



Handelshøyskolen BI

MAN 51091 Human Resource Management

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	24-08-2021 09:00	Termin:	202210
Sluttdato:	30-05-2022 12:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202210 10056 IN04 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Anette Holth, Gudmund Nørstrud

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Hvordan påvirker leder-medarbeider-relasjonen organisasjonsforpliktelsen til nyansatte og i hvilken grad modereres dette med oppleud kollegastøtte?
Naun på veileder *:	Anders Dysvik

Inneholder besvarelsen Nei **Kan besvarelsen** Ja
konfidensielt **offentliggjøres?:**
materiale?:

Gruppe

Gruppenaun: (Anonymisert)
Gruppennummer: 17
Andre medlemmer i gruppen:

INNHOLDSFORTEGNELSE

SAMMENDRAG	2
INNLEDNING	3
TEORI	5
NYANSATTE OG SOSIALISERING	5
RELASJONSTEORI	8
KOLLEGASTØTTE	10
ORGANISASJONSFORPLIKTELSE	11
HYPOTESER	13
METODE OG DATAANALYSE	14
MÅLEINSTRUMENTER	14
SPØRRESKJEMA	16
UTVALG, UNDERSØKELSESVERKTØY OG GJENNOMFØRING	16
HVA ER EN NYANSATT	18
TILFANG AV RESPONDENTER	18
DATAANALYSE OG RESULTATER	20
RESULTATER	22
MULTIPLE REGRESJONSANALYSER	25
MODELL 1: AFFEKTIV ORGANISASJONSFORPLIKTELSE	26
MODELL 2: KALKULATIV ORGANISASJONSFORPLIKTELSE	26
MULTIKOLLINEARITET	27
DISKUSJON	27
SAMMENHENGEN MELLOM SLMX OG AFFEKTIV ORGANISASJONSFORPLIKTELSE UNDER NYANSATTPERIODE	28
SAMMENHENGEN MELLOM ELMX OG KALKULATIV ORGANISASJONSFORPLIKTELSE UNDER NYANSATTPERIODE	29
DEN MODERERENDE EFFEKTEN AV KOLLEGASTØTTE	30
BEGRENSNINGER OG VIDERE FORSKNING	32
KONKLUSJON	34
REFERANSER	35
VEDLEGG	
VEDLEGG 1: QUALTRICS SPØRREUNDERSØKELSE, SPØRSMÅLSSETT	
VEDLEGG 2: TABELL 1 OG 2	

SAMMENDRAG

Hensikten med denne studien var å se nærmere på hvordan leder-medarbeider-relasjonen påvirker organisasjonsforpliktelsen til nyansatte og i hvilken grad dette modereres med opplevd kollegastøtte.

Dataene fra nyansatte ble innhentet i mars/april 2022, med 109 valide respondenter.

Hovedfunnene var at vi fikk støtte for våre hypoteser om positiv sammenheng mellom SLMX og affektiv organisasjonsforpliktelse, og ELMX og kalkulativ organisasjonsforpliktelse, under nyansattperioden. Videre viste funnene at vi ikke fikk støtte for hypotese om at kollegastøtte modererer sammenhengen mellom SLMX og affektiv organisasjonsforpliktelse.

Sammenhengen mellom ELMX og kalkulativ organisasjonsforpliktelse ble heller ikke moderert av kollegastøtte.

Overraskende for oss var det at kollegastøtte hadde en sterkere relativ sammenheng med affektiv organisasjonsforpliktelse enn den relative sammenhengen mellom SLMX og affektiv organisasjonsforpliktelse.

Forslag til videre forskning og begrensninger ved studien diskuteres videre i oppgaven.

INNLEDNING

Det foreligger mye forskning på sammenhengen mellom leder-medarbeider relasjon (LMX) og organisasjonsforpliktelse (Andersen et al., 2020), men langt mindre på sammenhengene blant nyansatte. Vi mener det er viktig å kjenne til sammenhenger i nyansattperioden av flere årsaker. Dels at ansattperiodene er kortere enn før med økt mobilitet i arbeidsmarkedet. Jobbskifter er langt mer vanlig enn i tidligere tider (Bauer et al., 2019) med henvisning til offentlig statistikk både fra USA og Frankrike. Vi antar det samme gjelder Norge. Og dels at en økende del av arbeidsstyrken kan kategoriseres som kunnskapsarbeidere (Kuvaas & Dysvik, 2020).

Siden nyansettelser er en stor investering for virksomheter er det selvsagt viktig at nyansatt raskt kan bidra og at sosialiseringen og forpliktelsen til organisasjonen blir sterk. Selv etter informasjon fra organisasjonen inkl trening/opplæring har nyansatt bruk for assistanse for å komme opp i “speed” (Rubenstein et al., 2020)

Interessen for nyansatte sin sosialisering og organisasjonsforpliktelse har også sitt utgangspunkt i personlige forhold. Vi har dels nylig erfaring med å være nyansatt og dels at vi jobber operativt med å forbedre nyansatt-fasen i egen bedrift. For oss var det derfor et tema med stor interesse for å finne ut mer om dette.

Vi ble også inspirert av en forelesning på BI der det kom frem at 85% av alle nyansatte er forventningsfulle og godt motivert når de starter i en ny jobb (Kammeyer-Mueller et al., 2013).

I en tid som har vært preget av omveltninger for mange arbeidstakere mtp arbeidsplass og sosiale relasjoner gjennom covid-19 fra mars 2019 til februar 2022, fikk vi idéen om å se nærmere på hvordan kollegastøtte påvirker sammenhengen mellom både ELMX/SLMX på den ene siden og

organisasjonsforpliktelse (affektiv/kalkulativ) på den andre siden. Og da kun for nyansatte.

Undersøkelsen er gjort i en tid hvor Covid-19 pandemien har gjort at mange nyansatte har hatt mindre fysisk tilstedeværelse på arbeidsplassen enn tidligere og at kontakt og samspill med leder og kollegaer har vært i endring.

Hvordan har dette påvirket leder-medarbeider-relasjonene? Hvordan invitere til og motta kollegastøtte når mange sitter på hvert sitt hjemmekontor? Hvilken organisasjonsforpliktelse kan vi forvente at nyansatte på hjemmekontor utvikler? Selv om hjemmekontor har vært tilfelle for mange, så vet vi også at mange yrker ikke har hatt pålagt dette under pandemien. Vi har derfor valgt å ikke ha med denne faktoren i vår studie, men konsentrert oss om nyansatte. Det er likevel naturlig at vi har gjort oss opp refleksjoner rundt dette i forkant og underveis i prosjektoppgaven.

TEORI

NYANSATTE OG SOSIALISERING

“Organizational socialization” er definert som “the process by which newcomers make the transition from being organizational outsiders to being insiders” (Bauer et al., 2019). Sosialisering kan også defineres som en dynamisk prosess som involverer endringer og utvikling (Fisher, 1986, referert i Kammeyer-Mueller et al., 2013).

Batra (2020), hevder at sosialiseringen inkluderer utvikling av ny kunnskap, ferdigheter, muligheter og relasjoner.

Sosialiseringsprosessen er blitt mer gjensidig ved at organisasjonen påvirker nyansatt, men at nyansatt selv aktivt kan forme sin egen “skjebne” (Bauer et al., 2019). Tradisjonelt har syn på sosialisering undervurdert påvirkningen relasjonelle prosesser har mellom nyansatt og organisasjonens innsidere (leder/kollega) (Takeuchi et al., 2021). Implikasjonen av dette er at innsidere bør ha rollen som sosialiseringsagenter for nyansatte.

For å oppnå vellykket sosialisering hos ny arbeidsgiver må nyansatt oppnå rolletilpasning (utføre de konkrete arbeidsoppgavene) og rolle-innovasjon (“friskt blod” inn i organisasjonen). En slik prosess vil kreve ulike typer av support, ressurser og lederadferd (Hu et al., 2020). Leder må kombinere lukket (oppgaverelatert) og åpen (innovasjonsoppgaver) ledelse. Denne tosidige lederatferden fremmer nyansatte sin innovasjon og tilpasning ved å “pleie” nyansatte gjennom tillit og muligheter på disse feltene (Rosing et al., 2011 referert i Hu et al., 2020). Viktigheten av rolletilpasning støttes også av (Takeuchi et al., 2021), deres undersøkelse viser at nyansattes opplevde P-O-fit (match person/organisasjon) ved oppstart kan påvirke turnoverintensjon etter 1 år.

Artikkelen “Support, Undermining, and Newcomer Socialization: Fitting in During the First 90 Days” (Kammeyer-Mueller et al., 2013) bidro til økt fokus på området nyansatte og sosialisering. De undersøkte hvordan leder- og kollegastøtte (support og undergraving) påvirket sosialiseringen (proaktivt arbeid, sosial integrering, organisasjonsforpliktelse, tilbaketrekkingsadferd og frivillig turnover som målevariabler for grad av vellykket sosialisering), med hedonisk tone (for eksempel tilnærming og unngåelse) og proaktivitet hos nyansatt som moderatorer. Alle variabler ble målt ut fra om intensiteten var økende eller avtagende i 90 dagersperioden.

Support kan også være negativ. Personkonflikter, maktkamper og mangel på tillit skaper negative triggere hos ansatte (Boundes, 2005, referert i (Kammeyer-Mueller et al., 2013). Destruktiv adferd hindrer nyansattes tilpasning til organisasjonen (Bauer, 2007, referert i Kammeyer-Mueller et al., 2013). Tidlig support, og eventuelt undergraving (destruktiv adferd), har signifikant betydning for utfall etter 90 dagers ansettelse og tidlig support/destruktiv adferd legger derfor grunnlaget for nyansatt (Kammeyer-Mueller et al., 2013).

Leder og kollegaer - “insiders” - kan derfor utgjøre en avgjørende betydning for nyansattes tilpasning. Spesielt sterk sammenheng var det mellom leders destruktive atferd og nyansattes turnoverintensjon (Kammeyer-Mueller et al., 2013).

(Takeuchi et al., 2021) hevder at den økende interessen for forskning på nyansattes sosialisering kan klassifiseres i to retninger. Den ene er organisasjonens policy og praksis for å fasilitere nyansattes tilpasning, den andre er den nyansatte selv gjennom sin personlighet og adferd.

(Rubenstein et al., 2020) har undersøkt sammenhengen mellom leders motiver for å støtte nyansatt og hvordan motivene former leders support de tre første

månedene av ansettelsen. Nyansatte oppfattet at de fikk best støtte fra ledere med motiver for å gjøre nyansatt bedre (other-orientert). Langt mindre fra ledere med selvorienterte-motiver (egeninteresse), med mindre gevinsten var veldig synlig.

Når nyansatt oppfatter at leder er “other-orientert” i sine support-motiver ble dette senere ble gjengjeldt fra nyansatt. (Rubenstein et al., 2020), antar at nyansatte sin opplevelse av motiver bak ledersupporten vil påvirke vedkommendes gjengjeldelse av støtten, og gjengjeldelsen er vesentlig i forhold til nøkkelfaktoren bak LMX, forpliktelsen til å returnere en tjeneste.

En annen studie (Takeuchi et al., 2021) viser at effekten av hhv leder- og kollega-support i en sosialiseringkontekst varierer ut fra opplevd P-O fit (person-organisasjon) ved oppstart. Kollega-support er effektivt når nyansatt har dårlig P-O-fit ved oppstart, mens ledersupport er mer fremtredende når det er god P-O-fit. Ifølge Takeuchi et al. (2021), er dette naturlig da ledere skal gi mer oppgaverelatert informasjon og feedback til nyansatte.

Kombinasjonen av proaktiv atferd (søke informasjon og feedback, generell sosialisering og relasjonsbygging) blant nyansatte og servant leadership (Tjenende ledelse), er det ideelle for å oppnå god person-job-fit og tilfredshet (Bauer et al., 2019). Dersom tjenende ledelse er lav, kan proaktivitet blant nyansatte utgjøre en markert forskjell.

Gross et al. (2021), viser sammenhengen mellom nyansatt sin “selvpromotering” og den effekten det har på leders relasjonelle innsats i sosialiseringen og leders mer arbeidsoppgave-relaterte innsats. Begge disse har igjen betydning for nyansattes resultater, hhv affektiv forpliktelse, jobbprestasjoner og muligheter for fremmelse.

Dvs at nyansatt gjennom sin selvpromotering kan bidra til å fasilitere sin egen sosialisering ved å forme leders sosialiserings innsats, både på det relasjonelle feltet og det mer oppgaverettede feltet. En praktisk konsekvens av dette (Gross et al., 2021), er at nyansatte bør være oppmerksomme på potensialet selvpromotering har for hvordan de blir behandlet av leder - og dermed effekt på sosialiseringen.

RELASJONSTEORI

I følge leder medarbeider relasjonsteorien (LMX) utvikler ledere unike utvekslingsforhold av varierende kvalitet med individuelle “følgere” (medarbeidere).

Disse utvekslingsforholdene antas å falle på en fortsettelse fra transaksjonsbaserte relasjoner av lav kvalitet som involverer mer eller mindre akkurat det det som er fastsatt i arbeidsavtalen, til mer omfattende relasjoner av høy kvalitet som involverer utveksling av ressurser og støtte basert på tillit, gjensidighet, og respekt (Bernerth et al., 2007)

Denne teorien viser oss at “forutsetningen for god ledelse, er at leder og medarbeider skaper relasjoner som kan føre til fordelene som gode relasjoner kan gi” (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Det er gjort mye forskning på leder medarbeider relasjoner (LMX), de aller fleste som er teoretisk forankret baserer seg på sosial bytteteori (SET), Blau, 1964 referert i Andersen et al. (2020) Tradisjonelt syn klassifiserer lave scorerer som økonomisk/transaksjonell bytterelasjon og høye scorerer som en sosial langsiktig bytterelasjon (Kuvaas et al., 2012)

(Shore et al., 2006) skiller mellom den sosiale bytterelasjonen som kan inneholde sosioemosjonelle aspekter, ofte over en udefinert tidsperiode, og ansatt-relasjonen

(følelse av gjengjeldelse og tillit) og økonomisk/transaksjonell relasjon med mer konkret innhold i bytterelasjonen - og ofte mer kortsiktig i tidshorisont.

De største forskjellene mellom sosial og økonomisk/transaksjonell byttesteori er ifølge (Shore et al., 2006):

- Tillit
- Grad av investering i relasjonen
- Kortsiktig vs langsiktig horisont

Kuvaas et al., 2012 endret vinkling på dette gjennom sin studie “Economic and social leader - member exchange relationships - and follower performance”.

Her fant de støtte for den to-dimensjonerte modellen der sosial bytterelasjon, heretter kalt SLMX, og økonomisk/transaksjonell bytterelasjon, heretter kalt ELMX, er en utveksling med ulike kvaliteter, og ikke en utveksling av kvalitetsnivåer fra høyt til lavt nivå som tidligere teorier har antatt. Deres forventning var at LMX kan være representert med både SLMX- og ELMX-bytterelasjoner, der begge bidrar til helheten i en dyadisk (fortrolig og eksklusiv) leder/medarbeider relasjon.

At det er en negativ sammenheng mellom ELMX og medarbeidernes arbeidsinnsats (Buch et al., 2014) fremkom også i studien, samt at det var en spesielt sterk sammenheng mellom SLMX og arbeidsinnsats for medarbeidere med lav indre motivasjon.

Disse funnene tyder på at en sosial relasjon til lederen er enda viktigere for medarbeidere som i mindre grad er motivert av selve jobben, og det interessante paradokset for ledere er her at medarbeiderne det er vanskeligst å like, de lavt indre motiverte, er det viktigst å utvikle en god SLMX til.

Vi vet derfor at jo sterkere sosial relasjon medarbeiderne har til sin leder, jo bedre arbeidsprestasjoner og jo mer ekstrarolleadferd.

Andersen et al. (2020) gjennomførte også en litteraturgjennomgang av alle studier som er gjort på SLMX og ELMX og fant mange positive sammenhenger for SLMX og det motsatte for ELMX.

KOLLEGASTØTTE

Vi kjenner nå til de positive sammenhengene ved SLMX og affektiv organisasjonsforpliktelse og det motsatte ved ELMX. Dette fører oss videre til hvilke andre dimensjoner av støtte som kan påvirke organisasjonsforpliktelsen.

I en studie kalt “Perceived organizational support and organizational commitment: The moderating effect of locus of control and work autonomy” (Aube et al., 2007) ble det undersøkt forholdet mellom oppfattet organisatorisk støtte (Perceived organizational commitment - POS) og dimensjonene av organisasjonsforpliktelse.

Resultatene fra studien fremhever viktigheten av å støtte medarbeidere for å oppmuntre deres affektive og normative forpliktelse til organisasjonen. Det gir oss en indikator på at opplevd støtte også fra kollegaer, vil kunne påvirke organisasjonsforpliktelsen.

I studien «Disentangling organizational support construct: The role of different sources of support to newcomers' training transfer and organizational commitment» (Simosi, 2012) finner man støtte for en modererende effekt av oppfattet kollegastøtte og nyansattes utvikling av affektiv organisasjonsforpliktelse.

Når medarbeidere gir støtte skaper det et miljø med psykologisk sikkerhet, som fremmer nyansattes proaktive sosialisering (Kammeyer-Mueller et al., 2013).

I en tidligere omtalt studie av Takeuchi et al. (2021), vises effekten av at hhv leder- og kollega-support i en sosialiseringssammenheng varierer ut fra opplevd P-O fit (person-organisasjon) ved oppstart, og at dette er effektivt når nyansatt har dårlig P-O-fit ved oppstart, mens ledersupport er mer fremtredende når det er god P-O-fit. Ifølge studien, er dette naturlig da ledere skal gi mer oppgaverelatert informasjon og feedback til nyansatte.

ORGANISASJONSFORPLIKTELSE

Kuvaas & Dysvik (2020, s. 75), definerer organisasjonsforpliktelse på følgende måte: "...en medarbeiders identifikasjon med og involvering i en gitt organisasjon".

Trekomponentmodellen er mye brukt som rammeverk for organisasjonsforpliktelse (Allen & Meyer, 1990 referert i Boselie, 2014).

Det som skiller komponentene "involverer psykologisk tilstand som gjenspeiles i engasjement, de forutgående forholdene som fører til utviklingen, og atferden som forventes å følge av engasjement".

Trekomponentmodellen for organisasjonsforpliktelse

- Affektiv forpliktelse (ønsker)
- Normativ forpliktelse (bør)
- Kalkulerende forpliktelse (må)

Ved affektiv organisasjonsforpliktelse er man en “del av familien” (Kuvaas & Dysvik, 2020), ansatte identifiserer seg med, involverer seg i og er emosjonelt involvert i organisasjonen (Allen & Meyer 1996 referert i Boselie, 2014).

Kalkulerende organisasjonsforpliktelse forklares med at ansatte forblir i organisasjonen på grunn av kostnaden ved å forlate organisasjonen (Boselie, 2014). Sagt på en annen måte; de har ingen alternativ, i hvert fall ikke noe som er bedre.

Den siste komponenten, normativ organisasjonsforpliktelse, forklares med at ansatt er forpliktet til å bli organisasjonen, en moralsk forpliktelse (Boselie, 2014). Sagt på en annen måte; noe en bør - ut fra for eksempel hensyn til kollega, team eller organisasjon som har opptrådt på en raus måte.

Det er generell konsensus at affektiv forpliktelse er et foretrukket HR-utfall for organisasjoner (Boselie, 2014).

Affektiv organisasjonsforpliktelse er positivt relatert til arbeidsprestasjoner og ekstrarolleatferd og negativt relatert til turnoverintensjon, stress, fravær, faktisk turnover og familie-jobb-balansegang (Meyer et al, referert til i Kuvaas & Dysvik, 2020).

Kalkulerende organisasjonsforpliktelse er negativt relatert til turnoverintensjon, arbeidsprestasjoner og positive sammenhenger med stress og jobb-privat-balansegang (Meyer et al, referert til i Kuvaas & Dysvik, 2020).

Kalkulerende organisasjonsforpliktelse kan være forårsaket av gode betingelser (for eksempel lønn o.l) (Boselie, 2014) i et forsøk på å “låse” medarbeideren til organisasjonen.

Kilder til å oppnå affektiv (og normativ) organisasjonsforpliktelse er “støtte fra organisasjonen, transformasjonsledelse, opplevelse av rettferdig utfall, prosedyrer og ledere” (Kuvaas & Dysvik, 2020).

Shore et al. (2006) bruker affektiv og kalkulerende organisasjonsforpliktelse som indikator på gode HR-utfall. De finner ut at høyere nivåer av SLMX er relatert med høyere nivåer av affektiv organisasjonsforpliktelse, og negativt relatert til kalkulatativ organisasjonsforpliktelse. Deres antakelser var at organisasjonsforpliktelsen (affektiv/kalkulerende) påvirket LMX i hver sin retning, hhv SLMX og ELMX.

For nyansatte med høy P-O-fit ved oppstart, vil lederstøtte fungere effektivt for å øke organisasjonsforpliktelsen, mens kollega-support kan gi bedre effekt når P-O-fit ved oppstart er dårligere (Takeuchi et al., 2021).

Nyansatte som opplever at organisasjonen ikke lever opp til det den har forespeilet (psykologisk kontrakt), vil gi lavere tillit til arbeidsgiver som igjen fører til redusert affektiv organisasjonsforpliktelse (Kuvaas & Dysvik, 2020).

HYPOTESER

Hypotese 1a:

Det er positiv sammenheng mellom SLMX og affektiv organisasjonsforpliktelse.

Hypotese 1b:

Det er positiv sammenheng mellom ELMX og kalkulatativ organisasjonsforpliktelse

Hypotese 2a:

Sammenhengene mellom SLMX og affektiv organisasjonsforpliktelse modereres av opplevd kollegastøtte. Desto høyere opplevd kollegastøtte, desto mer positiv sammenheng.

Hypotese 2b:

Sammenhengen mellom ELMX og kalkulativ organisasjonsforpliktelse modereres av opplevd kollegastøtte. Desto høyere kollegastøtte, jo mindre positiv sammenheng.

METODE OG DATAANALYSE

For å undersøke sammenhenge mellom LMX og organisasjonsforpliktelsen til nyansatte med opplevd kollegastøtte som eventuell moderator, valgte vi en kvantitativ tilnærming. Det ble gjort for enklere å kunne generere data for bearbeiding og testing av hypoteser. Kvantitative undersøkelser brukes ofte som metode når en forsøker å måle sosiale fenomener og forholdet mellom dem og har i lang tid vært dominerende innenfor “business”-forskning. (Bell et al., 2019)

Gjennom undersøkelsen har vi ikke hatt ambisjon om å undersøke ut fra demografiske variabler som kjønn, alder, nasjonalitet, utdanningsnivå etc. Vår vurdering har vært at det ikke ville være gjennomførbart innenfor vår tidsramme, hovedsakelig fordi det er tidkrevende å samle inn data når målgruppen er så snever som den er, ansettelsesforhold inntil 1 års lengde.

Måleinstrumenter

For å belyse problemstillingen med hypotesene valgte vi ut fem variabler.

Uavhengige variabler: Leder-medarbeider-relasjon, hhv sosial (SLMX) og økonomisk (ELMX). Her benyttet vi måleinstrumenter utviklet av Kuvaas et al., (2012).

Moderator: Opplevd kollegastøtte. Her benyttet vi måleinstrumenter utviklet av Rhoades, Eisenberger, & Armeli (2001) brukt i Kuvaas (2008) og Kuvaas & Dysvik (2010a).

Avhengige variabler: Affektiv organisasjonsforpliktelse og kalkulativ organisasjonsforpliktelse. For affektiv organisasjonsforpliktelse brukte vi måleinstrument utviklet av Meyer, Allen, & Smith (1993) brukt i Kuvaas, (2006b). For kalkulerende organisasjonsforpliktelse brukte vi måleinstrument utviklet av Meyer et al. (1993).

Opplevd kollegastøtte vil videre i oppgaven bli omtalt som både moderator og variabel. Videre vil vi ofte bruke kun bruke kollegastøtte av praktiske årsaker.

Alle måleinstrumentene er vel utprøvde, og reliabiliteten i måleinstrumentene er derfor godt ivaretatt. Reliabilitet handler om konsistenthet i måling av et konsept (Bell et al., 2019) at det er stabilt på tvers av ulike målinger (Kuvaas & Dysvik, 2020).

Alle spørsmål er basert på 5 punkts Likert-skala, der 3 tilsvarer et nøytralt svar i forhold til påstanden. Likert-skala benyttes ofte når en skal undersøke en klynge av påstander (Bell et al., 2019) Svaralternativene gir tallene 1 (svært enig), 2 (enig), 3 (verken eller), 4 (uenig) og 5 (svært uenig). Vi gjør oppmerksom på disse tallverdiene, da skalaen i mange sammenhenger også brukes i motsatt retning.

For variablene SLMX, kollegastøtte og affektiv organisasjonsforpliktelse er det derfor et godt resultat hvis tallverdiene er lave. Jo lavere verdier for variablene

ELMX og kalkulativ organisasjonsforpliktelse, betyr det at respondentene er enige i påstandene - og i så fall vil ELMX og kalkulativ organisasjonsforpliktelse være til stede i stor grad. Høye tall for ELMX og kalkulativ organisasjonsforpliktelse kan derfor sies å være bra, forutsatt at man ønsker lav grad av ELMX og kalkulativ organisasjonsforpliktelse.

Spørreskjema

Utenom de valgte måleinstrumenter stilte vi bare to spørsmål, ansettelseslengde og alder. Se vedlegg.

Første spørsmål var om ansettelseslengde, “0-1 år” eller “over 1 år”. Grunnen til dette var at vi ønsket å sikre oss at respondenter med ansettelse over 1 år ikke deltok i undersøkelsen.

De som valgte ansettelsestid mer enn 1 år, ble avsluttet etter det første spørsmål. De resterende oppfatter vi som valide i undersøkelsen. Validitet handler om i hvilken grad man måler det man faktisk ønsker å måle (lønnsomhet).

Vi spurte også om aldersintervall, uten at vi hadde noen tro på at den informasjonen ville bli benyttet.

Spørreskjema består av 50 spørsmål og var kun laget i norsk versjon. Oppsettet i Qualtrics var tvunget svar og det var ikke mulig å svare på undersøkelsen mer enn 1 gang.

Utvalg, undersøkelsesverktøy og gjennomføring

De kvantitative dataene ble innhentet gjennom et strukturert spørreskjema i digital form gjennom Qualtrics software. Undersøkelsen ble gjennomført i perioden 11.mars - 7.april 2022.

Invitasjon til undersøkelsen ble sendt ut på to måter, epost til arbeidsgivere og i sosiale medier. Invitasjon gjennom sosiale medier var således direkte til potensielle respondenter. Epost til arbeidsgivere var indirekte - ved at arbeidsgivere (nettverk av arbeidsgivere) på forhånd hadde gitt positivt svar på at de ønsket å delta og det var avtalt et kontaktpunkt. Det betyr at vi var helt avhengig av dette kontaktpunktet (navngitt person) og hvordan videre "innsalg/motivasjon" ble gjort. Epost-utsendelsen var utformet slik at kontaktpunktet bare kunne sende linken videre. Oversikt over arbeidsgivere/nettverk og sosiale medier er gitt nedenfor.

Utvalget er kun nyansatte og hos mange arbeidsgivere/nettverk er det selvsagt bare et lite fåtall som er i denne målgruppen. I en virksomhet er det antatt at ca 5-10% av de ansatte er nyansatte.

Vi mente at de initielle avtalene med arbeidsgivere/nettverk var tilstrekkelig for å sikre et kritisk antall respondenter. Dette viste seg raskt å ikke stemme.

Utsendingene ga raskt svar, men daglige svar sank raskt ned mot 0. Det var ikke helt overraskende, men effekten avtok likevel raskere enn forventet. Derfor måtte vi "snu oss rundt" og etablere en runde 2 av utsendinger. Uten dette ville vi ha stoppet med ca 50 svar.

I runde to hadde vi etablert kontakt med nye arbeidsgivere og valgt ut spesifikke grupper i sosiale medier. I tillegg supplerte vi med "mikro-tiltak".

Effekten var lik i runde to. Mange svar på kort tid, men raskt fallende effekt. I etterkant kan vi stille spørsmål om våre kontaktpunkt gjorde en god nok jobb med å motivere sine nyansatte til å delta, og hva vi eventuelt kunne gjort bedre i forberedelsene.

Ved at respondentene svarte kun via linken, og ingenting kunne spores, hadde vi ingen muligheter for å gjennomføre tiltak for å øke svarprosenten. Undersøkelsen var således helt anonym.

Utvalg av arbeidsgivere/nettverk var sammensatt av alle typer organisasjoner, små og store, ulike bransjer etc.

Hva er en nyansatt?

Vi har ikke funnet noen entydig definisjon av hvor lenge man regnes som nyansatt. Kammeyer-Mueller et al., (2013) baserer sin forskning på de første 90 dagene av et ansattforhold. Takeuchi et al. (2021) benytter 12 måneder som tidsintervall for nyansatte for å måle oppnådd organisasjonstilpasning. Bauer et al., (2019) benytter seks måneder i sin undersøkelse.

Vi har valgt å sette nyansatt-perioden til 1 år. Dette er dels av praktiske hensyn (tilfang av respondenter) og dels ut fra en oppfatning av at en nyansatt først etter 1 år har vært gjennom virksomhetens årshjul.

Tilfang av respondenter gjennom arbeidsgivere/nettverk og sosiale medier

Vi har benyttet følgende kanaler for tilfang av respondenter:

Arbeidsgivere:

Simployer AS, GE Healthcare (Lindesnes fabrikk), BRG, Brandsdal Group, Hennig Olsen IS og IDEA Kompetanse AS.

Nettverk:

HR-nettverket til NHO Vestfold Telemark, Kopano AS.

Sosiale medier:

HR- veggen (Facebook), Digital HR-group (Facebook), Post på egne LinkedIn sider, Post på våre egne Facebook sider, HRM-studiets FB-gruppe.

DATAANALYSE OG RESULTATER

Vi benyttet SPSS for å analysere resultatene. Ikke valide-responderer (ikke nyansatte) ble fjernet fra datasettet.

Svarene ble omgjort til tallverdier (svært enig = 1 svært uenig = 5). Verdiene fra reverserte spørsmål ble omgjort (1 ble til 5 5 ble til 1). Deretter satte vi sammen de fem variablene. F.eks ble kollegastøtte satt sammen av 4 påstander, herav en reversert. Dermed var påstandene i spørreskjema samlet i fem variabler. For SLMX og ELMX valgte vi å sette variablene sammen uten å benytte påstander 19 - 30 i spørreskjema.

Først gjennomførte vi deskriptiv statistikk som viser gjennomsnittsverdier og standardavvik for hver variabel. Standardavvik er et mål for spredningen i datasettet og angir verdienes gjennomsnittlige avstand fra gjennomsnittet (Bell et al., 2019).

For å sjekke ut reliabiliteten i datasettet kjørte vi SPSS-analyse for Chrombachs alfa.

For å se på sammenhengene mellom variablene gjennomførte vi korrelasjonsanalyser, og valgte Pearsons metode. Korrelasjonskoeffisienten mellom variablene angir retning (positiv eller negativ) og styrke i sammenhengen mellom variablene. Den vil være mellom 1 og -1, der 0 angir at det ikke er noen sammenheng, 1 betyr at det er perfekt positiv sammenheng og -1 angir at det er perfekt negativ sammenheng (Bell et al., 2019).

Signifikansnivåene angir hvor sikre sammenhengene er og angir risikoen for at en sammenheng kan være feil (Bell et al., 2019). F.eks vil signifikansnivå $p < 0,05$ bety inntil 5% sannsynlig at sammenhengen faktisk ikke finnes.

For å undersøke den relative sammenhengen (grad av samvariasjon) når flere variabler opptrer samtidig, gjennomførte vi multiple regresjonsanalyser. Regresjonsanalysene skal gi svar eller indikasjoner på om kollegastøtte modererer sammenhenger iht til våre hypoteser. En moderator kan påvirke både styrken og retningen mellom avhengig og uavhengig variabel. Derfor komponerte vi to interaksjonsvariabler, SLMX*kollegastøtte og ELMX*kollegastøtte, altså variablene multiplisert med hverandre. For å se på relative sammenhenger ble variablene SLMX, ELMX og kollegastøtte sentrerte.

Interaksjon mellom variabler skaper ofte utfordringer i datasett og vi ønsket å se på grad av multikollinearitet i datasettet.

Regresjonsanalysene vil også gi svar på i hvilken grad valgte variabler kan predikere utfallet av kalkulativ og affektiv organisasjonsforpliktelse. Forklaringsgraden er angitt ved R Square.

De standardiserte regresjonskoeffisientene (β) fra regresjonsanalysen angir den relative sammenhengen mellom variablene.

Vi laget to regresjonsanalyser, en for hver av modellene:

Modell 1: AOF er avhengig variabel og følgende prediktorer: SLMX, ELMX, ELMX/kollegastøtte, SLMX/kollegastøtte.

Modell 2: KOF er avhengig variabel og følgende prediktorer: SLMX, ELMX, ELMX/kollegastøtte, SLMX/kollegastøtte.

For å sjekke ut multikollinearitet i datasettet så vi på Variance Indicator Factor (VIF) og Tolerance (den inverse verdien av VIF). En tommelfingerregel sier at VIF på over 5 gir fare for høy multikollinearitet. Tilsvarende vil Tolerance-verdier under 0,2 indikere fare for høy multikollinearitet.

Resultater

Vi hadde 109 valide respondenter.

Tabell 1: Deskriptiv statistikk, korrelasjoner og reliabilitet

Varabler	Mean	SD	1	2	3	4	5
(1) SLMX	2,17	0,79	(0,88)				
(2) ELMX	4,02	0,64	-0,33**	(0,90)			
(3) Kollegastøtte	1,95	0,77	0,64**	-0,26**	(0,86)		
(4) Affektiv organisasjonsforpliktelse	2,68	0,95	0,60**	-0,20*	0,65**	(0,89)	
(5) Kalkulativ organisasjonsforpliktelse	3,46	0,62	-0,27**	0,39**	-0,26**	-0,22*	(0,53)

Korrelasjoner og reliabilitet er basert på N=109. Chrombachs alfa vises i parentesene (diagonal linje)

SLMX=sosial leder-medarbeider-relasjon - ELMX=økonomiske leder-medarbeider-relasjon

**p<0,01 - *p<0,05

(Vedlegg 1)

Tabellen ovenfor viser reliabiliteten for hver variabel, målt med Chrombachs alfa, og vises i parentes i diagonal linje. Våre verdier er mellom 0,86 og 0,90 for fire av variablene. Ifølge Bell et al., (2019), er det en tommelfingerregel at Chrombachs alfa over 0.8 er akseptabelt. Det vil si at fire av våre variabler er godt over akseptebalt-nivået.

Kalkulativ organisasjonsforpliktelse skiller seg ut med Chrombachs alfa på 0.53, dvs markert svakere enn tommelfingerregelen om akseptabelt nivå. Ved å bytte ut en av påstandene kunne vi fått verdien opp i 0,57, men endringen er likevel så marginal at vi ikke valgte å gjøre det.

Tabellen viser verdier for deskriptiv statistikk og korrelasjoner. Lavest gjennomsnitt (mean) har kollegastøtte med 1,95. Det betyr at snittet er bedre enn to (enig), noe som igjen sier at respondentene er godt fornøyd med opplevd kollegastøtte. Lavt tall er jo et bra i denne sammenheng.

SLMX har også et godt gjennomsnitt (lavt tall) med 2,17. Dvs at snittet er tett på å være enig (ikke svært enig) i påstandene (ville gitt score 2) og lenger fra å være

nøytralt (ville gitt 3 i score). For affektiv organisasjonsforpliktelse med snitt på 2.68 er det på mange måter “motsatt”, her ligger man nærmere nøytralt (3) enn enig (2).

ELMX har et snitt på 4,02, dvs nær tallet 4 som sier at respondentene er uenig i påstandene. Det sier igjen at nyansatte i undersøkelsen i gjennomsnitt er uenig i påstandene som indikerer høy grad av økonomisk leder-medarbeider-relasjon.

Kalkulativ organisasjonsforpliktelse har et snitt på 3,46, dvs tilnærmet midt mellom 3 (nøytralt) og 4 (uenig). Det sier igjen at nyansatte i denne undersøkelsen i gjennomsnitt ikke har utviklet sterk grad av kalkulativ organisasjonsforpliktelse.

Alle variabler har standardavvik mindre enn 1. For fire av variablene er standardavvikene mellom 0,62 og 0,79, mens affektiv organisasjonsforpliktelse skiller seg ut med standardavvik på 0,95. Dvs at variansen i svarene som skal måle affektiv organisasjonsforpliktelse er markert høyere enn for de andre variablene.

Tabellen viser at alle sammenhengene er signifikante, minst sikker er sammenhengen mellom kalkulativ og affektiv organisasjonsforpliktelse.

Ikke uventet har SLMX en signifikant ($p < .01$) og sterk positiv korrelasjon med både kollegastøtte ($r = 0,64$) og affektiv organisasjonsforpliktelse ($r = 0,60$). Det vil si at vi finner støtte for hypotese 1a om at det er positiv sammenheng mellom SLMX og affektiv organisasjonsforpliktelse.

Det er også signifikant korrelasjon mellom SLMX og de to siste variablene, ELMX og kalkulativ organisasjonsforpliktelse. Men her er korrelasjonene ikke uventet negative, ELMX ($r = -.33$) og ($p < .01$) og kalkulativ organisasjonsforpliktelse ($r = -.27$) og ($p < .05$).

ELMX har ikke uventet signifikant ($p < 0.01$) og positiv korrelasjon med kalkulativ organisasjonsforpliktelse ($r = 0,39$). Det betyr at vi finner støtte for hypotese 1b om at det er en positiv sammenheng mellom ELMX og kalkulativ organisasjonsforpliktelse..

ELMX har negativ korrelasjon med kollegastøtte ($r = -0,26$) og den er signifikant ($p < 0.01$). Dette betyr at høye ELMX-verdier har negative sammenhenger med høye verdier for kollegastøtte. Og det er jo bra i denne sammenhengen, siden lave verdier er høy score på kollegastøtte.

Det er også negativ og signifikant ($p < 0,05$) korrelasjon mellom ELMX og affektiv organisasjonsforpliktelse ($r = -0,20$).

Kollegastøtte har signifikant ($p < 0,01$) og positiv korrelasjon med affektiv organisasjonsforpliktelse ($r = 0,65$). Det vil si en sterk korrelasjon. Kollegastøtte har signifikant og negativ korrelasjon med kalkulativ organisasjonsforpliktelse ($r = -0,26$).

Den siste variabel-sammenhengen er mellom affektiv organisasjonsforpliktelse og kalkulativ organisasjonsforpliktelse og ikke uventet er det en negativ korrelasjon ($r = -0,22$), også den er signifikant. Denne sammenhengen har altså det laveste signifikansnivået i tabellen.

Multiple regresjonsanalyser

Regresjonsanalyser		
	Modell 1 - AOF	Modell 2 - KOF
SLMX	0,32**	-0,09
ELMX	0,03	0,33**
Kollegastøtte	0,52**	-0,08
SLMX*Kollegastøtte	-0,11	-0,07
ELMX*Kollegastøtte	0,07	0,01
R Square	0,502	0,145
SD	0,69	0,57
p	p<0,001	p<0,001
F change	20,77**	4,66**

N= 109 Standardiserte beta-koeffisienter vises i tabellen

** Korrelasjon er signifikant med $p<0,001$. Ingen stjerner betyr at korrelasjonen ikke er signifikant

(Vedlegg 1)

Tabellen viser at modellene har ulik forklaringsgrad, målt med R Square. Modell 1 har en forklaringsgrad på 0,502 og er signifikant ($p<0,001$). Dvs at modellen forklarer 50,2% av variansen i affektiv organisasjonsforpliktelse og variablene kan predikere 50,2% av utfallet i affektiv organisasjonsforpliktelse. Resten av forklaringen på variansen i affektiv organisasjonsforpliktelse ligger da i residualleddet, det vi ikke kan forklare ut fra modellen.

Modell 2 har en forklaringsgrad (R Square) på 0,145 og modellen er signifikant ($p<0,001$). Dvs at modellen forklarer 14,5% av variansen i kalkulativ organisasjonsforpliktelse og variablene kan predikere 14,5% av utfallet. Resten av forklaringen på variansen i kalkulativ organisasjonsforpliktelse ligger i residualleddet.

Det vi si at vi har to modeller med betydelige forskjeller i forklaringsgrad. De uavhengige variablene kan predikere mye av variansen i affektiv organisasjonsforpliktelse, vesentlig mindre for kalkulatativ organisasjonsforpliktelse.

Modell 1: Affektiv organisasjonsforpliktelse

De standardiserte regresjonskoeffisientene (β) viser at den relative sammenhengen med affektiv organisasjonsforpliktelse er sterkest for kollegastøtte ($\beta=0,521$) og SLMX ($\beta=0,319$). Sammenhengene er også signifikante ($p<0,001$). Den relative sammenhengen med ELMX ($\beta=0,033$) og interaksjonsvariablene SLMX/kollegastøtte ($\beta=-0,111$) og ELMX/kollegastøtte ($\beta=0,071$) er ikke signifikante.

Ut fra β -verdiene til interaksjonsvariablene kan det ikke utelukkes at kollegastøtte kan modererende sammenhengen mellom SLMX og affektiv organisasjonsforpliktelse ($\beta=-0,111$). Den vil i så fall være negativ. Men sammenhengen er ikke signifikant og vi finner derfor ingen støtte for at kollegastøtte har modererende effekter på affektiv organisasjonsforpliktelse for nyansatte.

Modell 2: Kalkulatativ organisasjonsforpliktelse

De standardiserte regresjonskoeffisientene (β) viser at den relative sammenhengen med kalkulatativ organisasjonsforpliktelse kun er signifikant for ELMX ($\beta=0,328$). Ingen av de andre variablene har signifikante sammenhenger. De ikke-signifikante β -verdiene er også svært lave.

Vi finner derfor ingen støtte for at kollegastøtte har modererende effekter på kalkulatativ organisasjonsforpliktelse under nyansattperioden.

Multikollinearitet

Tallene for VIF og Tolerance viser at det er lite multikollinearitet mellom variablene. Tolerance-verdier er i intervallet 0,498 til 0,885 for de seks variablene. For VIF er tallene i intervallet 1,130 til 2,008. Dvs at begge tallene er godt innenfor nivåene som tommelfingerreglene setter, 5 for VIF og 0,2 for Tolerance.

DISKUSJON

I denne studien ønsket vi å belyse sammenhengene mellom SLMX og affektiv organisasjonsforpliktelse, og ELMX og kalkulatativ organisasjonsforpliktelse under nyansattperioden, og om sammenhengene kunne modereres av kollegastøtte.

Det er allerede kjent innsikt fra leder-medarbeider relasjonsteori (LMX) at ledere utvikler relasjoner av varierende grad av kvalitet med sine medarbeidere (Graen & Uhl-Bien, 1995). Gode relasjoner mellom medarbeidere og ledere eller organisasjon kan fungere som en indikasjon på om medarbeidere er villige til å gi det "lille ekstra" som skal til for å nå gode resultater (Kuvaas og Dysvik, 2016).

Videre foreligger det god forskning på sammenhengen mellom LMX og organisasjonsforpliktelse (OF) (Andersen et al., 2020).

Vi håper at studien kan gi mer interesse for videre forskning og informasjon rundt nyansatte og hvilken betydning de overnevnte variablene har i denne perioden.

Vi har ikke funnet tidligere forskning som har målt dette.

Intuitivt ville vi likevel anta at sammenhengene mellom LMX og organisasjonsforpliktelse også i nyansattperioden ville vise seg å være i tråd med tidligere forskning.

Vi vet for lite om hvordan restriksjonene under covid-19 pandemien, og kanskje også endringene i etterkant, påvirket arbeidstakere, ledere og kollegiale relasjoner i en nyansatt periode, videre opp mot organisasjonsforpliktelsen. Det var bakgrunnen for at vi ønsket se nærmere på problemstillingen. Vi gjorde undersøkelsene våre også rett etter Norge gjenåpnet, derfor var selve undersøkelsen ikke utført under restriksjonsperioden, men de nyansatte kan vi anta har begynt i ny stilling under restriksjonsperioden.

Sammenhengen mellom SLMX og affektiv organisasjonsforpliktelse i nyansattperiode

Studien ga som forventet støtte til hypotese 1a om en positiv sammenheng mellom sosial leder-medarbeider-relasjon og affektiv organisasjonsforpliktelse under nyansattperioden. Signifikant korrelasjon på 0,60 forteller om en sterk sammenheng. Standardisert beta-verdi på 0.32 (signifikant) sier at den relative sammenhengen mellom SLMX og affektiv organisasjonsforpliktelse, sett opp mot andre variabler, også er sterk. Men for oss var det overraskende at den relative sammenhengen mellom SLMX og affektiv organisasjonsforpliktelse var svakere enn den relative sammenhengen mellom kollegastøtte og affektiv organisasjonsforpliktelse. Basert på vår undersøkelse er det ikke mulig å forklare hvorfor de relative sammenhengene er slik, men både begrensninger med generaliserbarheten i dataene (antall, sammensetning) og effekter av Covid -19 perioden kan være potensielle forklaringer.

Respondentene oppga høy score på SLMX-variabelen med et snitt på 2,17, dvs ganske nær 2, dvs at de i snitt er ganske nær ved å være enige i SLMX-påstandene. Tilsvarende høyt er ikke score for affektiv organisasjonsforpliktelse, med et snitt på 2,68. Det betyr at nyansatte i snitt ikke har utviklet veldig sterk affektiv organisasjonsforpliktelse. 2,68 er ikke langt unna nøytral sone med score på 3.

Sammenhengen mellom ELMX og kalkulativ organisasjonsforpliktelse i nyansattperiode

Studien ga videre også som forventet støtte til hypotese 1b om at det er en positiv sammenheng mellom økonomisk leder-medarbeider-relasjon og kalkulativ organisasjonsforpliktelse under nyansattperioden.

Korrelasjonen mellom ELMX og kalkulativ organisasjonsforpliktelse blant nyansatte i denne undersøkelsen var 0,39.

Fra regresjonsanalysen var den relative sammenhengen 0,33 (standardisert β) mellom ELMX og kalkulativ organisasjonsforpliktelse.

Vi ser altså klare sammenhenger mellom leder-medarbeider-relasjoner med fokus på “økonomiske bytteforhold” og utvikling av kalkulativ organisasjonsforpliktelse blant nyansatte i vår undersøkelse.

Blant våre respondenter var snittet for ELMX 4,02. Dvs at respondentene i snitt var uenig i påstandene (score 4). Tilsvarende score for kalkulativ organisasjonsforpliktelse var 3,46.

Sammenhengene mellom ELMX og kalkulativ organisasjonsforpliktelse blant nyansatte var forventet. Vi registrerer at korrelasjonen langt fra er like sterk som den er mellom SLMX og affektiv organisasjonsforpliktelse. Her hadde vi på

forhånd ingen forventning om nivåer, men sammenhenger med kalkulativ organisasjonsforpliktelse er påvirket av lav reliabilitet (Chrombachs alfa på “kun” 0,53) for denne variabelen.

Den modererende effekten av kollegastøtte

Vi hadde forventet at opplevd kollegastøtte ville moderere sammenhengene mellom SLMX og affektiv organisasjonsforpliktelse og mellom ELMX og kalkulativ organisasjonsforpliktelse. Dvs at jo høyere kollegastøtte desto mer positiv sammenheng mellom SLMX og affektiv organisasjonsforpliktelse og desto mindre positiv sammenheng mellom ELMX og kalkulativ organisasjonsforpliktelse.

(Simosi, 2012) fant støtte for en modererende effekt av oppfattet kollegastøtte og nyansattes utvikling av affektiv organisasjonsforpliktelse. “Insiders” (leder og kollega) kan utgjøre en avgjørende betydning for nyansattes tilpasning. Kollegastøtte er en innsider i denne sammenheng.

Støtte fra organisasjonen er en av kildene til å oppnå affektiv organisasjonsforpliktelse (Kuvaas & Dysvik, 2020).

Datasettet ga ikke grunnlag for våre antakelser og støtter altså ikke hypotese 2a og 2b. Sammenhengene vi fant var ikke signifikante. Dette var overraskende for oss. Vi hadde forventet at høy grad av SLMX og høy grad av kollegastøtte vil gi “synergier” - være en god kombinasjon - for affektiv organisasjonsforpliktelse. Og tilsvarende at god kollegastøtte vil kunne redusere de positive sammenhengene mellom ELMX og kalkulativ organisasjonsforpliktelse.

Våre tall gir likevel indikasjoner på at nyansattes opplevde kollegastøtte har vært viktig for den affektive organisasjonsforpliktelsen. De standardiserte betaverdiene sier at kollegastøtte ($\beta = 0,52$) har en sterkere relativ sammenheng med affektiv

organisasjonsforpliktelse enn sammenhengen mellom SLMX og affektiv organisasjonsforpliktelse ($\beta=0,32$). Ut fra dette kan vi si at kollegastøtte har vært viktig for nyansatte i vår undersøkelse, men vi har altså ikke grunnlag for å si at den modererer sammenhengen mellom SLMX og affektiv organisasjonsforpliktelse.

Vi mener mean-verdien for kollegastøtte er interessant, sett ut fra at undersøkelsen er gjennomført blant nyansatte i Covid-19-perioden. I gjennomsnitt var respondentene “mer enn enig” i påstandene om kollegastøtte med en score på 1,95. Etter vår vurdering indikerer det at nyansatte har opplevd god kollegastøtte i nyansattperioden. Vi var overrasket over denne gode scoren.

Heller ikke sammenhengen mellom ELMX og kalkulativ organisasjonsforpliktelse modereres av kollegastøtte i vårt datasett.

Regresjonsanalyse gir ingen signifikant sammenheng.

Fra korrelasjonsanalysen ser vi en signifikant og negativ sammenheng mellom opplevd kollegastøtte og kalkulativ organisasjonsforpliktelse ($r=-0,26$).

Lav Chrombachs alfa kan være en årsak til at vi ikke har fått sammenhenger som forventet med kalkulativ organisasjonsforpliktelse.

BEGRENSNINGER OG VIDERE FORSKNING

Det er flere begrensninger ved undersøkelsen. Antall respondenter burde vært større. Et større utvalg ville økt sannsynligheten for signifikante sammenhenger. Vi tenker da spesielt på kollegastøtte som eventuell moderator for sammenhengene mellom avhengige og uavhengige variabler. Dette kan gi inspirasjon til videre forskning med større utvalg for å finne flere signifikante sammenhenger.

Utvalget er også tilfeldig sammensatt av alder, kjønn, bransjer og ulik tilnærming til stillingen - f.eks kan en ansatt i et kortere vikariat ha en mer kortsiktig holdning til sin nærmeste leder og kollegaer, noe som igjen kan påvirke funnene.

Også ansettelseslengden (inntil 1 år) kan variere sterkt - fra 1 dag til 365 dager. Vi vil anta at grad av SLMX, ELMX og sammenhengene med organisasjonsforpliktelse kan påvirkes av ansettelsens varighet. Hvor tidlig kalkulatativ eller affektiv organisasjonsforpliktelse oppstår er vi usikre på, og dette kan undersøkes mer i fremtidig forskning.

Ved å gjennomføre undersøkelsen over et lengre tidsrom og i flere omganger (longitudinell studie), vil fremtidig forskning kunne vise til en tydeligere validitet eller en annen utvikling enn det vi klarte finne. F.eks en undersøkelse gjennomført etter 1 mnd, 3 mnd, 6 mnd og 12 mnd. Dette vil av tidsmessige og praktiske årsaker ikke være mulig å gjennomføre innenfor rammen av en studentoppgave, men vi anbefaler at noen ser nærmere på disse sammenhengene.

Den lave graden av Chronbach's alfa for kalkulatativ organisasjonsforpliktelse gjør det vanskeligere å finne gode nok sammenhenger med denne variabelen. Vi mener det er en klar begrensning for studien.

Siden vi benyttet oss av kvantitativt forskningsdesign, vil det ha både fordeler og ulemper for gjennomføringen. Respondentene kan misforstå spørsmål uten mulighet for å be om hjelp til forklaringer underveis.

Svarene fra respondentene ble samlet inn gjennom kun en undersøkelse. Derfor er det ikke mulig å trekke videre konklusjoner om kausalitet eller omvendt kausalitet.

Selv om datasettet ikke ga støtte for at kollegastøtte modererer sammenhengen mellom LMX og organisasjonsforpliktelse, forteller tallene at det er sammenhenger mellom kollegastøtte og organisasjonsforpliktelse, både affektiv og kalkulativ. Vi vil derfor anbefale at noen gjør en studie av betydningen kollegastøtte har for nyansatte, gjerne som en longitudinell studie. Og gjerne en studie av kollegastøttens betydning for nyansatte i en “post-Covid-19-periode”, der deler av arbeidsmarkedet vil være endret med hybride løsninger.

KONKLUSJON

Vår hensikt med denne studien var å undersøke hvordan leder-medarbeider-relasjonen påvirker organisasjonsforpliktelsen til nyansatte og i hvilken grad dette modereres av opplevd kollegastøtte. Vi mener undersøkelsen kan gi nyttig informasjon til alle arbeidsgivere som skal “onboard” nyansatte.

Undersøkelsen viser at vi fikk støtte for våre hypoteser om positiv sammenheng mellom SLMX og affektiv organisasjonsforpliktelse, og mellom ELMX og kalkulatativ organisasjonsforpliktelse, under nyansattperioden.

Vi fant ikke grunnlag for å si at kollegastøtte modererer sammenhengen mellom SLMX og affektiv organisasjonsforpliktelse eller sammenhengen mellom ELMX og kalkulatativ organisasjonsforpliktelse.

Vi ble overrasket over at kollegastøtte viste en relativt sett sterkere sammenheng med affektiv organisasjonsforpliktelse enn SLMX og affektiv organisasjonsforpliktelse. Vi tolker også tallene slik at opplevd kollegastøtte hos nyansatte hadde høy score (gjennomsnitt 1,95 på en skala fra 1 til 5).

Undersøkelsen viser også klare positive sammenhenger med kollegastøtte og affektiv organisasjonsforpliktelse og negative sammenhenger med utvikling av kalkulatativ organisasjonsforpliktelse.

REFERANSER

- Andersen, I., Buch, R., & Kuvaas, B. (2020). *A Literature Review of Social and Economic Leader-Member Exchange*.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01474>
- Aube, C., Rousseau, V., & Morin, E. M. (2007). Perceived organizational support and organizational commitment: The moderating effect of locus of control and work autonomy. *Journal of Managerial Psychology*, 22(5), 479–495.
<https://doi.org/10.1108/02683940710757209>
- Batra, S. (2020). Framework of socialisation, authentic leadership and affective commitment for construction professionals. *Construction Economics and Building*, 20(1), 77–95. <https://doi.org/10.5130/AJCEB.v20i1.6706>
- Bauer, T. N., Perrot, S., Liden, R. C., & Erdogan, B. (2019). Understanding the consequences of newcomer proactive behaviors: The moderating contextual role of servant leadership. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 356–368. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.05.001>
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2019). *Business research methods* (Fifth edition.). University Press.
- 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*, 28(8), 979–1003. <https://doi.org/10.1002/job.443>
- Boselie, P. (2014). *Strategic human resource management: A balanced approach*

(2nd ed.). McGraw-Hill Higher Education.

- Buch, R., Kuvaas, B., Dysvik, A., & Schyns, B. (2014). If and when social and economic leader-member exchange relationships predict follower work effort. *Leadership & Organization Development Journal, 35*(8), 725–739. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2012-0121>
- 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)
- Gross, C., Debus, M. E., Liu, Y., Wang, M., & Kleinmann, M. (2021). I am nice and capable! How and when newcomers' self-presentation to their supervisors affects socialization outcomes. *Journal of Applied Psychology, 106*(7), 1067–1079. <https://doi.org/10.1037/apl0000817>
- Hu, W., Luo, J., Chen, Z., & Zhong, J. (2020). Ambidextrous leaders helping newcomers get on board: Achieving adjustment and proaction through distinct pathways. *Journal of Business Research, 118*, 406–414. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.064>
- Kammeyer-Mueller, J., Wanberg, C., Rubenstein, A., & Song, Z. (2013). Support, undermining, and newcomer socialization: Fitting in during the first 90 days. *Academy of Management Journal, 56*(4), 1104–1124. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0791>
- 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., & Dysvik, A. (2020). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM* (4. utgave / Bård Kuvaas og Anders Dysvik.). Fagbokforlaget.

Rubenstein, A. L., Kammeyer-Mueller, J. D., & Thundiyil, T. G. (2020). The Comparative Effects of Supervisor Helping Motives on Newcomer Adjustment and Socialization Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 105(12), 1466–1489. <https://doi.org/10.1037/apl0000492>

Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lynch, P., & Barksdale, K. (2006). Social and Economic Exchange: Construct Development and Validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4), 837–867.

<https://doi.org/10.1111/j.0021-9029.2006.00046.x>

Simosi, M. (2012). Disentangling organizational support construct: The role of different sources of support to newcomers' training transfer and organizational commitment. *Personnel Review*, 41(3), 301–320.

<https://doi.org/10.1108/00483481211212959>

Takeuchi, T., Takeuchi, N., & Jung, Y. (2021). Toward a process model of newcomer socialization: Integrating pre- and post-entry factors for newcomer adjustment. *Human Resource Development Quarterly*, 32(3), 391–418. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21420>