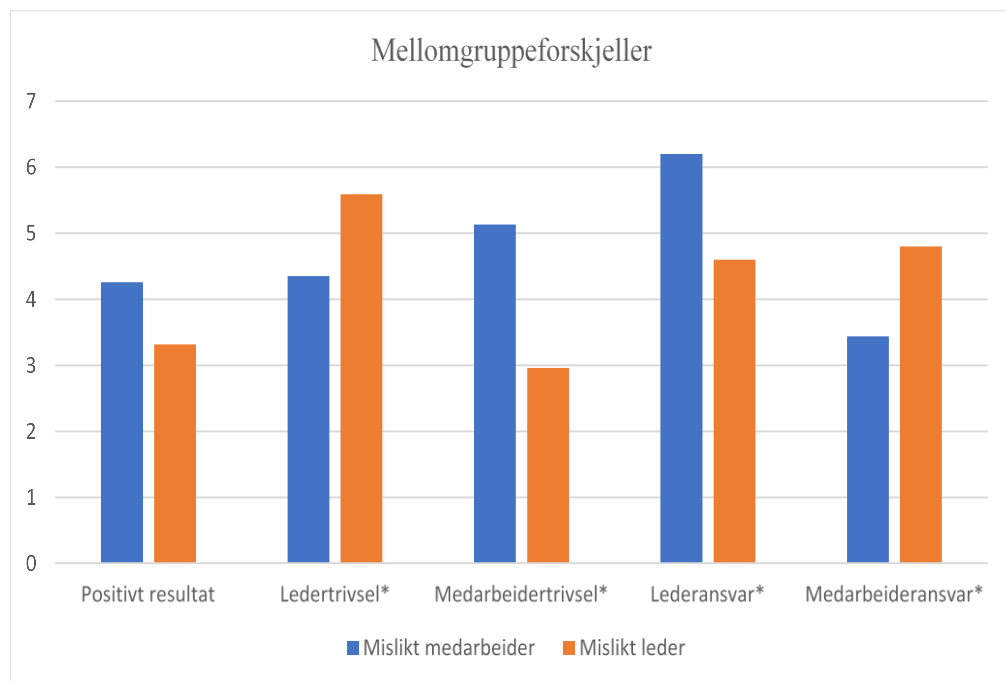
En independent samples t-test ble utført for å teste om respondentene tillegger lederen mer ansvar for å reparere relasjonen om det er han som misliker medarbeideren sin. Vi fant her signifikant forskjell i svarene mellom «mislikt medarbeider»  $[M=6.20, SD=0.925]$  og «mislikt leder»  $[M=4.60, SD=1.411]$  Forhold  $[t(120)=7,348, p=<0,0001]$ . Dette støtter vår hypotese om at lederen tillegges mer ansvar for å reparere relasjonen om det er han som misliker den ansatte. Vi ser også her at selv når lederen blir mislikt av medarbeider uten å vite det selv, blir han tillagt ansvar for å forbedre relasjonen  $[M=4.6]$ .

*H6: Medarbeideren tillegges mer ansvar for å reparere relasjonen om medarbeider er den som misliker.*

En independent samples t-test ble utført for å teste om respondentene tillegger medarbeideren mer ansvar for å reparere relasjonen om medarbeider er den som misliker. Vi fant her signifikant forskjell i svarene mellom «mislikt medarbeider»  $[M=3.44, SD=1.6]$  og «mislikt leder»  $[M=4.80, SD=1.299]$  Forhold  $[t(120)=-5.122, p=<0.0001]$ . Vi finner her støtte for H6, at medarbeideren ilegges signifikant mer ansvar om å forbedre relasjonen om han er den som misliker. Vi ser allikevel at verdien for medarbeideransvar under «mislikt leder» bare er  $[M=4.5]$ . På bakgrunn av forskjellene i verdiene for leders  $[M=6.20, M=4.60]$  og medarbeiders  $[M=3.44, M=4.80]$  ansvar, kan vi også gi støtte til vår siste hypotese:

*H7: Totalt sett ilegges lederen mer ansvar uansett hvilken vei relasjonen er ujevn.*





**Figur 1. Mellomgruppeforskjeller. \*Signifikant ved  $p < 0.0001$**

Vi utførte også independent sample t-tester for de forskjellige strategiene for hvordan relasjonen burde repareres. Dette gjorde vi for å teste om det fantes signifikante forskjeller i hva respondentene mente burde gjøres, basert på om det var lederen som mislikte den ansatte (mislikt medarbeider) eller den ansatte som mislikte lederen (mislikt leder).

*Medarbeider og leder bør unngå hverandre:*

En independent samples t-test ble utført for å undersøke om respondentene mener leder og medarbeider bør unngå hverandre ved en asymmetrisk relasjon, avhengig av om leder eller medarbeider blir mislikt. Vi fant her ingen signifikant forskjell mellom «mislikt medarbeider» [M=2.435, SD=1.21] og «mislikt leder» [M=2.28, SD=1.087], Forhold [t(119)=0.701, p=0.485]. Å unngå hverandre på arbeidsplassen ser vi av verdiene at respondentene mener er en dårlig idé, uavhengig av hvem som misliker hvem.

*Medarbeider og leder bør sette seg ned å snakke sammen:*

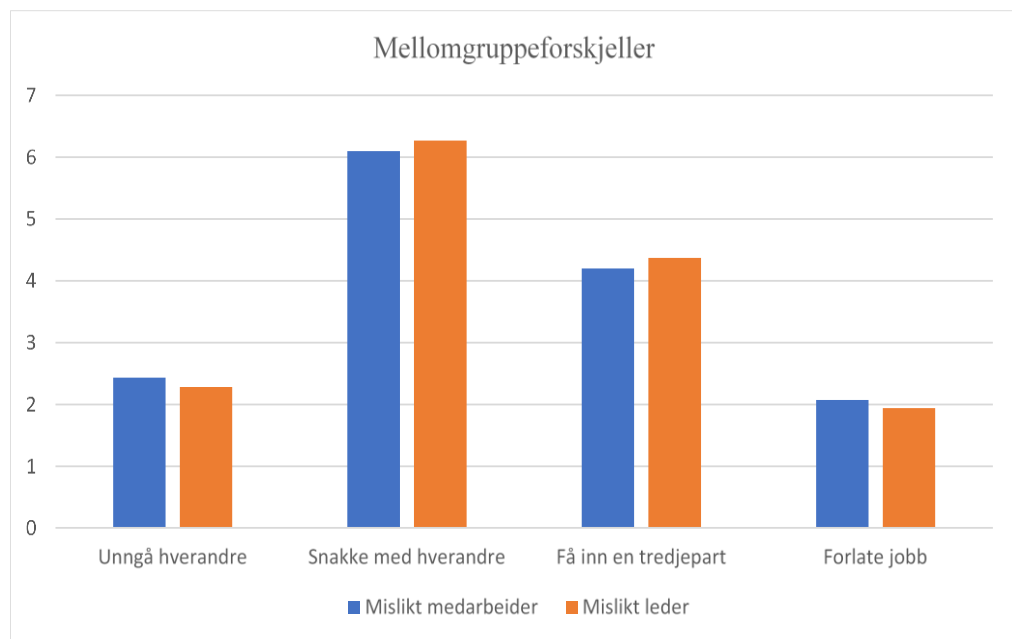
En independent samples t-test ble utført for å undersøke om respondentene mener leder og medarbeider bør sette seg ned å snakke sammen for å forsøke å reparere relasjonen, avhengig av om leder eller medarbeider blir mislikt. Vi fant her ingen signifikant forskjell mellom «mislikt medarbeider» [M=6.10, SD=0,984] og «mislikt leder» [M=6.27, SD=1.06], Forhold [t(119)=0.937, p=0.351]. Vi ser av verdiene at respondentene mener å sette seg ned å snakke sammen er en god idé, uavhengig av hvem som misliker hvem.

*Medarbeider og leder bør mekle med en tredjepart:*

En independent samples t-test ble utført for å undersøke om respondentene mener leder og medarbeider bør mekle sammen med en tredjepart for løse den asymmetriske relasjonen, avhengig av om leder eller medarbeider blir mislikt. Vi fant her ingen signifikant forskjell mellom «mislikt medarbeider» [M=4.2, SD=1.42] og «mislikt leder» [M=4.37, SD=1.57] Forhold: [t(119)=-0.627, p=0.532]. Vi ser av verdiene at respondentene er usikre på om dette er en god idé, da begge svarene er nært nøytrale, uansett hvem som misliker hvem.

*Medarbeideren bør forlate jobben:*

En independent samples t-test ble utført for å undersøke om respondentene mener medarbeideren bør forlate jobben grunnet den asymmetriske relasjonen, avhengig av om leder eller medarbeider blir mislikt. Vi fant her ingen signifikant forskjell mellom «mislikt medarbeider» [M=2.07, SD=1,33] og «mislikt leder» [M=1.94, SD=1.13], Forhold [t(119)=0.546, p=0.586]. Vi ser av verdiene at respondentene mener dette er en dårlig idé, uansett hvem som misliker hvem.



**Figur 2. Mellomgruppeskjeller for håndtering.**

## 5.0 Diskusjon

Hensikten med denne oppgaven var å finne ut hva menneskers intuisjon er om asymmetriske leder-medarbeider dyader, der den ene parten i hemmelighet mislikte den andre. Resultatene vi har fått er påvirket av om respondentene leste en vignett der lederen enten mislikte medarbeideren, eller selv ble mislikt. For å besvare denne problemstillingen skal vi i lys i av eksisterende teori og ved hjelp av våre egne resonnement diskutere funnene våre. Vi skal også se på eventuelle feilkilder ved oppgaven og hvilke praktiske implikasjoner funnene kan skape.

### 5.1 Hypotese 1

I vår første hypotese ville vi finne ut hvorvidt menneskers forventninger om at en asymmetrisk leder-medarbeider dyade vil kunne levere gode resultater avhenger av om det er lederen som misliker medarbeideren, eller medarbeideren som misliker lederen. Vår hypotese var at «*Deltakere som leste at medarbeideren likte lederen men lederen ikke likte medarbeideren, vil forvente et lavere resultat*».

Denne hypotesen ble i resultatet avkreftet, og det viste seg at mennesker er mer eller mindre nøytral til om en slik relasjon vil kunne skape gode resultater, uavhengig av hvem det er som misliker hvem. Dette oppfattet vi som overraskende, da vår naturlige antakelse var at en leder som misliker sin ansatt, vil

ha så mye makt og innflytelse på selskapet at det vil være mindre sannsynlig at et godt resultat sammen med medarbeideren vil kunne leveres. Denne antakelsen kan også sees i sammenheng med hva Cogliser et al., (2009) fant i sin studie, nemlig at ytelsen er signifikant dårligere når medarbeideren overvurderer LMX-relasjonen, mens den er tilnærmet lik når det er lederen som overvurderer. Vår studie derimot, viser at respondentenes forventinger om å levere et godt resultat ikke avhenger av om det er lederen eller medarbeideren som blir mislikt.

## 5.2 Hypotese 2-4

I hypotese 2 forventet vi at respondentene ville mene at man som leder vil kunne trives bedre i jobben om man blir mislikt, men ikke vet om det selv, enn om man misliker en av sine medarbeidere. Denne hypotesen viste seg å stemme. I hypotese 3 derimot, forventet vi at respondentenes intuisjon var at en medarbeider som selv misliker lederen, vil kunne trives bedre enn om det er lederen som misliker dem. Som verdiene i resultatdelen tilsier, ble denne hypotesen kraftig avkreftet. Respondentene mener at en medarbeider som blir mislikt av lederen, vil kunne trives mye bedre enn om medarbeideren selv misliker lederen. En forklaring på disse funnene kan muligens finnes i LMX-litteraturen. Li & Wang (2018) bemerket at ansatte i dårlige LMX-relasjoner med lederen vil kunne gå sammen og fryse ut ansatte i «inngruppen» for å opprettholde en positiv vurdering av seg selv. Dette bidrar derimot til å gjøre funnene i hypotese 2 kontra intuitiv. At de ansatte har hverandre, mens lederen kan tenkes å sitte mer alene på toppen med et færre antall ansatte i sin «inngruppe», burde tilsi at lederen muligens burde trives mindre når det er han som misliker en av de ansatte.

Et annet veldig interessant funn rundt trivsel finner vi i hypotese 4. Vi ser med en gang av verdiene at det er mye større forskjell i forventning om trivsel gitt den uavhengige variabelen når vi snakker om medarbeidertrivsel. Respondentene forventer at lederen vil kunne trives greit uansett, mens i medarbeiderens tilfelle vil han ikke kunne trives i det hele tatt om han misliker lederen sin. En mulig forklaring på dette funnet kan vi finne i den deskriptive statistikken. Bare 30% av utvalget var leder eller toppleder, og har gjerne ikke like mye kunnskap og erfaring om hvordan det er å være leder i en slik situasjon.

Fra korrelasjonsanalysen fant vi også at det ikke eksisterte en korrelasjon mellom leders trivsel og respondentenes forventning om å levere et positivt resultat. Sett i lys av at respondentene mener en leder vil kunne trives greit uansett, gjør dette funnet mer forståelig.

En annen forklarende faktor for den store forskjellen i respondentenes svar rundt trivsel kan være hvor viktig relasjonen den ansatte har med lederen er. Den ansatte har en én nærmeste leder, mens lederen har flere underordnede ansatte under seg. At en høykvalitets leder-medarbeider relasjon er viktig for jobbtrivsel og bidrar til å øke trivselen er flere ganger tidligere vist i litteraturen (Gerstner & Day, 1997; Epitropaki & Martin, 2005; Volmer, Niessen, Spurk, Linz & Abele, 2011). Når denne relasjonen oppleves dårlig fra medarbeiderens side (mislikt leder), vil dette da kunne ha mye større effekt for den ansattes trivsel enn for lederens, da forholdet mellom ansatte og lederen er den viktigste relasjonen en medarbeider har på arbeidsplassen (Liden, Sparrowe & Wayne, 1997). Dette gjelder spesielt for medarbeidere som føler liten grad av myndiggjøring på arbeidsplassen (Harris, Wheeler & Kacmar, 2009). De store forskjellene i respondentenes intuisjon om medarbeiderens trivsel er altså i tråd med eksisterende oppfatninger og teori på viktigheten av en god relasjon med lederen sin.

### 5.3 Hypotese 5-8

Det er menneskers persepsjon at det er lederen som besitter ansvaret i organisasjonen (Bromley & Kirschner-Bromley, 2007). Denne oppfatningen ser vi av våre funn også er gjeldende for respondentenes intuisjon om ansvar for å forbedre en dysfunksjonell relasjon. Selv om hypotese 6 blir bekreftet, er det bare så vidt respondentene tilskriver medarbeideren ansvar for å forbedre den dysfunksjonelle relasjonen når det er han som misliker lederen sin ( $M=4,8$ ).

Spesielt interessant er funnet i hypotese 5, der selv når lederen blir mislikt og ikke er klar over det selv, så mener respondentene at ansvaret for å forbedre relasjonen heller mot lederen. Å ta ansvar for å reparere en relasjon man ikke er klar over er

dysfunksjonell, er ikke en enkel oppgave. Det illustrerer likevel graden av ansvar respondentene legger på lederen i en slik situasjon godt.

At respondentenes intuisjon er at ansvaret generelt legger på lederen, er interessant. Når både ansatte og ledere befinner seg i en leder-medarbeider-dyade av lav kvalitet, viser de en signifikant større grad av hevnet oppførsel enn i en dyade av høy kvalitet (Townsend, Phillips & Elkins, 2000). Dette kan være atferd som å ta unødvendig lange og ufortjente pauser, eller å ringe inn syk når man slettes ikke er det. For en leder som forsøker å skape resultater for bedriften sin, er dette atferd man sterkt vil unngå. Som Townsend og kollegaer også nevner i sin studie, er det en mulighet for at den dårlige relasjonen oppstår nemlig på grunn av denne typen atferd (Townsend, Phillips & Elkins, 2000).

Vi kan også argumentere for at å bedre relasjonen burde ligge i den ansattes interesse. Vecchio (1995) fant at ansatte i lavkvalitets relasjoner er misunnelig på sine medarbeidere som er i inn-gruppen, og opplever større intensjon om å slutte og mindre grad av jobbtilfredshet. Dette indikerte også Maslyn & Uhl-Biens (2001) funn. At en gjensidig høy LMX-relasjon også har en sammenheng med mer interessante arbeidsoppgaver, raskere karriereprogresjon og bedre arbeidsmoral for den ansatte (Liden, Wayne & Stilwell, 1993; Northouse, 2016, s140) indikerer også at den ansattes interesse bør være å ta ansvar.

Det finnes incentiver for å ta ansvaret for å forbedre en asymmetrisk relasjon både for den ansatte og lederen. Våre respondenters intuisjon derimot, er at det totalt sett er lederen som bør ta ansvaret.

#### 5.4 Strategier for veien videre

Vi testet også mellomgruppeskjeller for de foreslåtte strategiene lederen og medarbeideren burde ta i bruk. Som resultatene viste var det ingen signifikante forskjeller mellom gruppene, men testene ga likevel noen interessante resultater. Den eneste strategien respondentene oppfattet som en god idé, var for partene å sette seg ned å snakke sammen på tomannshånd. Dette er også en strategi vi finner

støtte for i LMX-litteraturen. Som Matta et al. (2015) fant i sin studie, vil en oppnådd enighet om kvaliteten på LMX-relasjonen mellom leder og ansatt føre til høyere grad av ekstrarolleatferd og jobbengasjement enn ved en asymmetrisk relasjon. At dette også er tilfellet ved en relasjon begge oppfatter som lav kvalitet, viser at en samtale på tomannshånd der man snakker ut om sine tanker om forholdet til hverandre vil være en god idé for organisasjonen som helhet.

Vi vil også her trekke frem strategien om at medarbeideren og lederen bør unngå hverandre i arbeidet, som respondentene mente var en dårlig idé uavhengig av hvem som mislikte hvem. Også dette er en oppfatning som støttes av eksisterende forskning på dysfunksjonelle leder-medarbeider relasjoner. Vi har allerede tidligere i oppgaven påpekt hvordan det å ha nye opplevelser og lære mer om hverandre vil hjelpe relasjonen å vokse og utvikle seg over tid (Gerstner & Day, 1993; Nahrgang, Morgeson & Ilies, 2009). Ved hyppige interaksjoner og ved å se mer til hverandre, vil også enigheten om kvaliteten på LMX-relasjonen øke (Sin, Nahrgang & Morgeson, 2009).

Respondentenes intuisjon om hvilken strategi lederen og medarbeideren bør ta i bruk for å løse den dysfunksjonelle relasjonen de befinner seg i, er også en idé man finner støtte for i litteraturen. Selv om respondentenes svar var tydelige om hva lederen og medarbeideren burde gjøre, bør det her nevnes at dette svaret ble gitt til et hypotetisk scenario. Det kan være vanskelig å forestille seg hvordan det er å være i et slikt asymmetrisk forhold, og om respondentene virkelig ville satt seg ned med en person de mislikte for å forsøke å finne ut av ting, eller for å klargjøre hvilken type forhold man vil ha til personen, er slettes ikke sikkert. En pådriver bør likevel være at det selv om samtalen ikke ender opp med å løse problemene i relasjonen, vil begge parter nå være klar over at de befinner seg i et transaksjonelt forhold av lav kvalitet, noe forskningen viser vil være det beste alternativet til en høykvalitets relasjon (Matta et al. 2015).

## 5.5 Praktiske implikasjoner

Vår oppgave reiser noen mulige praktiske implikasjoner. Det kommer frem av studien vår at menneskers oppfatning av ansvar til å forbedre en dysfunksjonell

leder-medarbeider relasjon i stor grad heller mot lederen i forholdet, selv når han ikke vet at relasjonen er dysfunksjonell. Dette bør være noe ledere i organisasjoner biter seg merke i, da det reiser implikasjonen om at ansatte i bedriften går rundt og forventer at lederen skal ta ansvar for å forbedre en relasjon han ikke er klar over er dysfunksjonell. I en slik situasjon, der den ansatte i forholdet oppfatter relasjonen som dårlig, fant vi også av studien at respondentene ikke hadde tro på at den ansatte vil kunne trives i jobben sin. Vi ser her viktigheten av at lederen har oversikt over de faktiske relasjonene han har med medarbeiderne sine, og tar ansvaret for å gjøre noe med dem.

Funnene i studien tilsier også at det ved en asymmetrisk relasjon ikke er menneskers intuisjon å unngå hverandre eller forlate jobben, men heller sette seg ned å snakke sammen. Som diskutert tidligere i oppgaven er dette også en løsning det finnes støtte for i litteraturen (Matta et al., 2015; Sin, Nahrgang & Morgeson, 2009). For både ledere og ansatte i en organisasjon betyr dette at om de befinner seg i en dysfunksjonell relasjon, vil det være for organisasjonens beste å snakke sammen for å få klarhet i forholdet. Spesielt bør dette være i lederens interesse, da klarhet i hvilken kvalitet leder-medarbeider dyaden har, vil gi økt ekstrarolleatferd (Matta et al., 2015), noe som igjen vil øke organisasjonens prestasjoner, effektivitet og inntjening (Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006).

### 5.6 Begrensninger og videre forskning

Som med alle studier, finnes det begrensninger å ta hensyn til. Av 160 inviterte deltakere, var det bare 120 respondenter som fullførte undersøkelsen. I tillegg måtte én av disse fjernes for å korrigere for ekstremverdier. Omkring 200 enheter er ofte nevnt i forbindelse med kartlegging av synspunkter og holdninger (Gripsrud et al., 2016, s. 177). Et større utvalg ville kunne hjulpet variabelenes reliabilitet, da Cronbachs Alfa var noe lav ved to av variablene. Et større antall respondenter ville også gitt oss mer data til å dra sammenligninger av, og det er ikke utenkelig at nye synspunkter ville kunne kommet frem.

Den deskriptive statistikken tilsa at utvalget representerte populasjonen på en god måte. Dette fører med seg en begrensning i form av at det blir en overvekt av



medarbeidere blant respondentene. Studien fikk da et større medarbeiderperspektiv enn vi gjerne skulle ønsket på forhånd, da det er rimelig å anta at ledere og medarbeidere vil kunne gi forskjellige svar.

Respondentenes meninger og holdninger ble i studien målt på bakgrunn av en fiktiv vignett. Vi kan forvente at svarene respondentene vil være mer nøytrale og annerledes enn hvis det hadde vært snakk om en reell hendelse, eller respondentene selv hadde befunnet seg i en dysfunksjonell relasjon.

Nettopp undersøke intuisjoner rundt asymmetriske relasjoner for ledere og medarbeidere som isolerte grupper tror vi kunne gi interessante bidrag til litteraturen. Det vil gi muligheter for å undersøke ytterligere mellomgruppeforskjeller enn det som er gjort i denne studien. Som nevnt over er respondentenes svar i denne studien basert på et fiktivt scenario. Å undersøke menneskers intuisjoner rundt faktiske asymmetriske relasjoner de selv er involvert i vil kunne gi meget interessante og annerledes resultater. Dette er naturligvis vanskelig å få til i praksis, men er en interessant tanke.

## 6.0 Konklusjon

I denne studien ville vi prøve å belyse problemstillingen «Hva er menneskers intuisjon om asymmetriske leder-medarbeider dyader der den ene parten i hemmelighet misliker den andre?»

Ut fra resultatene av eksperimentet vårt og testing av mellomgruppeforskjeller, fant vi at respondentenes intuisjon var nøytral til om en leder og en medarbeider vil kunne levere et positivt resultat i en slik situasjon, uavhengig hvem som mislikte hvem. Dette avkreftet noe overraskende vår hypotese om at en misfornøyd leder vil ha en større påvirkningskraft på det leverte resultatet.

Når det kommer til trivsel på arbeidsplassen, mente respondentene at en leder vil kunne trives uansett om han blir mislikt eller misliker, mens en ansatt som

misliker lederen ikke vil kunne trives i det hele tatt. Dette kan skyldes viktigheten av relasjonen medarbeidere har med sin nærmeste leder.

Det fremkom også av studien at menneskers intuisjoner er at ansvaret for å forbedre relasjonen i stor grad ligger på lederen, selv om eksisterende teori tilsier at det bør ligge i begge interesse å ta det ansvaret. Av foreslåtte strategier for å forbedre en slik dysfunksjonell relasjon, fant vi ingen mellomgruppeskjeller. Vi fant derimot at den eneste strategien respondentene mente var en god idé, var for lederen og medarbeideren å sette seg ned å snakke sammen. Eksisterende teori på emnet støtter denne intuisjonen, og viser viktigheten og fordeler av at leder og medarbeider har samme oppfattelse av kvaliteten på dyaden (Matta et al., 2015).

Kunnskap om menneskers intuisjoner rundt dysfunksjonelle leder-medarbeider dyader viser seg viktig for en organisasjon som helhet. Spesielt viktig er det for ledere å være klar over at menneskers umiddelbare intuisjon er at ansvaret ligger på dem for å forbedre dysfunksjonelle relasjoner. Våre funn om strategi for å forbedre relasjonen sett i lys av eksisterende teori viser viktigheten av klarhet og konsensus om kvaliteten på relasjonen, da dette vil kunne føre til høyere grad av ekstrarolleatferd og jobbengasjement i organisasjonen.

## 7.0 Referanser

- Ashkanasy, N. M., O'Connor, C. (1997). Value Congruence in Leader-Member Exchange. *The Journal of Social Psychology*, 137(5), 647-662. doi: 10.1080/00224549709595486
- Atzmüller, C., Steiner, M.P. (2010). Designing Valid and Reliable Vignette Experiments for Survey Research: A Case Study on the Fair Gender Income Gap. *Journal of Methods and Measurement in the Social Sciences*, 7(2), 52-94. doi: 10.1027/1614-2241/a000014
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership*. New York: The Free Press.
- Bauer, N. T., Green, G. S. (1996). Development of Leader-Member Exchange: A longitudinal Test. *The Academy of Management Journal*, 39(6), 1538-1567. doi: <https://doi.org/10.5465/257068>
- Bernerth, B. J., Armenakis, A. A., Field, S. H., Giles, F. W. & Walker, J. H. (2008). The Influence of Personality Differences Between Subordinates and Supervisors on Perceptions of LMX. *Group & Organization Management*, 33(2), 216-240. doi: 10.1177/1059601106293858
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons.
- Bromley, H. R., Kirschner-Bromley, V. A. (2007). Are You a Transformational Leader? *Physician Executive*, 33(6) 54-57. Hentet fra: <https://search.proquest.com/docview/200009323?pq-origsite=gscholar>
- Browner, H. H., Schoorman, D. F. & Tan, H. H. (2000). A model of relational leadership: The integration of trust and leader-member exchange. *The Leadership Quarterly*, 11(2), 227-250. doi: [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00040-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00040-0)
- Cogliser, C., Schriesheim, C. (2000). Exploring work unit context and leader-member exchange: a multi-level perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 487-511. doi: [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200008\)21:5<487::AID-JOB57>3.0.CO;2-P](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200008)21:5<487::AID-JOB57>3.0.CO;2-P)

- Cogliser, C., Schriesheim, C., Scandura, T. & Gardner, W. (2009). Balance in leader and follower perceptions of leader-member exchange: Relationships with performance and work attitudes. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 452-465. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.010C>
- Cohen, J. W. (1988). *Statistical power analysis for the behavioural sciences*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Dahlum, S. (2017). Kvantitativ analyse. *Store Norske Leksikon*. Hentet fra: [https://snl.no/kvantitativ\\_analyse](https://snl.no/kvantitativ_analyse)
- Dansereau, F., Graen, G. & Haga, W. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78. doi: [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7)
- 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. doi: <http://dx.doi.org.ezproxy.library.bi.no/10.1037/0021-9010.90.4.659>
- Gerstner, C. R., Day, D. V. (1997). Meta-Analytica review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844. doi: <http://dx.doi.org.ezproxy.library.bi.no/10.1037/0021-9010.82.6.827>
- Graen, G. B., Scandura, T. A. (1987). Toward a Psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208. Hentet fra: <http://terriscandura.com/redesign/wp-content/uploads/2017/08/Toward-a-Psychology-of-Dyadic-Organizing-Graen-Scandura87.pdf>
- 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. *Journal of Management Systems*, 25-39. Hentet fra: <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1015&context=managementfacpub>

- 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. doi: [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Graen, G., Novak, A. M. (1982). The Effects of Leader-Member Exchange and Job Design on Productivity and Satisfaction: Testing a Dual Attachment Model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 109-131. doi: [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(82\)90236-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(82)90236-7)
- Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R. (2016). *Metode & Dataanalyse – Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS (3. Utgave)*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- 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. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.006>
- Kahn, A. W. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. Hentet fra: <https://www.jstor.org/stable/256287>
- Liden, R. C., Bauer, T. N. & Erdogan, B. (2004). The role of Leader-Member Exchange in the Dynamic Relationship Between Employer and Employee: Implications for Employee Socialization, Leaders, and Organizations. I Coyle-Shapiro, J. A-M. (red.), *The Employment Relationship*. Oxford: University Press.
- Liden, R. C., Graen, G. (1980). Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership. *Academy of Management Journal*, 23(3), 451-465. doi: 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. doi: [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. *Research in personnel and human resource management*, 15(1), 47-120. Hentet fra: [https://www.researchgate.net/profile/Robert\\_Liden/publication/232504779\\_Leader-member\\_exchange\\_theory\\_The\\_past\\_and\\_potential\\_for\\_the\\_future/links/543e7c430cf2e76f02228137.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Robert_Liden/publication/232504779_Leader-member_exchange_theory_The_past_and_potential_for_the_future/links/543e7c430cf2e76f02228137.pdf)
- Liden, R. C., Wayne, S. J. & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 662-674. doi: <http://dx.doi.org.ezproxy.library.bi.no/10.1037/0021-9010.78.4.662>
- Likert, R. (1932). A Technique for Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology*, 140(6), 5-23. doi: <http://dx.doi.org.ezproxy.library.bi.no/10.1037/0021-9010.78.4.662>
- Masllyn, 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. doi: <http://dx.doi.org.ezproxy.library.bi.no/10.1037/0021-9010.86.4.697>
- Matta, F. K., Scott, A. M., Koopman, J. & Conlon, E. D. (2015). Does Seeing "Eye To Eye" Affect Work Engagement and Organizational Citizenship Behaviour? A Role Theory Perspective on LMX Agreement. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1686-1702. doi: <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0106>
- Michinov, E., Monteil, J. M. (2002). The similarity-attraction relationship revisited: divergence between the affective and behavioral facets of attraction. *European Journal of Social Psychology*, 32, 485-500. doi: 10.1002/ejsp.104
- 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 Behaviour and Human Decision Processes*, 108(2), 256-266. doi: 10.1016/j.obhdp.2008.09.002

- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice*. Los Angeles: Sage Publications.
- Organ, D., Podsakoff, P. & MacKenzie, S. (2006). *Organizational citizenship behavior: It's nature, antecedents, and consequences* (Foundation for organizational science). Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Othman, R., Ee, F. F. & Shi, L. F. (2010). Understanding dysfunctional leader-member exchange: antecedent and outcomes. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(4), 337-350. doi: <https://doi.org/10.1108/01437731011043357>
- Paulakos, E. D., Wexley, K. N. (1983). The relationship among perceptual similarity, sex, and performance ratings in manager-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, 26(1), 129-139. doi: 10.5465/256139
- Risan, H. (2012). Dyadisk Lederskap. *Magma*, 15(2), 67-73. Hentet fra: <https://www.magma.no/dyadisk-lederskap>
- 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. *Leadership Quarterly*, 10(1), 63-113. doi: [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)80009-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)80009-5)
- Sin, H., Nahrgang, J. D & Morgeson, F. P. (2009). Understanding Why They Don't See eye to Eye: An Examination of Leader-Member Exchange (LMX) Agreement. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 1048-1057. doi: <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2014.0106>
- Townsend, J., Phillips, J. S. & Elkins, T. J. (2000). Employee relation: The neglected consequence of poor leader-member exchanges relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(4), 457-463. doi: <http://dx.doi.org.ezproxy.library.bi.no/10.1037/1076-8998.5.4.457>
- Turban, D. B., Jones, A. P. (1988). Supervisor-subordinate similarity: Types, effects, and mechanism. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 228-234. doi: <http://dx.doi.org.ezproxy.library.bi.no/10.1037/0021-9010.73.2.228>

- Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *Leadership Quarterly*, 17(6), 654-676. doi: 10.1016/j.leaqua.2006.10.007
- Vecchio, R. P. (1995). It's not easy being green: jealous and envy in the workplace. *Research in personell and human resource management*, 13(1), 201-244. Hentet fra: <https://psycnet.apa.org/record/1997-36918-032>
- Volmer, J., Niessen, C., Spurk, D., Linz, A. & Abele, A. E. (2011). Reciprocal Relationships between Leader-Member Exchange (LMX) and Job Satisfaction: A Cross-Lagged Analysis. *Applied Psychology: An international review*, 60(4), 522-545. doi: 10.1111/j.1464-0597.2011.00446
- Wang, Z., Li, G. (2018). You don't actually want to get closer to the star: How LMX leads to workplace ostracism. *Frontier of Business Research in China*, 12(1) doi: <https://doi.org/10.1186/s11782-017-0023-5>
- Yukl, G. (2012). *Leadership in Organizations* (8<sup>th</sup> edition). New York: Pearson Education Limited
- Yukl, H., O'Donnel, M. & Taber, T. (2009) Influence of leader behaviors on the leader-member exchange relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 24(4) 289-299. doi: <https://doi.org/10.1108/02683940910952697>



## 8.0 Vedlegg

### ***Vedlegg 1: Presentert scenario i eksperiment***

«Aksel er daglig leder i en norsk mediebedrift med 30 ansatte. Bedriften leverer teknologitjenester til andre selskap innen mediebransjen.

En av Aksels medarbeidere er Frank. Frank er ingeniør, og har arbeidet ved den aktuelle bedriften i snart et år.

Lederen Aksel og medarbeideren Frank føler svært ulikt om hverandre og om relasjonen deres, men ingen av dem har avslørt dette for den andre.»

#### ***Scenario 1***

«Frank er svært fornøyd med sin nærmeste leder Aksel. Han føler Aksel er hjelpsom og omsorgsfull, og at han tar godt vare på og respekterer alle sine medarbeidere.

Aksel er derimot ikke tilfreds med sin medarbeider Frank. Han har opplevd Frank som faglig svak, og langsom i tilegnelsen av ny kunnskap og ferdigheter, hvilket har medført mye ekstra stress for Aksel. Han opplever også Frank som sosialt lite hyggelig, og føler at praten dem imellom går trått. Han beskriver relasjonen dem imellom som dårlig.»

#### ***Scenario 2***

«Frank er misfornøyd med sin nærmeste leder Aksel. Han føler at Aksel er lite hjelpsom og omsorgsfull, og at han ikke tar godt vare på og respekterer sine medarbeidere.

Aksel er derimot svært tilfreds med sin medarbeider Frank. Han har opplevd Frank som faglig sterk, og rask i tilegnelsen av ny kunnskap og ferdigheter, hvilket har medført en vesentlig reduksjon i stressnivået til Aksel. Han opplever også Frank som sosialt svært hyggelig, og føler at praten dem imellom går bra. Han beskriver relasjonen dem imellom som god.»