



Handelshøyskolen BI

MAN 50391 Påvirkning og makt i lederrollen

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

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

Navn:

Brith Lene Hiller, Kjersti Tronstad-Ausland, Ellen Krageberg

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Sosial leder-medarbeider-relasjon (SLMX) og psykologisk trygghet sin påvirkning på kunnskapsdeling
Navn på veileder *:	Linda Lai

Inneholder besvarelsen
konfidensielt
materiale?:

Nei

Kan besvarelsen
offentliggjøres?:

Ja

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)
Gruppenummer: 2
Andre medlemmer i gruppen:

Prosjektoppgave

ved Handelshøyskolen BI

**Sosial leder-medarbeider-relasjon (SLMX) og psykologisk trygghet
sin påvirkning på kunnskapsdeling**

Eksamenskode og navn:

MAN 50391 Påvirkning og makt i lederrollen

Utleveringsdato:

30.08.2022

Innleveringsdato:

22.05.2023

Stuedsted:

BI Oslo

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	2
INTRODUKSJON	3
TEORI	5
SLMX OG KUNNSKAPSDELING	6
PSYKOLOGISK TRYGGHET OG KUNNSKAPSDELING	8
OPPSUMMERT OM HYPOTESER OG FORSKNINGSMODELL	11
METODE.....	13
RESULTATER	15
DRØFTING.....	20
FUNN OPP MOT TEORI.....	20
ANDRE MOMENTER SOM PÅVIRKER TOLKNING AV RESULTATENE	23
MULIGE SVAKHETER OG FEILKILDER I UNDERSØKELSESMETODEN	25
VIDERE FORSKNING	27
KONKLUSJON	29
LITTERATURLISTE	30
VEDLEGG	40
VEDLEGG 1: SPØRRESKJEMA.....	40
VEDLEGG 2: SALGSTEKST PÅ FACEBOOK/ LINKED IN.....	42
VEDLEGG 3: INTRODUKSJONSTEKST TIL SPØRREUNDERSØKELSEN.....	43

Sammendrag

Studien tar sikte på å belyse funn fra tidligere forskning på betydningen av sosial leder-medarbeider-utveksling (SLMX) og psykologisk trygghet for kunnskapsdeling i organisasjoner. Resultater fra tidligere internasjonale studier indikerer at både SLMX og psykologisk trygghet er viktige faktorer for kunnskapsdeling. Det er derfor interessant å undersøke om det er tilsvarende funn i en norsk kontekst.

Resultatene fra denne studien støtter at psykologisk trygghet er en viktig faktor for å fremme kunnskapsdeling. God SLMX viser seg også å være positivt korrelert med kunnskapsdeling, men effekten medieres fullt ut når vi legger til psykologisk trygghet som en faktor. Dette ser vi ved at når psykologisk trygghet inkluderes i analysen, blir samvariasjonen mellom SLMX og kunnskapsdeling ikke lenger signifikant, mens psykologisk trygghet viser en signifikant sammenheng med kunnskapsdeling. Dette kan indikere at psykologisk trygghet spiller en viktigere rolle enn SLMX når det gjelder deling av kunnskap mellom kollegaer.

I studien viser kjønn seg å være en modererende faktor. Effekten av SLMX på kunnskapsdeling er sterkere for menn enn kvinner. Vi ser at forklaringseffekten øker når kjønn blir inkludert som moderator. Dette kan tolkes som at en god SLMX er viktigere for at menn skal dele kunnskap, enn det er for kvinner.

Introduksjon

I en verden som endrer seg raskt, har evnen til å skaffe, utvikle og bruke kunnskap blitt en avgjørende faktor for å opprettholde og forbedre organisatorisk ytelse (Grant, 1996; Ipe, 2003; Kogut & Zander, 1992; S. Wang & Noe, 2010). I kunnskapsorganisasjoner spesielt, er det evnen til å løse krevende problemstillinger, som gir konkurransefortrinn. De organisasjonene som lykkes med å effektivt allokere kunnskap til de aktørene som trenger den for å fullføre sine oppgaver, vil derfor ha fortrinn. I denne oppgaven søker vi å utvide forståelsen rundt hvordan organisasjoner kan tilrettelegge for å skape og forbedre dette fortrinnet.

Det er gjennomført mange studier og metaanalyser som belyser faktorer som fremmer kunnskapsdeling i organisasjoner. Det er funnet sterk støtte for at læring generelt og kunnskapsdeling spesielt, er knyttet til psykologisk trygghet (Staneiu, 2022). Lederstil, og hvordan den påvirker leder-medarbeider-relasjonen (LMX), fremheves som en viktig driver for psykologisk trygghet (Frazier et al., 2017). Basert på denne innsikten søker denne studien å belyse disse sammenhengene i en norsk kontekst.

Opplevd lederstøtte er positivt assosiert med å bygge en kunnskapsdelingskultur (Lin, 2007). En slik kultur kjennetegnes av høy vilje til å dele kunnskap, tillit mellom kollegaer og eksperters vilje til å hjelpe andre. Flere studier har rettet oppmerksomheten mot virkningen av ledelse på kunnskapsdeling generelt, og effekten av transformasjonsledelse spesielt (Berraies & Zine, 2019; Bryant, 2003; Connelly & Kelloway, 2003; Srivastava et al., 2006). I forskning har man sett at de positive effektene man ofte ser av denne typen ledelse medieres av kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider (LMX). Og man finner støtte for at sosiale leder-medarbeider-relasjoner (SLMX) representerer en avgjørende faktor for kunnskapsdeling, noe som blant annet belyses i Andersen et al. (2020) sin litteraturgjennomgang og Dysvik et al. (2015) sin forskning.

Psykologisk trygghet har i forskningen blitt identifisert som en viktig faktor for å forstå hvordan mennesker samarbeider og deler kunnskap for å oppnå felles mål.

Å tilby et psykologisk trygt arbeidsmiljø, der ansatte føler seg trygge på å uttrykke ideer, søker og gir tilbakemelding, samarbeider, tar risikoer og eksperimenterer, er en måte å fremme individuell og organisatorisk læring på (Edmondson, 1999).

Formålet med denne studien er å gi ytterligere innsikt i hvordan den sosiale leder-medarbeider-relasjonen (SLMX) og psykologisk trygghet påvirker delingen av kunnskap i en norsk jobbkontekst. Å forstå hvordan kunnskapsdeling skjer er fundamentalt for å gi organisasjonen konkurransefortrinn.

På bakgrunn av dette blir vår **problemstilling** slik:

I hvilken grad påvirker SLMX kunnskapsdeling mellom kollegaer, og kan ulik grad av psykologisk trygghet forklare forholdet mellom SLMX og kunnskapsdeling?

Teori

Kunnskap er blitt en av de viktigste faktorene som påvirker organisatorisk konkurranseevne. Kunnskapsdeling i organisasjoner refererer til den interaktive prosessen hvor medlemmene utveksler relevante ideer, informasjon og råd med hverandre for å fremme nye ideer, løsninger eller produkter (Reagans & McEvily, 2003). Dette skjer ved å legge til rette for flyt og utveksling av kunnskap mellom kollegaer (Qu & Liu, 2017; Srivastava et al., 2006) og gjennom å styrke gjensidig forståelse og sosial nærhet mellom medlemmene. Kunnskapsdeling er en grunnleggende prosess for organisasjoners suksess (Park et al., 2015).

Det er flere faktorer som påvirker kunnskapsdeling i organisasjoner, og at det kan være vanskelig å isolere og fastslå nøyaktige årsakssammenhenger mellom variabler. Blant annet kan ansatte bestemme seg for å dele eller ikke dele kunnskap av ulike årsaker. Enkeltpersoner kan dele kunnskap fordi de liker å hjelpe andre (altruisme) eller som følge av gjengjeldelse (Kankanhalli et al., 2005).

Til tross for viktigheten av kunnskapsdeling, finnes det også holdninger og atferd blant ledere og ansatte som motarbeider deling av kunnskap (Ma et al., 2014; Park et al., 2015). Både indre og ytre faktorer er sentralt for å forstå hvorfor ansatte ikke viser proaktiv ekstrarolleatferd, i form av deling av kunnskap. Ansatte kan være redd for å tape makt og kunnskapsoverlegenhet (Bartol & Srivastava, 2002; Yang, 2010), da det å ha unik kunnskap gir enkeltpersoner et særpreg sammenlignet med andre. Dette fører ofte til positive evalueringer i HR prosesser som for eksempel prestasjonsvurderinger og bemanningsplanlegging, og i personlige gevinster som kontantbonuser og beskyttelse mot permitteringer (Husted & Michailova, 2002).

Frykt for å miste anseelse blant overordnede og kollegaer dersom de deler sine dårlige erfaringer og feil, spiller også inn (Cameron, 2002; Yang, 2010). Kunnskapsdeling innebærer at ansatte samarbeider med andre i organisasjonen, uttrykker nye idéer, gir tilbakemeldinger og eksperimenterer med nye måter å gjøre ting på (Nembhard & Edmondson, 2011). Mens slike aktiviteter potensielt

kan være til fordel for organisasjonen, innebærer de visse risikoer for den enkelte. For eksempel gjennom å utfordre etablerte måter å gjøre ting på og dermed kunne gå imot andres egeninteresser i organisasjonen (Detert & Burrell, 2007). Eller ved at eksperimentering med nye tilnæringsmåter blir mislykket og de involverte blir satt i et negativt lys (Van Dyne & LePine, 1998). Slike risikoer kan føre til at ansatte ikke bidrar til læringsprosesser, og dermed hemmer både individuell og organisatorisk læring (Detert & Burrell, 2007).

SLMX og kunnskapsdeling

En betydelig utfordring for ledere på alle nivåer i organisasjoner er å skape et arbeidsmiljø som fremmer og opprettholder et positivt nivå av innovasjon og felles læring (Yukl, 2009). Leders atferd, ofte kategorisert i ulike lederstiler, påvirker relasjonen mellom leder og medarbeider (LMX), og predikerer graden av kunnskapsdeling. Noen lederstiler, slik som transformasjonsledelse, har vist seg å være mer gunstig for å fremme gode relasjoner og læringsatferd slik som kunnskapsdeling.

Lederstil

Transformasjonsledelse er en lederstil som de siste tiårene har blitt stadig mer fremtredende innenfor ledelses- og organisasjonsstudier på grunn av dens positive innvirkning på ansattes arbeidsrelaterte holdninger og adferd. Flere studier har avdekket en positiv sammenheng mellom transformasjonsledelse og ansattes tilfredshet, engasjement og prestasjon (Kraimer et al., 2011; Piccolo & Colquitt, 2006) og dens positive effekt på kunnskapsdeling og læring i organisasjoner (Yin et al., 2019). Derfor er denne lederstilen av interesse når man vil identifisere faktorer som fremmer en kultur av åpent kunnskapssamarbeid i organisasjoner. Transformasjonsledere kjennetegnes ved at de bidrar til å utvide ansattes interesser, øker bevisstheten og aksepten for gruppenes mål og oppdrag, samt inspirerer til å se på fellesskapets beste fremfor sine egne interesser (Bass, 1990).

Transformasjonsledelse behandles ofte som et bredt begrep, men for å forstå nyansene er det hensiktsmessig å kjenne til de fire dimensjonene i transformasjonsledelse (Bass & Avolio, 1993). Det er *idealisert innflytelse* som beskriver lederens evne til å inspirere sine følgere, *inspirerende* motivasjon, som er lederens evne til å skape motivasjon gjennom å gi meningsfulle utfordringer, *individualisering*, som handler om lederens fokus på individet gjennom fokus på den enkeltes læring og respekt for hver enkelt medarbeider som individ, og til slutt *intellektuell stimulering*, som er lederens evne til å inspirere til å tenke innovativt (Bass & Steidlmeier, 1999). Yin et al. (2019) er en av studiene som har sett på de ulike dimensjonene i transformasjonsledelse opp mot kunnskapsdeling. Deres studie indikerer at den medierende effekten av psykologisk trygghet på kunnskapsdeling er ulik for de fire dimensjonene.

Sosial leder-medarbeider-utveksling (SLMX)

Transformasjonsledelse kan skape et miljø som bidrar til utvikling av høykvalitets LMX-relasjoner (Anand et al., 2011; Wang et al., 2005). Medarbeidere har en tendens til å reagere positivt på ledere som inspirerer og motiverer dem (Judge & Piccolo, 2004), og denne positive reaksjonen kan fremkalle et ønske fra medarbeiderne om å anstrenge seg for å danne relasjoner av høy kvalitet med sine ledere (Maslyn & Uhl-Bien, 2001).

Kvaliteten på utvekslingsforholdet mellom leder og medarbeider, som er det som beskriver leder-medarbeider-utvekslingsteori (LMX), skiller seg fra andre ledelsesteorier ved sitt fokus på det dyadiske forholdet mellom en leder og en medarbeider (Dansereau et al., 1975). I denne teorien hevdes det at en leder vil ha ulike relasjoner til ulike medarbeidere, og at disse relasjonene kan påvirke hvordan medarbeiderne oppfører seg i arbeidssammenheng.

Nyere studier har videreutviklet LMX-teorien og rettet fokuset mot den sosiale LMX-relasjonen (SLMX). SLMX er kjennetegnet av langtidsorientering, løpende utveksling, diffuse forpliktelser og har et sosio-emosjonelt fokus som inkluderer elementer som "gi og ta" og "bli tatt vare på" (Buch et al., 2014; Cropanzano & Mitchell, 2005). Det er funnet støtte for at SLMX er positiv relatert til ytelse.

Dette er fordi ansatte som mottar positive handlinger, er motiverte til å gjengjelde handlingene tilbake til sin leder (Ilies et al., 2007; Kuvaas et al., 2012).

I litteraturen finner man støtte for at det er en sammenheng mellom LMX og kunnskapsdeling. Dysvik et al. (2015) finner i sin forskning at SLMX representerer en avgjørende faktor for prosessen med kunnskapsutveksling mellom medarbeidere og deres overordnede. Andersen et al. (2020) gjennomførte en litteraturgjennomgang og fant en positiv sammenheng mellom sosial leder-medarbeider-utveksling (SLMX) av høy kvalitet og jobbprestasjoner, organisatorisk engasjement, intensjoner om lavere turnover, kunnskapsdeling, indre motivasjon, tilhørighet, kompetanse og autonomi. Det er vesentlig å nevne at denne studien også viste at økonomisk leder-medarbeider-utveksling (ELMX) er mer sannsynlig å ha en negativ innvirkning på de nevnte resultatene. ELMX-ledelse har vært assosiert med passiv lederatferd, da fravær av en leder kan oppfattes som formelt og transaksjonelt (Buch et al., 2014). Videre nevnes også at personer med høy indre motivasjon er mindre påvirket av fordelene av et sosialt LMX-forhold, mens de med lavere indre motivasjon drar mer nytte av det (Buch, 2015). Dette skyldes at en leder med en SLMX-tilnærming mer sannsynlig gir støtte til sine ansatte (Buch et al., 2014).

Med bakgrunn i disse funnene utledes studiens første **hypotese (H1)**:

Det vil være en positiv sammenheng mellom grad av SLMX og kunnskapsdeling.

Psykologisk trygghet og kunnskapsdeling

Psykologisk trygghet spiller en viktig rolle for å forklare forskjeller i ytelse og resultater. Studier viser at hvordan et team fungerer sammen kan være mer avgjørende for resultatene enn hvem som er medlemmer av teamet (Bergmann & Schaeppi, 2016). Denne innsikten ble kjent for en rekke ledere og organisasjonsutviklere i forbindelse med den brede dekningen av Googles "Project Aristotle". I den longitudinelle studien identifiserte Googles People Analytics teamet psykologisk trygghet som den faktoren som hadde størst

betydning for å skape suksessfulle og høyt-presterende team i Google (Bergmann & Scheppi, 2016).

Psykologisk trygghet beskriver hvordan mennesker oppfatter konsekvensene av å ta mellommenneskelig risiko i en gitt kontekst, som på arbeidsplassen (Edmondson & Lei, 2014). Det handler om å skape et klima hvor man er komfortabel med å være seg selv og ikke trenger å være redd for å bli ydmyket, avvist eller straffet for å si det man mener (Edmondson, 2018).

Psykologisk trygghet har blitt målt på individ-, team- og organisasjonsnivå (Edmondson & Lei, 2014), men forfatterne konkluderte i sin gjennomgang at det er mest egnet å se på psykologisk trygghet på gruppenivå. Begrepet er tett knyttet til teamlæring og teameffektivitet, og dette kommer til uttrykk gjennom økt vilje til å komme opp med kreative idéer, eksperimentere med nye måter å løse problemer på og lære av feil (Edmondson, 1999). På organisasjonsnivå fører det til større åpenhet for læring (Bunderson & Boumgarden, 2010) og endring (Frazier et al., 2017), et bedre ytringsklima (Edmondson & Lei, 2014) og høyere prestasjoner (Carmeli et al., 2012).

I forskning på ulike variabler som bidrar til kunnskapsdeling blir psykologisk trygghet trukket frem som en svært viktig forutsetning for læringsatferd i organisasjoner, slik som kunnskapsdeling (Edmondson & Lei, 2014). Det å kunne snakke fritt og ta risiko uten frykt for å bli dømt, sammen med å stille spørsmål og innrømme feil på en måte som skaper et rom for psykologisk trygghet, påvirker kunnskapsdelingen mellom kollegaer på en positiv måte (Rivera et al., 2021).

Til tross for mange positive effekter knyttet til psykologisk trygghet, så er det også funn som nyanserer det bildet. Dette blir nærmere belyst i diskusjonsdelen av denne oppgaven.

Psykologisk trygghet som mediator

Lederatferd knyttet til transformasjonsledelse har vist seg å fremme psykologisk trygghet. Ledere med idealisert innflytelse, en av de fire dimensjonene i transformasjonsledelse beskrevet tidligere, har makten og påvirkningskraften til å

få sine følgere til å akseptere dem som rollemodeller (Mittal & Dhar, 2015). De har ofte en høy moralsk standard og behandler sine ansatte rettferdig, oppmuntrer dem til å samarbeid og ofrer egeninteressen til fordel for kollektivets beste. Gjennom dette sender de et signal om at arbeidsmiljøet er samarbeidsorientert (Zhou & Pan, 2015). Dette fremmer gjensidig støtte og tillit mellom kollegaer, noe som bidrar til høy grad av psykologisk trygghet.

Carmeli et al. (2011) viste at ledere som er i stand til å skape tillit blant sine ansatte, bidrar til å tilrettelegge for godt ytringsklima og deling av kunnskap. I Walumbwa & Schaubroeck (2009) sin studie i en amerikansk finansinstitusjon, fant de støtte for en sammenheng mellom etisk lederstil og ansattes ytringsklima. Detert & Burris (2007) fant i sin studie i en amerikansk restaurantkjede at transformasjonsledelse hadde en positiv sammenheng med forbedringsorientert ytringsklima. I begge studiene medierte psykologisk trygghet sammenhengene. Så selv om psykologisk trygghet ofte viser seg å ha en direkte påvirkning på læringsatferd, slik som kunnskapsdeling (Edmondson, 1999), så viser mange studier at psykologisk trygghet ofte opptrer som en medierende faktor også, som mellom eksempelvis lederstil og kunnskapsdeling.

Det er ikke gitt hvilken retning sammenhengene mellom lederstil, psykologisk trygghet og kunnskapsdeling har. Staneiu (2022) sin bibliometriske analyse basert på 759 publikasjoner, ga støtte til psykologisk trygghet sin positive effekt på kunnskapsdelingsprosesser og -atferd. I den studien var transformasjonsledelse en av de medierende faktoren på den sammenhengen. Gong et al. (2012) argumenterte for at kunnskapsdeling påvirker psykologisk trygghet, og ikke den andre veien. Siemsen et al. (2009) fant at psykologisk trygghet er en viktig antecedent for kunnskapsdeling, men at forholdet modereres av graden av tillit ansatte har til det de vet. Det vil si at jo høyere tillit til egen kunnskap, jo mindre viktig ble psykologisk trygghet for at man skal dele sin kunnskap. I Yin et al. (2019) sin studie blir effekten av dimensjonen *intellektuell stimulering* i transformasjonsledelse på kunnskapsdeling fullt ut medierte av psykologisk trygghet. Og hadde en delvis medierende effekt på dimensjonen individualisering.

Vår studie søker å gi støtte til tidligere forskning i en norsk kontekst og utleder hypotesen om at psykologisk trygghet delvis eller fullt ut forklarer sammenhengen mellom SLMX og kunnskapsdeling.

Med bakgrunn i disse funnene utledes studiens andre **hypotese (H2)**:

Psykologisk trygghet medierer sammenhengen mellom SLMX og kunnskapsdeling.

Oppsummert om hypoteser og forskningsmodell

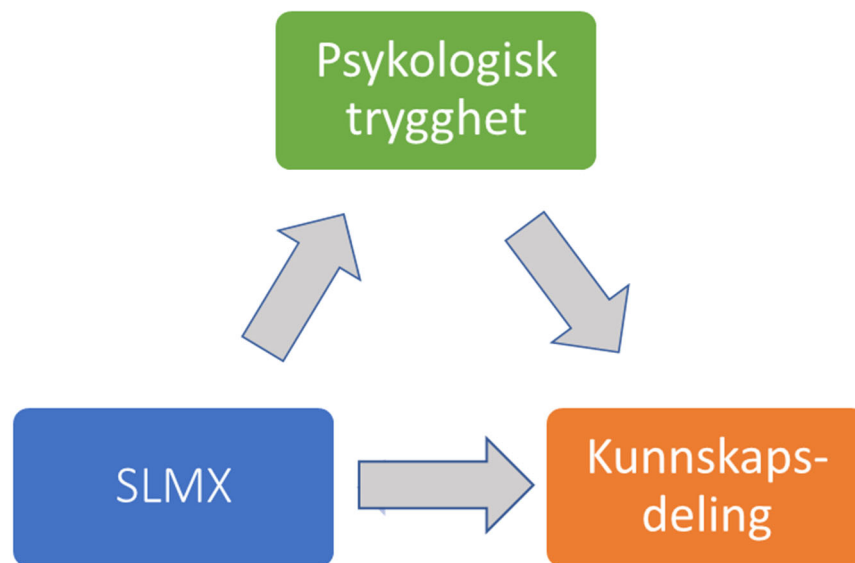
Man kan intuitivt argumentere for at det er en sammenheng mellom kunnskapsdeling og en positiv leder-medarbeider-relasjon gjennom å anta at ansatte vil gjengjelde gode gjerninger og arbeide mot et felles mål. På samme måte kan det forventes at økt psykologisk trygghet bidrar til å fremme kunnskapsdeling, da det kan redusere frykt for å bli vurdert negativt og oppmuntre til å utveksle kunnskap med kollegaer. Å undersøke disse antakelsene nærmere kan gi en dypere forståelse av faktorer som fremmer eller hemmer kunnskapsdeling på arbeidsplassen.

Basert på resonnement ovenfor ble dermed følgende hypoteser formulert for empirisk undersøkelse i denne studien:

Hypotese 1: Det vil være en positiv sammenheng mellom grad av SLMX og kunnskapsdeling.

Hypotese 2: Psykologisk trygghet medierer sammenhengen mellom SLMX og kunnskapsdeling.

Denne studien tar utgangspunkt i følgende forskningsmodell:



Uavhengig variabel: SLMX

Avhengig variabel: Kunnskapsdeling

Mediator: Psykologisk trygghet

Metode

Vi ønsker å undersøke i hvilken grad lederstil påvirker kunnskapsdeling mellom kollegaer, og om ulik grad av psykologisk trygghet kan forklare forholdet mellom lederstil og kunnskapsdeling. Siden forskningsmodellen peker på at lederstil påvirker kunnskapsdeling, og at psykologisk trygghet er en mediator i dette forholdet, søker vi å undersøke dette gjennom en hypotesetesting.

Datainnsamlingen ble gjennomført som en spørreundersøkelse. Denne ble distribuert via sosiale medier i eget nettverk. For å få et godt utvalg benyttet vi oss av forskjellige kanaler for å nå ut til folk som ville svare på undersøkelsen. Vi delte på Facebook og LinkedIn og ba om hjelp til å dele gjennom våre nettverk.

Personvern

Vi benyttet oss av tjenesten www.nettskjema.no. Tjenesten har en bra innebygget sikkerhet som også sørger for at vi ikke skal kunne identifisere de som deltar i undersøkelsen. Vi har ikke med noen demografiske variabler som inneholder personsensitiv informasjon. Og vi har heller ikke bedt om, eller samlet inn, IP-adresser, e-postadresser, telefonnummer, navn eller annet som kan identifisere enkeltpersoner.

Alle potensielle respondenter ble informert om at undersøkelsen var frivillig og anonym og utformet i tråd med gjeldende lovgivning om personvern.

Undersøkelsen har ikke noen kjente utfordringer med hensyn til personvernet ved innhenting av data.

Datakvalitet / spørsmål

Spørsmålene som ble brukt i undersøkelsen er velbrukte og godt validerte spørrebatterier som er brukt i mange undersøkelser og som også er bekreftet gjennom metaundersøkelser. I tillegg til demografiske variabler har vi benyttet tre ulike spørrebatterier i undersøkelsen. Ett batteri knyttet til hvert av de tre områdene SLMX, psykologisk trygghet og kunnskapsdeling.

For å måle leder-medarbeider-relasjon benytter vi oss av leder-medlem-utvekslingsteori (LMX) og nærmere bestemt tatt utgangspunkt i den sosiale LMX-

relasjonen (SLMX). Målebatteriet for SLMX som her blir benyttet er vel utprøvd og stod på trykk i Leadership Quarterly (Kuvaas et al., 2012) og i LODJ (Buch et al., 2014). Samme versjon har blitt brukt av Babic et al. (2019), og skalaen er gjengitt i Oxford Handbook of Leader-Member Exchange (Bauer & Erdogan, 2015). Vi måler ikke ELMX, da det ikke er relevant for problemstillingen.

Spørrebatteriet til psykologisk trygghet er hentet fra Amy Edmondson sin forskning (Edmondson, 2018). Basert på sin kvalitative forskning utviklet og validerte Amy Edmondson et verktøy for å måle psykologisk trygghet. Dette består av spørsmål som kartlegger et teams felles oppfatning av om de tror at andre vil avvise medlemmer for å være seg selv, om de bryr seg om hverandre som individer, om de har positive intensjoner overfor hverandre og om de respekterer hverandres kompetanse. Dette spørrebatteriet fant vi ikke i norsk språkdrakt, så vi oversatte det til en norsk versjon selv.

Kunnskapsdelingsspørsmålene er hentet fra de Vries et al. (2006) sin forskning. De finner at en samarbeidsorientert stil er positivt relatert til teammedlemmenes villighet til å dele sin kunnskap, og at en ekstrovert kommunikasjonsstil i et team er positivt relatert til villighet til å dele. Spørrebatteriet dekker både å gi informasjon og å samle inn informasjon.

Resultater

Demografi

Undersøkelsen har 528 respondenter, derav 78,5% kvinner og 21,5% menn.

Nesten 40% av respondentene er i aldersgruppen 50-59 år, mens 34% er i alderen 40-49 år. Deretter kom aldersgruppen 30-39 år (12%) og 60-69 år (9,5%). På utdanningsnivå viser resultatene at 45% har mastergrad eller høyere utdanning og 40% har bachelorgrad. Samlet har 85% av respondentene høyere utdanning, mens de resterende (15%) har videregående skole eller lavere.

På bransje delte vi opprinnelig opp i tre kategorier som var ideell, offentlig og privat sektor. Dette ble i analysen gjort om til to kategorier, der ideell og privat sektor ble slått sammen. 58,5% av utvalget jobber i offentlig sektor og 61,5% jobber i privat/ideell sektor.

Lederansvar hadde i spørreskjema fire kategorier, men ble i analysen forenklet til ja eller nei, altså to kategorier i stedet. 44% av de som svarte har ikke lederansvar mens 56% har det.

Utvalget vårt er overrepresentert blant kvinner, høyere alder og høyt utdanningsnivå. Det må vi ta med i betraktning i den videre i analysen.

Faktoranalysen

Vi gjennomførte faktoranalyse for å avdekke underliggende mønstre og sammenhenger mellom variabler (se tabell 1).

Tabell 1. Faktoranalyse

	1	2	3
Jeg forsøker å bidra til å ivareta min nærmeste leders interesser fordi jeg stoler på at han eller hun vil ta godt vare på meg.	0,915		
Relasjonen til min nærmeste leder er basert på gjensidig tillit.	0,889		
Jeg opplever at min nærmeste leder har investert mye i meg.	0,870		
Dersom jeg står på ekstra i dag er jeg temmelig sikker på at min nærmeste leder vil stille opp for meg hvis jeg har behov for det.	0,844		
Jeg tror at den innsatsen jeg legger ned i jobben i dag vil være fordelaktig for min relasjon til min nærmeste leder, også på noe lengre sikt.	0,837		
Siden jeg stoler på at min nærmeste leder vil ta godt vare på meg som medarbeider, velger jeg å se stort på det om han eller hun ikke alltid gir meg den anerkjennelsen jeg mener jeg fortjener.	0,834		
Relasjon til min nærmeste leder handler mye om gjensidig imøtekommenhet, noen ganger gir jeg mer enn jeg får og andre ganger får jeg mer enn jeg gir.	0,827		
Jeg er bekymret for at den innsatsen jeg gjør for min nærmeste leder aldri vil bli belønnet.	0,743		
Jeg deler informasjon som jeg får med mine kollegaer.		0,746	
Når jeg vet at en kollega er flink til noe, ber jeg ham/henne om å lære meg.		0,740	
Jeg anser det som viktig at mine kollegaer vet hva jeg jobber med.		0,734	
Når jeg har lært noe nytt sørger jeg for at mine kollegaer også lærer det.		0,723	
Jeg spør mine kollegaer om deres ferdigheter når jeg ønsker å lære spesifikke ferdigheter.		0,723	
Jeg liker å bli oppdatert på hva mine kollegaer vet/har kunnskap om.		0,690	
Jeg informerer jevnlig mine kollegaer om hva jeg arbeider med.		0,682	
Når jeg har behov for spesifikk kunnskap spør jeg mine kollegaer.		0,658	
Hvis jeg gjør en feil på jobb, så holder mine kollegaer det ofte imot meg.			0,837
Det er trygt å ta risiko i samarbeidet med mine kollegaer.			0,701
Mine kollegaer tar noen ganger avstand fra andre fordi de er annerledes.			0,681
Ingen av mine kollegaer ville bevisst handle på en måte som undergraver min innsats.			0,653
Det er lett å ta opp problemer og vanskelige saker med mine kollegaer.			0,634
Det er vanskelig å spørre mine kollegaer om hjelp.			0,605
Mine unike ferdigheter og talenter på jobb blir verdsatt og benyttet av mine kollegaer.	0,314		0,520

Faktoranalysen viser tilfredsstillende resultater i form av en klar faktorstruktur. Alle testledd for hver variabel lader på samme faktor og med over 0,5, og uten kryssladninger på over 0,35. Alle testledd er derfor beholdt før reliabilitetsanalysen.

Reliabilitetsanalysen

Reliabilitetstestingsanalyse er utført og viser gode verdier. SMLX 0,945, psykologisk trygghet, 0,825 og kunnskapsdeling 0,863. Alle testledd kan dermed beholdes.

Korrelasjonsanalysen

Korrelasjonsanalysen (se tabell 2) viser at det er sammenhenger mellom hovedvariablene SLMX, kunnskapsdeling og psykologisk trygghet. Særlig variablene psykologisk trygghet og SLMX viser høy grad av samvariasjon (0,54). Men også SLMX har en god korrelasjonsscore med kunnskapsdeling (0,25) og kunnskapsdeling samvarierer med psykologisk trygghet (0,37). P-verdiene viser at resultatene er signifikante.

Tabell 2. Korrelasjonsanalyse

Variabel	snitt	SD	Testledd	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Lederstil (SLMX)	5,13	1,46	8	(.94)								
2. Kunnskapsdeling	6,01	0,77	8	.25**	(.82)							
3. Psykologisk trygghet	5,39	1,08	7	.54**	.37**	(.86)						
4. Kjønn				-.04	-.17**	-.03						
5. Alder				.01	.03	-.01	-.01					
6. Utdanning				.1*	-.03	.02	-.08	-.02				
7. Ansiennitet i stilling				-.13**	.01	-.02	.00	.30**	-.14**			
8. Ansiennitet i fagområde				-.01	.04	.02	.05	.44**	-.04	.45**		
9. Bransje				-.11**	-.01	-.09*	-.24**	.11*	.04	.15**	.09*	
10. Lederansvar				.17**	.06	.05	.12**	.09	.20**	-.06	.07	-.15**

N= 528 (kjønn N=527 1 svar annet/ønsker ikke svare er tatt bort) Chronbachs alpha i parentes. **p<0,01, *p<0,05

Vi hadde i utgangspunktet ikke satt opp en hypotese knyttet til forventet sammenheng mellom kjønn og kunnskapsdeling. Korrelasjonsanalysen viser et signifikant resultat med $p<0,01$, og en samvariasjon på -0.17 . Det er av interesse å undersøke disse resultatene nærmere med en moderatoranalyse, da vi her kan få interessant funn som belyser problemstillingen som ikke var tenkt på ved oppstart av studien. Resultatene beskrives nærmere under.

SLMX ser ut til å ha flere signifikante resultater i sammenhengen med også de demografiske variablene (utdanning 0.1, ansiennitet i stilling -0.13, bransje -0.11 og lederansvar 0.17). Alle tallene ligger på pluss minus 0.1, noe som tyder på at sammenhengen er svakere enn med hovedvariablene. På grunn av avgrensinger i problemstillingen vil vi ikke undersøke dette videre.

Resultatene fra korrelasjonsanalysen av de demografiske variablene i undersøkelsen vil ikke bli inkludert videre i analysen. Selv om flere av sammenhengene er signifikante, viser det seg at de ikke gir oss verdifull innsikt med tanke på å forstå studiens problemstilling. For eksempel vil sammenhengen mellom alder og ansiennitet i stilling og fagområde ikke belyse problemstillingen på en vesentlig måte. Derfor vil ikke disse funnene bli tatt med videre i analysen.

Regresjonsanalysen

Analysen viser direkte og medierte effekter på kunnskapsdeling.

Tabell 3. Hierarkisk regresjonsanalyse

Variabel	Steg 1	Steg 2	Steg 3	Steg 4
SLMX	0.25***	0.07	0.12**	0.13**
Psykologisk trygghet		0.33***	0.32***	0.32***
Kjønn			-0.15***	-0.17***
SLMX*Kjønn			0.10**	0.11**
Alder				0.02
Utdanning				-0.07
Ansiennitet i stilling				-0.00
Ansiennitet i fagområde				0.03
Bransje				0.00
Lederansvar				0.06
Modell p (<)	0.001	0.001	0.0001	0.001
F	34.5	42.62	26.87	11.28
R ²	0.06	0.14	0.17	0.18

***p<0,001, **p<0,05

Det er utført en hierarkisk regresjonsanalyse (se tabell 3). Steg 1 er SLMX som prediktor for kunnskapsdeling. Sammenhengen er signifikant på p< 0,001. Det vil si støtte for hypotese 1. R² viser på steg 1 en effektstørrelse på 0.062, som forteller oss at 6,2% av variasjonen i den avhengige variabelen kunnskapsdeling

forklares av SLMX. Analysen viser altså at den sosiale leder-medarbeider-relasjonen påvirker kunnskapsdeling i arbeidssammenheng med en lav til moderat forklaringsstørrelse.

Når psykologisk trygghet blir lagt til i analysen i steg 2, ser vi at den statistisk signifikante sammenhengen mellom SLMX og kunnskapsdeling blir borte ($p = 0,143$), mens psykologisk trygghet viser en signifikant sammenheng med kunnskapsdeling ($p = 0,001$). Denne studien viser dermed at psykologisk trygghet medierer fullt ut sammenhengen mellom SLMX og kunnskapsdeling. Dette betyr at hypotese 2 får sterk støtte i analysen. R^2 viser en effektstørrelse på 0.14. Det vil si at 14% av variasjonen i kunnskapsdeling forklares av de to variablene SLMX og psykologisk trygghet.

Korrelasjonsanalysen viser også en signifikant sammenheng mellom kunnskapsdeling og kjønn. Derfor velger vi å gjøre en tilleggsanalyse for moderering. Steg 3 tester om kjønn er en moderator. I steg 3 legger vi til både kjønn og et interaksjonsledd, der SLMX er multiplisert med kjønn. For å teste om det er moderering ser vi på resultatene på interaksjonsleddet. Der ser vi at interaksjonsleddet er signifikant ($p = 0,045$). Det vil med andre ord si at kjønn modererer sammenhengen mellom SLMX og kunnskapsdeling. Effekten av SLMX på kunnskapsdeling er sterkere for menn enn kvinner. Her ser vi også at R^2 øker til 0.17 i steg 3, som betyr at forklaringskraften når det gjelder sammenhengen mellom SLMX og kunnskapsdeling øker når vi også tar hensyn til kjønn som moderator.

I steg 4 er også kontrollvariablene tatt med. R^2 øker minimalt til 0.18 og ingen score på ytterligere demografiske variabler er signifikante.

Drøfting

Funn opp mot teori

I denne delen tar vi utgangspunkt i studiens hypoteser og drøfter mulige konsekvenser av våre funn sett opp mot tidligere presentert litteratur på SLMX, psykologisk trygghet og kunnskapsdeling. Vi vil også utforske mulige andre sammenhenger og drøfte overraskende funn gjort i moderatoranalysen.

Hypotese 1

H1: Det vil være en positiv sammenheng mellom grad av SLMX og kunnskapsdeling.

Analysen av dataene i denne studien indikerer at SLMX har betydning for om medarbeidere deler kunnskap, og denne sammenhengen er signifikant. Det er dermed funnet støtte for SLMX som prediktor for kunnskapsdeling, og dermed støtte til studiens hypotese 1.

Dette funnet understøttes i litteraturen som er beskrevet i teoridelen i denne oppgaven. Som eksempelvis Dysvik et al. (2015) som fant at når SLMX er høy, er det positive forholdet mellom medarbeidernes kunnskapsdonasjon og ledernes kunnskapsinnsamling sterkere. Dette antyder at et positivt sosialt forhold mellom medarbeider og leder letter utveksling av kunnskap.

Videre støtter litteraturen opp om at når det er et positivt sosialt forhold mellom medarbeider og leder så kan det få positive effekter også på andre faktorer enn kunnskapsdeling, som eksempelvis jobbprestasjoner, indre motivasjon, tilhørighet og autonomi (Andersen et al., 2020).

I vår studie fant vi en uventet sammenheng som ikke var utledet i en hypotese i forkant. Resultatene indikerer at *kjønn* modererer sammenhengen mellom SLMX og kunnskapsdeling, der sammenhengen mellom SLMX og kunnskapsdeling er sterkere blant menn enn kvinner. Det vil si at effektene på kunnskapsdeling dersom SLMX øker er større for menn enn for kvinner. Dette kan bety at menn som har en god SLMX relasjon med leder har lettere for å dele kunnskap. Det kan

også tolkes som at en god relasjon til leder er viktigere for at menn skal dele kunnskap med sine kolleger sammenlignet med kvinner.

Vi kjenner ikke til tidligere studier som har funnet liknende sammenhenger. Det er verdt å merke seg at i denne studien er ikke utvalget at mannlige respondenter veldig høyt (114 mannlige respondenter). Flertallet av mennene har høyere utdanning og mange har lederjobber Dette funnet bør derfor utredes videre med et større utvalg menn og med større spredning i alder, utdanning og roller.

Hypotese 2

H2: Psykologisk trygghet medierer sammenhengen mellom SLMX og kunnskapsdeling.

Analysen gir sterk støtte til hypotese 2. Det er interessant å finne at psykologisk trygghet har større effekt på kunnskapsdeling enn SLMX når disse to måles sammen. I en del tidligere forskning på variabler som bidrar til kunnskapsdeling, blir psykologisk trygghet trukket frem som en svært viktig forutsetning for læringsatferd i organisasjoner, slik som kunnskapsdeling (Edmondson & Lei, 2014). Vi forventet derfor å finne en slik sammenheng også i vår norske studie. Det som var av spesiell interesse, og noe som vi ikke hadde sett i tidligere studier, var den fulle medieringen. Dette indikerer at psykologisk trygghet kan være viktigere enn SLMX for å oppnå kunnskapsdeling i organisasjoner.

Psykologisk trygghet som medierende faktor på kunnskapsdeling er kjent fra tidligere studier. Det som ikke er så vanlig er å finne full mediering. Et unntak er Yin et al. (2019) sin studie, der effekten av dimensjonen «intellektuell stimulering» i transformasjonsledelse på kunnskapsdeling er fullt ut mediert av psykologisk trygghet. Den har en delvis medierende effekt på dimensjonen «individualisering». Dette beskriver to av de fire dimensjonene i transformasjonsledelse (Bass & Avolio, 1993). Dette er relevant også for vår studie med SLMX, og ikke transformasjonsledelse som hos Yin et al. (2019), som uavhengig variabel. Det er fordi transformasjonsledelse ofte knyttes tett til SLMX gjennom at denne lederstilen tilrettelegger for et miljø som bidrar til utvikling av høykvalitets LMX-relasjoner (Anand et al., 2011; Wang et al., 2005). Men SLMX

måler ikke totaliteten i transformasjonsledelse, noe som ikke gjør disse to studiene helt sammenlignbare.

Funnet av full mediering, som støtter at psykologisk trygghet er viktigere enn SLMX når det gjelder kunnskapsdeling i organisasjoner, kan tolkes på ulike måter. På den ene siden kan det forstås som at SLMX ikke spiller en så sentral rolle i å fremme kunnskapsdeling i organisasjoner som man kanskje tidligere har trodd. Dette kan imidlertid være en forenkling, da både tidligere forskning og denne studien har identifisert SLMX som en viktig faktor for kunnskapsdeling.

En annen mulig tolkning er at i teambaserte og flate organisasjonsstrukturer, som er vanlig norsk arbeidsliv, så kan det tenkes at leders betydning er mindre viktig enn i en del andre kulturer (som tidligere forskning hovedsakelig bygger på). Da vil relasjoner til kollegaer kunne oppleves som viktigere, noe som igjen kan redusere betydningen av relasjon til egen leder og i hvilken grad det påvirker egen kunnskapsdelingsatferd. Dette har vi ikke data på i vår studie til å analysere. Det kunne være interessant å se på hvordan kollegaatferd påvirker henholdsvis psykologisk trygghet og/eller kunnskapsdeling.

Psykologisk trygghet kan ha mange positive effekter, men det er viktig å nyansere dette bildet. En overdreven vektlegging på psykologisk trygghet kan føre til at ansatte blir for forsiktige med å utfordre andres ideer og perspektiver. Edmondson har selv kalt dette å være i apati- eller komfortsonen. Da det er høyt fokus på trygghet, men lavt fokus på prestasjonsforventninger. Dette kan hemme kreativitet og innovasjon i organisasjonen. Idealet er å være i læringssonen, der både psykologisk trygghet og gjennomføringskraft er høy.

Et annet eksempel på at det kan bli for mye av det gode, er beskrevet av Pierce & Aguinis (2013) som introduserte TMGT-effekten (Too-Much-Of-A-Good-Thing effect). Den antyder at det kan være en omvendt u-formet og negativ sammenheng mellom nivåer av typiske fordelaktige faktorer og ønskede resultater når disse nivåene når vippepunkter. Med andre ord kan for mye psykologisk trygghet føre til uheldige utfall.

En annen mulig negativ konsekvens er at høy psykologisk trygghet kan føre til lavere teamytelse på grunn av mindre overvåking i autonome team. Dermed kan psykologisk trygghet ha en negativ innflytelse på teamlæring og ytelse for team som har høy autonomi i organisasjonen (Langfred, 2004).

Andre momenter som påvirker tolkning av resultatene

Andre faktorer som påvirker kunnskapsdeling

Det er imidlertid viktig å merke seg at det kan være andre faktorer som påvirker sammenhengen mellom SLMX og kunnskapsdeling enn de som er belyst i denne studien. I litteraturen finnes det flere teorier som vektlegger andre faktorer enn lederstil/SLMX og psykologisk trygghet når man ser på hva som påvirker kunnskapsdeling. Selvbestemmelsesteori (Wang & Hou, 2015), sosial utvekslingsteori (Cropanzano & Mitchell, 2005) og kunnskapsledelsesteori (Tzortzaki & Mihiotis, 2014) gir ytterligere kunnskap om andre, og muligens sterkere, faktorer i organisasjoner som påvirker kunnskapsdeling. Eksempler på slike faktorer kan være motivasjon, og spesielt mestring, mening, autonomi og tilhørighet som driver indre motivasjon. Ytre faktorer i organisasjonen kan være forhold som kultur, strukturer, systemer og teknologi i organisasjonen. Disse faktorene kan skjule eller overstyre effekten av SLMX og psykologisk trygghet på kunnskapsdeling.

Norsk kontekst

Denne typen studier vil kunne få variasjoner i resultatene avhengig av kulturelle og kontekstuelle faktorer. Studier med norsk kontekst kan være mer relevante for norske organisasjoner og samfunn, da de tar hensyn til lokale forhold, kultur og praksis. De kan også ha større praktisk relevans for ledere i norsk arbeidsliv, da de kan gi mer spesifikke og konkrete råd og anbefalinger som er tilpasset lokale forhold. Videre kan de gi mer innsikt i hvordan norske organisasjoner kan adressere spesifikke utfordringer og muligheter.

På den annen side kan internasjonale studier ha bredere relevans, da de kan gi innsikt i hvordan organisasjoner i ulike kulturer og kontekster kan adressere

lignende problemer og utfordringer. De kan også ha større vitenskapelig verdi, da de kan teste teorier og konsepter på tvers av ulike kontekster og dermed bidra til å bygge en felles kunnskapsbase.

Vi vil bare kunne anta hva som er eventuelle forskjeller fra internasjonale studier. Det kan videre være nyttig å sammenligne funnene fra denne studien med internasjonale studier for å undersøke om funnene stemmer overens med funnene fra andre kulturer og kontekster.

Retningssammenheng

En kvantitativ spørreundersøkelse kan ikke fastslå retningen på sammenhengene mellom SLMX, psykologisk trygghet og kunnskapsdeling. Det kan være flere alternative forklaringer på hva som påvirker hva.

Tidligere forskning har vist eksempler på sammenhenger som går i motsatt retning av den forskningsmodellen som vi har benyttet her. For eksempel at kunnskapsdeling påvirker psykologisk trygghet, og ikke motsatt som i vår forskningsmodell. Man kan argumentere for at den proaktive medarbeidere søker informasjon og kunnskap gjennom utveksling med kollegaer. Denne utvekslingen fremmer i sin tur utviklingen av tillitsforhold som bygger psykologisk trygghet (Gong et al., 2012). Psykologisk trygghet kan også påvirke lederstil og ikke motsatt vei som i denne studien. Som beskrevet tidligere i drøftingsdelen, så referer Staneiu (2022) til at psykologisk trygghet er en fasilitator for å utøve transformasjonsledelse i organisasjonen.

Det er derfor viktig å være åpen for alternative forklaringer og å se på helheten av resultatene, inkludert sammenhenger mellom variabler som ikke nødvendigvis er direkte knyttet til hverandre. Det kan også være nødvendig å bruke mer sofistikerte analysemetoder for å undersøke mulige årsakssammenhenger mellom variablene.

Ved å snu på retningssammenhengen kan man argumentere for at kunnskapsdeling mellom medarbeidere kan være en viktig faktor i å bygge psykologisk trygghet, da det bidrar til å skape et miljø der ansatte føler seg

verdsatt og respektert. Her spiller leder en viktig rolle i å oppmuntre til kunnskapsdeling og samarbeid mellom medarbeidere, og å etablere tillitsfulle relasjoner mellom medarbeidere og ledelsen. Dette kan bidra til å skape en kultur der kunnskapsdeling og psykologisk trygghet blir gjensidig forsterket, og dermed øke sjansene for å oppnå organisasjonens mål og suksess. Det kan derfor være nyttig å undersøke og forstå denne gjensidige sammenhengen nærmere.

Mulige svakheter og feilkilder i undersøkelsesmetoden

For å redusere risikoen for type 1- og type 2-feil har vi vurdert funnene i lys av utvalgsstørrelse, målemetode og signifikansnivå. Utvalgsstørrelsen på 528 respondenter anses å være et rimelig godt utvalg. P-verdiene i regresjonsanalysen er signifikante med stort sett god margin. Det er brukt tidligere validerte spørrebatterier, og faktoranalysen viser et tydelig skille mellom faktorene, med kun krysslading for ett testledd på under grenseverdi.

Det er noen feilkilder vi tar med i betraktning når vi vurderer resultatene, og som kan være med å svekke grunnlaget for konklusjonene. Respondentene kan ha svart selvfavoriserende på grunn av mangelfull bevissthet rundt egne bias eller fordommer, og dermed kan svarene være unøyaktige eller ikke gi et fullstendig bilde av virkeligheten. Dette henger sammen med respondentenes subjektive tolkning av spørsmålene. Erfaringer er subjektive. Og det er dermed ikke mulig å få en objektiv, statistisk måling på forholdet mellom SLMX, psykologisk trygghet og kunnskapsdeling ved bruk av denne metoden. Det er ikke en uvanlig tendens at respondenter scorer gjennomgående høyere på spørsmål der man skal vurdere seg selv, sammenlignet med spørsmål der man vurderer andre. I vår undersøkelse kan dette gi seg utslag i at spørsmålene der man svarer på utsagn med «jeg» kan ha en tendens til å få høyere score enn utsagn med «min leder» eller «mine kollegaer», uten at det nødvendigvis er en objektiv begrunnelse for at det er slik.

Vi kan ikke vurdere dette i analyse av dataene. Dette kunne vært undersøkt nærmere med metodetriangulering og bekreftet personlige preferanser,

presentasjoner og oppfattelser med andres vurderinger. Imidlertid vil det være utenfor rammen av denne undersøkelsen.

Kausalitet

En av ulempene ved å gjøre å gjøre datafangst på denne måten er at slike undersøkelser er dårlig egnet til å si noe om kausalitet (Martinsen et al., 2019). Dette var vi også inne på i tolkningen av vår studie tidligere med Gong et al. (2012) og Stanieu (2022) som eksempler på studier som viser en annen retning på sammenhengene enn det vi finner i vår studie. Spørreundersøkelser måler årsak og virkning samtidig, og det er derfor ikke grunnlag for å si noe om hva som påvirker hva. Vi ser derfor her kun på graden av samvariasjon.

Andre mulige prediktorer

En annen feilkilde ved bruk av denne typen datafangst, er at det er vanskelig å utelukke andre årsaker enn de som undersøkelsen peker på. Martinsen (2019) påpeker videre at det kan være flere feilkilder i at det bare brukes én metode for innsamling av data heller enn å metodetriangulere, og at dataene samles inn på ett tidspunkt, uten å kunne testes i andre situasjoner (Wang & Hou, 2015). Podsakoff et al. (2003) peker på at konsekvensen kan være at sammenhengene vi finner blir kunstig høye.

Disse feilkildene og svakhetene i forskningsmetodikken gjør at forskningen ikke gir så bra presentasjon av sannheten som mulig. Derimot vurderer vi det til at i en studentoppgave vil metoden være tilstrekkelig til å gjennomføre en datafangst på denne måten.

Undersøkelsens utvalg

Rekruttering av respondenter til studien gjennomføres via eget nettverk på sosiale medier. En slik tilfeldig rekruttering har svake sider. Vi har invitert bredt til deltakelse, men det er våre venner og bekjente som har sett invitasjonen som har valgt om de skal svare eller ikke. En forutsetning er at de som svarte var på nett og sosiale medier i tidsrommet vi jobbet med rekruttering til undersøkelsen

(1.- 20. februar 23). Siden vi er tre kvinner som gjennomfører undersøkelsen kan dette gjenspeiles i hvem som svarer, da det kan være naturlig at vi har mest venner som er lik oss selv. Dette kan også gjelde alder. Vi kan ha mest kontakter i aldersgruppa 30 – 60 år. Det kan også være en overvekt av folk som er mest interessert i ledelse som har svart, siden det ble solgt inn som en undersøkelse om forhold på arbeidsplassen og en oppgave i forbindelse med et ledelsesstudium.

Det er også verdt å merke seg at forfatterne av studien er ledere i tre ulike organisasjoner og sektorer, nemlig finans, kultur og helsevesen. Dermed er det sannsynlig at utvalget representerer mange ulike organisasjoner med forskjellige ledelseskulturer. I tillegg kan personlige egenskaper og lederstilen til forfatterne påvirke respondentenes svar, spesielt dersom respondentene kjenner forfatterne personlig eller til og med er ansatt i deres organisasjoner. Dette kan representere en mulig kilde til personlig bias som kan påvirke resultatene av studien.

Ellers er omtrent alle respondentene i denne studien ansatt i norske bedrifter. Derfor vil funnene fra denne studien være mer spesifikke for norske organisasjoner og samfunn.

Spørrebatteriet

Det er brukt tidligere validerte spørrebatterier, men på spørrebatteriet om psykologisk trygghet fra Edmondson hadde vi ikke en norsk, validert versjon tilgjengelig. Vi valgte derfor å oversette dette spørrebatteriet selv. Vi ønsket en så direkte oversettelse som mulig, men tilpasset ordvalg noe til norske formulering og vi valgte gjennomgående å henvise til «mine kollegaer» istedenfor «members of this team» i spørsmålsformuleringene. Dette gjorde vi for at spørsmålene skulle oppleves relevante også for de respondentene som ikke opplevde å være del av et fast team på jobb.

Videre forskning

Ved å diskutere begrensninger og muligheter for videre forskning kan man gi mer perspektiv til funnene og innsikt relatert til hvordan SLMX og psykologisk trygghet kan påvirke kunnskapsdeling og hva organisasjoner kan gjøre for å styrke dette. Vi har vært inne på flere interessante vinklinger for fremtidige studier i

første del av drøftingsdelen av denne oppgaven, og vil nå sammenfatte en oppsummering.

Videre forskning bør prøve å undersøke denne studiens problemstilling i ulike kontekster og kulturer, og ta hensyn til andre mulige faktorer som kan påvirke kunnskapsdeling og psykologisk trygghet.

For videre studier kan det være nyttig å sammenligne funnene fra denne studien med internasjonale studier for å undersøke om funnene stemmer overens med funnene fra andre kulturer og kontekster. Det kan for eksempel være interessant å utforske om det er vesentlig forskjell på betydningen av lederatferd på kunnskapsdeling i mer kollektivistiske kulturer enn den norske, der maktdistansen er større og leders stemme tillegges større vekt, sammenlignet med mer egalitære kulturer med teambaserte og flate organisasjonsstrukturer. Og gjennom dette kunne belyse om kollegaers atferd og dermed mulige påvirkning på psykologisk trygghet og kunnskapsdeling blir mer betydningsfull, i kraft av at lederrollen blir mindre sentral.

Videre forskning kan også undersøke hvilke spesifikke lederatferder som fungerer best i ulike kulturelle kontekster, og hvordan disse atferdene kan forbedre samarbeid og kunnskapsdeling i arbeidsmiljø. Som drøftet over så er retningssammenhengene mellom SLMX, psykologisk trygghet og kunnskapsdeling ikke entydig, og det vil være av interesse å forstå dette nærmere.

Psykologiske trygghet sin fulle mediering på sammenhengen mellom SLMX og kunnskapsdeling er det også interessant å se om man finner i nye studier, da det ikke er mange studier som viser en slik sterk sammenheng per i dag. Det samme gjelder å utforske nærmere kjønn som moderator, og se om effekten av SLMX på kunnskapsdeling er større for menn enn for kvinner også i fremtidige studier.

Videre forskning bør imidlertid ta hensyn til begrensningene i studien og prøve å inkludere et mer variert utvalg av respondenter for å øke generaliserbarheten av funnene. I tillegg kan det være interessant å ta hensyn til andre mulige faktorer som kan påvirke kunnskapsdeling enn det som er med i denne undersøkelsen.

Konklusjon

Undersøkelsen startet med problemstillingen: *I hvilken grad påvirker SLMX kunnskapsdeling mellom kollegaer, og kan ulik grad av psykologisk trygghet forklare forholdet mellom SLMX og kunnskapsdeling?*

Funn fra denne studien indikerer at høy grad av SLMX øker kunnskapsdeling i organisasjoner. Og at høy grad av psykologisk trygghet i arbeidsmiljøet har en enda større effekt på medarbeideres tilbøyelighet til å dele sin kunnskap og erfaring med andre i organisasjonen, uavhengig av deres relasjon til lederen.

Resultatene viser at psykologisk trygghet fullt ut medierer sammenhengen mellom SLMX og kunnskapsdeling. Denne fulle medieringen fant vi ikke i mange andre undersøkelser.

Vi har også funnet at kjønn modererer denne sammenhengen, der effekten av høy SLMX på kunnskapsdeling er større for menn enn kvinner. Denne forskjellen er verdt å se nærmere på videre.

Samlet sett har studien bidratt til økt forståelse av betydningen av SLMX og psykologisk trygghet for kunnskapsdeling på arbeidsplassen, og hvordan kjønn påvirker denne sammenhengen.

Den praktiske nytteverdien av disse funnene er interessante for både ledere og medarbeidere. Kunnskapsdeling er sentralt for en organisasjons suksess, og grunnleggende for å skape innovasjon og utvikling. Organisasjoner som ønsker å øke kunnskapsdeling, bør sette søkelys på å skape et arbeidsmiljø preget av høy psykologisk trygghet der det oppleves trygt å si det man mener, gjøre feil, be om hjelp og der man kan stole på sine kollegaer og opplever å bli verdsatt for den man er.

Litteraturliste

- Anand, S., Hu, J., Liden, R., & Vidyarathi, P. (2011). *Leader–Member Exchange: Recent Research Findings and Prospects for the Future* (ss. 311–325).
<https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.library.bi.no/lib/bilibrary/reader.action?docID=689452&ppg=350>
- Andersen, I., Buch, R., & Kuvaas, B. (2020). A Literature Review of Social and Economic Leader–Member Exchange. *Frontiers in Psychology, 11*.
<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.01474>
- Babic, K., Černe, M., Connelly, C., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2019). Are we in this together? Knowledge hiding in teams, collective prosocial motivation and leader-member exchange. *1502-1522*.
<https://doi.org/10.1108/JKM-12-2018-0734>
- Bartol, K. M., & Srivastava, A. (2002). Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 9*(1), 64–76.
<https://doi.org/10.1177/107179190200900105>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics, 18*(3), 19–31.
[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly, 17*(1), 112–121.

- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8)
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2015). *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange* (1. utg.). Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199326174.001.0001>
- Bergmann, B., & Schaeppi, J. (2016, juli 12). A Data-Driven Approach to Group Creativity. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/07/a-data-driven-approach-to-group-creativity>
- Berraies, S., & Zine, E. A. S. (2019). Do leadership styles promote ambidextrous innovation? Case of knowledge-intensive firms. *Journal of Knowledge Management*, 23(5), 836–859. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2018-0566>
- Bryant, S. E. (2003). The Role of Transformational and Transactional Leadership in Creating, Sharing and Exploiting Organizational Knowledge. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(4), 32–44.
<https://doi.org/10.1177/107179190300900403>
- Buch, R. (2015). Leader–member exchange as a moderator of the relationship between employee–organization exchange and affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(1), 59–79.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2014.934897>
- Buch, R., Kuvaas, B., Dysvik, A., & Schyns, B. (2014). If and when social and economic leader-member exchange relationships predict follower work effort: The moderating role of work motivation. *Leadership &*

Organization Development Journal, 35(8), 725–739.

<https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2012-0121>

Bunderson, J. S., & Boumgarden, P. (2010). Structure and Learning in Self-Managed Teams: Why «Bureaucratic» Teams Can Be Better Learners.

Organization Science, 21(3), 609–624.

<https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0483>

Cameron, P. D. (2002). Managing knowledge assets: The cure for an ailing structure. *Management for Strategic Business Ideas*, 76(3), 20–.

Carmeli, A., Schaubroeck, J., & Tishler, A. (2011). How CEO empowering leadership shapes top management team processes: Implications for firm performance. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 399–411.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.02.013>

Carmeli, A., Tishler, A., & Edmondson, A. C. (2012). CEO relational leadership and strategic decision quality in top management teams: The role of team trust and learning from failure. *Strategic Organization*, 10(1), 31–54.

<https://doi.org/10.1177/1476127011434797>

Connelly, C. E., & Kelloway. (2003). Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5), 294–301. <https://doi.org/10.1108/01437730310485815>

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.

<https://doi.org/10.1177/0149206305279602>

Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior and*

Human Performance, 13(1), 46–78. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7)

- de Vries, R. E., van den Hooff, B., & de Ridder, J. A. (2006). Explaining Knowledge Sharing: The Role of Team Communication Styles, Job Satisfaction, and Performance Beliefs. *Communication Research*, 33(2), 115–135. <https://doi.org/10.1177/0093650205285366>
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279183>
- Dysvik, A., Buch, R., & Kuvaas, B. (2015). Knowledge donating and knowledge collecting: The moderating roles of social and economic LMX. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 35–53. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2012-0145>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. John Wiley & Sons, Incorporated. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bilibrary/detail.action?docID=559689>
- 4
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 23–43.

- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Personnel Psychology, 70*(1), 113–165.
<https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Gong, Y., Cheung, S.-Y., Wang, M., & Huang, J.-C. (2012). Unfolding the Proactive Process for Creativity: Integration of the Employee Proactivity, Information Exchange, and Psychological Safety Perspectives. *Journal of Management, 38*(5), 1611–1633.
<https://doi.org/10.1177/0149206310380250>
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal, 17*(S2), 109–122.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Husted, K., & Michailova, S. (2002). Diagnosing and Fighting Knowledge-Sharing Hostility. *Organizational Dynamics, 31*(1), 60–73.
[https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00072-4](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00072-4)
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 92*(1), 269–277. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.269>
- Ipe, M. (2003). Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review, 2*(4), 337–359.
<https://doi.org/10.1177/1534484303257985>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of*

Applied Psychology, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>

Kankanhalli, A., Tan, B. C. Y., & Wei, K.-K. (2005). Contributing Knowledge to Electronic Knowledge Repositories: An Empirical Investigation. *MIS Quarterly*, 29(1), 113–143. <https://doi.org/10.2307/25148670>

Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science (Providence, R.I.)*, 3(3), 383–397. <https://doi.org/10.1287/orsc.3.3.383>

Kraimer, M. L., Seibert, S. E., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Bravo, J. (2011). Antecedents and Outcomes of Organizational Support for Development: The Critical Role of Career Opportunities. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 485–500. <https://doi.org/10.1037/a0021452>

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>

Langfred, C. W. (2004). Too Much of a Good Thing? Negative Effects of High Trust and Individual Autonomy in Self-Managing Teams. *The Academy of Management Journal*, 47(3), 385–399. <https://doi.org/10.2307/20159588>

Lin, H. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 315–332.

<https://doi.org/10.1108/01437720710755272>

Ma, Z., Huang, Y., Wu, J., Dong, W., & Qi, L. (2014). What matters for knowledge sharing in collectivistic cultures? Empirical evidence from

China. *Journal of Knowledge Management*, 18(5), 1004–1019.

<https://doi.org/10.1108/JKM-06-2014-0252>

Martinsen, Ø. L., Goveia, I. C., Engetrøen, R., Gjestrud, G., & Velsand, K.

(2019). *Perspektiver på ledelse* (5. utgave.). Gyldendal.

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.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.4.697>

Mittal, S., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership and employee

creativity: Mediating role of creative self-efficacy and moderating role of

knowledge sharing. *Management Decision*, 53(5), 894–910.

<https://doi.org/10.1108/MD-07-2014-0464>

Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2011). Psychological Safety: A

Foundation for Speaking Up, Collaboration, and Experimentation in

Organizations. I *The Oxford Handbook of Positive Organizational*

Scholarship. Oxford University Press.

<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0037>

Park, J.-G., Lee, H., & Lee, J. (2015). Applying social exchange theory in IT

service relationships: Exploring roles of exchange characteristics in

knowledge sharing. *Information Technology and Management*, 16(3),

193–206. <https://doi.org/10.1007/s10799-015-0220-x>

Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational Leadership and Job

Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics. *Academy of*

Management Journal, 49(2), 327–340.

<https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.20786079>

Pierce, J. R., & Aguinis, H. (2013). The Too-Much-of-a-Good-Thing Effect in Management. *Journal of Management*, 39(2), 313–338.

<https://doi.org/10.1177/0149206311410060>

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Jeong-Yeon Lee, & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>

Qu, X., & Liu, X. (2017). Informational Faultlines, Integrative Capability, and Team Creativity. *Group & Organization Management*, 42(6), 767–791.

<https://doi.org/10.1177/1059601117716008>

Reagans, R., & McEvily, B. (2003). Network Structure and Knowledge Transfer: The Effects of Cohesion and Range. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 240–267. <https://doi.org/10.2307/3556658>

Rivera, A. E., Rodríguez-Aceves, L., & Mojarro-Duran, B. I. (2021). Enabling knowledge sharing through psychological safety in inter-organisational arrangements. *Journal of Knowledge Management*, 25(5), 1170–1193.

Siemens, E., Roth, A. V., Balasubramanian, S., & Anand, G. (2009). The influence of psychological safety and confidence in knowledge on employee knowledge sharing. *Manufacturing & Service Operations Management*, 11(3), 429–447.

Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, And

- Performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239–1251.
<https://doi.org/10.5465/amj.2006.23478718>
- Staneiu, R.-M. (2022). Psychological Safety as a catalyst for Knowledge Sharing. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 16(1), 98–108.
- Tzortzaki, A. M., & Mihiotis, A. (2014). A Review of Knowledge Management Theory and Future Directions. *Knowledge and Process Management*, 21(1), 29–41. <https://doi.org/10.1002/kpm.1429>
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108–119. <https://doi.org/10.5465/256902>
- Walumbwa, Fred O., & Schaubroeck, John. (2009). *Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety*. <https://psycnet.apa.org/fulltext/2009-12532-011.html>
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-Member Exchange as a Mediator of the Relationship between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship Behavior. *The Academy of Management Journal*, 48(3), 420–432.
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115–131.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>

- Wang, W.-T., & Hou, Y.-P. (2015). Motivations of employees' knowledge sharing behaviors: A self-determination perspective. *Information and Organization, 25*(1), 1–26.
<https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2014.11.001>
- Yang, J.-T. (2010). Antecedents and consequences of knowledge sharing in international tourist hotels. *International Journal of Hospitality Management, 29*(1), 42–52. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.05.004>
- Yin, J., Ma, Z., Yu, H., Jia, M., & Liao, G. (2019). Transformational leadership and employee knowledge sharing: Explore the mediating roles of psychological safety and team efficacy. *Journal of Knowledge Management, 24*(2), 150–171. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2018-0776>
- Yukl, G. (2009). Leading organizational learning: Reflections on theory and research. *The Leadership Quarterly, 20*(1), 49–53.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.11.006>
- Zhou, Q., & Pan, W. (2015). A Cross-Level Examination of the Process Linking Transformational Leadership and Creativity: The Role of Psychological Safety Climate. *Human Performance, 28*(5), 405–424.
<https://doi.org/10.1080/08959285.2015.1021050>

Vedlegg

Vedlegg 1: SPØRRESKJEMA

Ditt kjønn:

- 1.Kvinne
- 2.Mann
- 3.Annet/ Ønsker ikke svare

Din omtrentlige alder:

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

Din høyeste fullførte utdanning (grad):

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

Bransjen du jobber i:

- 1.Privat næringsliv
- 2.Offentlig tjenesteyting
- 3.Ideell/politisk organisasjon

Hvor lenge har du hatt nåværende stilling?

1. Under 1 år
2. 1-5 år
3. 6-10 år
4. Mer enn 10 år

Hvor lang arbeidserfaring har du innen nåværende fagområde?

1. Under 1 år
2. 1-5 år
3. 6-10 år
4. Mer enn 10 år

Har du lederansvar?

1. Nei
2. Ja, jeg har en formell lederstilling med personalansvar
3. Ja, jeg en formell lederstilling med fagansvar
4. Annen type lederrolle (prosjektleder og annet)

Nå ber vi deg tenke på din jobbsituasjon og forholdet til dine nærmeste kollegaer, det vil si de kollegaene som utfører mesteparten av sine daglige arbeidsoppgaver sammen med. Angi hvor enig eller uenig du er i beskrivelsene under på en skala fra 1 – 7, der 1 = helt uenig, 2 = ganske uenig, 3 = litt uenig, 4 = hverken uenig eller enig, 5 = litt enig, 6 = ganske enig, 7 = helt enig.

Kunnskapsdeling

- Jeg liker å bli oppdatert på hva mine kollegaer vet/har kunnskap om.
- Når jeg har behov for spesifikk kunnskap spør jeg mine kollegaer.
- Jeg informerer jevnlig mine kollegaer om hva jeg arbeider med.
- Når jeg har lært noe nytt sørger jeg for at mine kollegaer også lærer det.
- Jeg deler informasjon som jeg får med mine kollegaer.
- Jeg spør mine kollegaer om deres ferdigheter når jeg ønsker å lære spesifikke ferdigheter.
- Jeg anser det som viktig at mine kollegaer vet hva jeg jobber med.
- Når jeg vet at en kollega er flink til noe, ber jeg ham/henne om å lære meg.

Psykologisk trygghet

- Hvis jeg gjør en feil på jobb, så holder mine kollegaer det ofte imot meg.
- Det er lett å ta opp problemer og vanskelige saker med mine kollegaer.
- Mine kollegaer avviser noen ganger andre fordi de er annerledes.
- Det er trygt å ta risiko i samarbeidet med mine kollegaer.
- Det er vanskelig å spørre mine kollegaer om hjelp.
- Ingen av mine kollegaer ville bevisst handle på en måte som undergraver min innsats.
- Mine unike ferdigheter og talenter på jobb blir verdsatt og benyttet av mine kollegaer.

SLMX v 3.0.

- Dersom jeg står på ekstra i dag er jeg temmelig sikker på at min nærmeste leder vil stille opp for meg hvis jeg har behov for det.
- Jeg er bekymret for at den innsatsen jeg gjør for min nærmeste leder aldri vil bli belønnet.
- Relasjon til min nærmeste leder handler mye om gjensidig imøtekommenhet, noen ganger gir jeg mer enn jeg får og andre ganger får jeg mer enn jeg gir.
- Siden jeg stoler på at min nærmeste leder vil ta godt vare på meg som medarbeider, velger jeg å se på stort på det om han eller hun ikke alltid gir meg den anerkjennelsen jeg mener jeg fortjener.
- Relasjonen til min nærmeste leder er basert på gjensidig tillit.
- Jeg opplever at min nærmeste leder har investert mye i meg.
- Jeg forsøker å bidra til å ivareta min nærmeste leders interesser fordi jeg stoler på at han eller hun vil ta godt vare på meg.
- Jeg tror at den innsatsen jeg legger ned i jobben i dag vil være fordelaktig for min relasjon til min nærmeste leder, også på noe lengre sikt.

Vedlegg 2: SALGSTEKST PÅ FACEBOOK/ LINKED IN

Hei alle Facebook-venner.

I forbindelse med at jeg tar en master i ledelse på BI, gjennomfører gruppen jeg er med i en kort spørreundersøkelse om forhold på arbeidsplassen. Alle som har en jobb kan svare på undersøkelsen.

Vi håper du har lyst til å være med å bidra.

Undersøkelsen er helt anonym. Vi trenger så mange svar som mulig. Del gjerne innlegget, og husk å få med opprinnelig innlegg (denne teksten).

PS: Vennligst ikke kommenter undersøkelsen her, da dette kan påvirke andres svar.

Vedlegg 3: INTRODUKSJONSTEKST TIL SPØRREUNDERSØKELSEN

Tusen takk for at du vil svare på denne undersøkelsen. Denne undersøkelsen inngår som del av et masterprogram i ledelse ved Handelshøyskolen BI, og gjennomføres av xxxxxx.

Det tar bare 3-5 minutter å svare. Undersøkelsen er frivillig, helt anonym, du kan trekke deg fra undersøkelsen underveis og den overholder gjeldende personvernlovgivning. Du kan ikke identifiseres hverken direkte eller indirekte, og vi samler ikke inn IP-adresse.

Ved å svare på undersøkelsen samtykker du i at vi kan bruke dine svar i vår undersøkelse.