

# Reaksjoner på imperfekt lederatferd

*”En kvantitativ studie av reaksjoner på imperfekt ledelse i NAV Vest-Agder”*

Av

**Sanja Smailbegovic**

Veileder

**Helge Hernes**

*Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet innestår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.*

## Forord

Denne oppgaven er en avslutning på studiet i Offentlig politikk og ledelse hvor formålet med oppgaven er å vise evne til å anvende vitenskapsteori på faktiske forhold.

Dette er på mange måter en viktig overgang, både skolemessig og ellers i livet.

Det har vært krevende, samtidig som det har vært spennende og ikke minst lærerikt.

For denne måloppnåelsen rettes det stor takk til min veileder Førsteamanuensis dr.oecon Helge Hernes som gjennom en rekke veiledninger har gitt meg muligheten til å prestere mitt beste. Han har via tilbakemeldinger, krav og støtte gjort denne oppgaven til det den er i dag.

En stor takk rettes til pappa Nedzad som alltid har satt høye mål, mamma Tilda som lærte meg aldri å gi opp, og min bror Amir som med sin tilstedeværelse har gjort livet mitt mer fargerikt og ikke minst trygt. En stor takk rettes også til Karin og Per for støtte gjennom mange år. Takk til Eivinn som alltid stilte opp og fikk meg til å føle at jeg kunne oppnå alt i livet, Andersen mottoet er tross alt: "Viljen styrer virkeligheten".

Jeg vil videre gjerne takke mine medstudenter på lesesalen for positiv oppmuntring og håndsrekning gjennom hele denne masteroppgave prosessen, en stor takk rettes også til mine fantastiske venninner for deres støtte, jeg kunne ikke vært foruten dere.

Sist men ikke minst rettes det en takk til informantene som har bidratt til å utforske mine problemstillinger.

## Innhold

Forord.....	2
1.0 Innledning.....	5
2.0 Problemstilling.....	9
3.0 Teori.....	10
3.1 Tilnærming en, fokus på leder.....	10
3.2 Tilnærming to, fokus på medarbeidere.....	15
3.3 Attribusjoner .....	17
4.0 Metode .....	25
4.1 Vitenskapelig metode.....	25
4.2 Kvantitativ metode.....	25
4.3 Valg av metode.....	26
4.4 Valg av enheter.....	27
4.5 Vignetter.....	27
4.6 Konstruksjon av vignettene:.....	29
4.8 Datainnsamling.....	37
5.0 Resultater .....	38
5.1 Innledning.....	38
5.2 Faktiske reaksjoner.....	38
5.2 Attribusjoner .....	43
5.4 korrelasjonsanalyse.....	51
5.6 Regresjonsanalyse .....	65
6.1 Diskusjon .....	78
6.1 Oppsummering i lys av teori.....	78
6.2 Sterke og svake sider ved oppgaven .....	82
6.3 Implikasjoner .....	82
6.4 Videre forskning .....	83
7.1 Referanser .....	84
Vedlegg	
Vedlegg 1: Infoskriv til NAV .....	90
Vedlegg 2: Infoskriv til respondentene .....	92
Vedlegg 3: Spørreskjema.....	93

## Liste over tabeller

Tabell 1: Atferd utfall.....	34
Tabell 2: Spørsmål knyttet til to problemstillinger .....	36
Tabell 3 Hovedtabell, faktiske reaksjoner .....	39
Tabell 4 Hovedtabell attribusjoner .....	44
Tabell 5 Attribusjoner omkodet .....	45
Tabell 8 Korrelasjonsanalyse Henrik case .....	59
Tabell 10 Regresjonsmatrise Jonas case .....	66
Tabell 11 Regresjonsmatrise Frank case .....	69
Tabell 12 Regresjonsmatrise Henrik case .....	72
Tabell 13 Regresjonsmatrise Arne case .....	75
Tabell 14: Atferd utfall ny.....	80

## Liste over figurer

Figur 1: Chaleff figur .....	16
Figur 3: LePine og Van Dyne modellen.....	19
Figur 3. LePine og Van Dyne modellen.....	33

## 1.0 Innledning

Denne oppgaven handler om reaksjoner på imperfekt lederatferd. Å feile er menneskelig. Vi handler imperfekt hver dag, i privatlivet og i jobbsammenheng. Det er ikke vanskelig å kjenne seg igjen i situasjoner der vi glemmer å handle grønnsaker til middagen, eller at vi glemmer å skrive ferdig jobbrapporten. Denne oppgaven handler om leders imperfekte handlinger.

Reaksjoner på imperfekt ledelse kan analyseres ut fra to ulike tilnærminger til ledelse. Den første tilnærmingen legger ansvaret hos lederen. Den andre tilnærmingen retter seg i større grad mot medarbeidere og ser på dem som aktive aktører i en ledelsesprosess. Det er dette perspektivet som ligger til grunn i denne oppgaven.

Den klassiske lederskapslitteraturen har gjennom historien først og fremst dreid seg rundt begrepet effektivitet, hvordan medarbeidernes ressurser på en best mulig måte kan bli anvendt til det beste for organisasjonen (Yukl 2010). Denne tilnærmingen sentrer seg rundt lederen, og ansvarsfordelingen ligger hos leder. I følge dette perspektivet blir fokuset hva lederne kan gjøre for å unngå å gjøre feil, og hvordan lederen kan redusere negative konsekvenser av feil. Medarbeidernes rolle i lederskapslitteraturen har ikke vært fremhevende, i tilfeller av suksess eller feil har lederen stått alene. Det førende perspektivet på ledelse har videre fokusert seg rundt lederen som person. Både positive og negative konsekvenser av ledelse har blitt forklart med lederens personlighet eller atferd. Leavitt (2008) gir et overblikk og argumenterer for top-down analyse tilnærminger i forskningsarbeidet på organisasjoner.

Senere forskning skiftet fokus fra leder som person og konkluderte med at lederskap er situasjonsbetinget (Fleishman 1973). Antakelsen mange nå bygger på var at effektive ledere tilpasser lederstilen alt etter situasjonen, ledere måtte dermed være bevisst hvilken lederstil som var gunstig i ulike situasjoner. Det er utviklet flere teorier der det mest sentrale er å finne hvilke strategier for påvirkning som gi mest gunstig effekt på medarbeidernes prestasjoner, avhengig av medarbeidernes forutsetninger og andre situasjonskarakteristika (Martinsen 2004). En av de mer kjente situasjonsbetingede ledelses teorier kalles for Mål – middel – modellen. Teorien prøver å kartlegge trivselsfaktoren til de underordnede ved å se på leders atferd. Teorien har de senere årene blitt forfinet av flere forfattere (Yukl 2010), men begrepet

transformasjonsledelse ble først brukt av Burns i 1978. Han mente at transformasjonsledelse appellerer til medarbeidernes verdier, dette gjøres ved å øke deres bevissthet om viktigheten av ønskede resultater og måten man kan oppnå dem på (Bass og Avolio, 2004). Det mest sentrale i transformasjonsledelse er medarbeiders følelse av å bety noe og bli respektert. Ledelsesformen innebærer også stimulering av de ansatte, dette blant annet for å gi utfordringer (Kaufmann 2003).

Dette førende perspektivet på ledelse har de siste årene kommet under kritikk grunnet dens overdrevne fokus på lederens påvirkning på medarbeiderne og organisasjonen (Shamir m.fl. 2007). Meindl, Ehrlich og Dukerich skrev for over 20 år siden at det kan virke som at vi som observatører og deltakere av organisasjoner har utviklet et overheroisk syn på ledelse. Hva ledere gjør, hva de oppnår og den generelle effekten de har i våre liv har blitt overromantisert (1985, s.79). Tilsvarende undervurderes medarbeiderens rolle i ledelsesprosessen. Kelly (1988) kom med et bidrag til forsterkningen av denne utviklingen, han mente blant annet at lederskap er for fremherskende og at followership bør ha mer plass i teorien om ledelse.

*Followership* er et relativt nytt forskningsfelt innefor lederskapsforskningen, feltet støtter det nye perspektivet innfor ledelse der medarbeiderne ses på som viktige aktører. Followership ønsker å fremheve en dynamisk modell som balanserer og støtter et dynamisk lederskap, hvor follower sin rolle ses på som proaktiv og medarbeiderne er aktive og engasjerte deltakere. Chaleff (2005) presiserer at followers må ha mot til å ta ansvar. Han legger frem to premiss for et modig lederskap; grad av støtte og grad av utfordring. Ut fra dette presenterer han også fire medarbeiderstiler. Kellerman (2004, 2008) utdyper i sin bok om dårlig lederskap rundt forholdet mellom ledere og followers, hun foreslår at (s.237) dersom dårlig lederskap skal stoppes, må followers spille en langt viktigere rolle.

Den andre ledelse tilnærmingen har som en konsekvens av overnevnt kartlegging vokst frem, medarbeiders rolle har utviklet seg fra tilskuer til aktiv aktør i en ledelsesprosess. Den nye tilnærmingen tilsier at ledelse oppstår i samhandling mellom medarbeider og leder.

Strand (2007) presiserer likevel at relasjonen er asymmetrisk da lederen og medarbeideren innehar ulike roller og det stilles ulike forventninger til dem, blant annet med tanke på atferd, rang, makt og innflytelse. Ledere vil som regel ha en følt overlegenhet overfor sine medarbeidere, tross deres eventuelle forsøk på likeverd.

I dette perspektivet blir ikke spørsmålet først og fremst hva lederne gjør, men hva medarbeiderne proaktivt eller reaktivt gjør. Basert på ledernes imperfekte handlinger og denne innfallsvinkelen blir spørsmålet hva andre, det vil si medarbeidere gjør når ledere handler imperfekt. Jeg legger til grunn at medarbeidernes attribusjoner; hvordan de forklarer ledernes atferd, spiller en viktig rolle (LePine og Van Dyne 2001).

En *attribusjonsprosess* handler om hvordan vi tolker og beskriver vår egen og andres atferd, i dette tilfellet hvordan ledernes imperfekte handlinger blir forklart. Teorien handler om hvordan vi attribuerer karaktertrekk, motiver, og muligheter folk har ut fra å observere deres atferd (Argyle and Colman 1995). Winer (1985) påpeker at det settes i gang en attribusjonsprosess når det skjer noe uventet, viktig eller negativt målorientert. LePine og Van Dyne (2001) anvender en attribusjonsmodell på hvordan medarbeidere reagerer og utøver hjelpeadferd i en gruppe når en kollega ikke presterer tilfredsstillende. Modellen viser hvordan attribusjonene vil føre til fire ulike reaksjoner; motivere, lære opp, avvise og kompensere. Det tas utgangspunkt i tre ulike attribusjoner; kausalitetsattribusjoner (hvem har ansvar for den dårlige prestasjonen?), kontrollbarhet (Er situasjonen kontrollbar for lederen og i hvilken grad?) og stabilitet (er det stor eller liten forventning til endring?). Jeg vil gjennom oppgaven min bruke LePine og Van Dyne sin modell for å belyse temaet hjelpeadferd, når lederen ikke presterer tilfredsstillende.

Denne oppgaven tar utgangspunkt i den nye balanserte tilnærmingen til ledelse og bygger på Linn Kristin Brændens kvalitative masteroppgave ”Reaksjoner på imperfekt ledelse i hverdagen”. Problemstillingen ble i utgangspunktet utformet med et mål om å være med å aktualisere behovet for å skape realistiske modeller for hva som påvirker lederskapsrelasjonen i en hverdagslig kontekst, ved å utforske medarbeideres faktiske reaksjoner i tilfeller av at ledere handler feil.

Brænden tok blant annet for seg attribusjoner og kom frem til at to tredjedeler av reaksjonsmønstrene i hennes oppgave stemmer helt eller delvis overens med attribusjonsteorien. LePine og Van Dyne modellen tilsa en negativ reaksjon i tre av hennes case, der resultatene viste to passive og en positiv. I syv case er det helt eller delvis samsvar, dette vil si at reaksjonsmønstret stemte enten på primær eller sekundær reaksjon. Resultatet viser at ett case viste positiv reaksjon, de resterende seks hadde negativ reaksjon. Jeg vil i min oppgave basere meg på primær reaksjonene, dette da min analyse er kvantitativ og respondentene ikke får muligheten til å reflektere noe mer over situasjonen enn tiden de

bruker på å besvare undersøkelsen. Masteroppgaven til Brænden tar for seg et til nå utforsket felt, tidligere har det blitt antatt at medarbeiderne kun reagerer negativt på lederens imperfekte handlinger. Resultatet hun har å vise til er at dette ikke alltid er tilfellet. Resultatene hennes viste hvordan lederen og medarbeideren har gjensidig påvirkning på hverandres atferd, arbeidsdag og hvordan situasjoner utvikler seg (Brænden 2008).

Min oppgave er en videreføring av Brændens forskning der jeg benytter hennes case som grunnlag for vignetter. Alle ledere gjør større eller mindre feilvurderinger og tabber. Denne oppgaven tar i vignettform for seg fire ledere som alle ved et tidspunkt handler feil. Feilene dreier seg om alt fra det å avvise en ansatt når hun kommer med et forslag om endring, til forsnakkelse i alkoholpåvirket tilstand. Fokuset i denne oppgaven er likevel oppfattet som små, hverdagslige feil, feltet er smalt og individuelle feil ved lederen blir utgangspunktet. Dette fordi små feil er mer vanlige og uunngåelige og dermed er det av stor organisasjonsmessig betydning hvilke reaksjoner de blir møtt med. I tråd med den andre tilnærmingen til ledelse perspektivet er det ikke lederens feil som bærer denne oppgaven, det er medarbeiderens reaksjon og det vi kan lære av det for videre fremtid.

Vignetter kan inneholde tekst, bilder eller annen form for stimuli som informantene skal respondere på. De kan presenteres for informantene på en rekke ulike måter, alt fra en live begivenhet til en tekst. Informantene skal etter å ha blitt presentert en eller flere vignetter besvare spørsmål i forhold til den tenkte situasjonen (Hughes and Huby 2002).

Oppgaven min vil forhåpentligvis kunne fungere som en forsterkning i forhold til overnevnt kartlegging. Det må videre ligge noen premisser til grunn for at vi skal klare å lære av den imperfekte atferden. Kvalnes (2010) presiserer at hver enkelt av oss er avhengige av andre for å fungere på vårt beste. Han sier vi bør gå vekk fra Sokrates sitt motto ”kjenn deg selv”, vi bør heller rendyrke det den norske idèhistorikeren Guttorm Fløistad har omtalt som ”kunsten å omgås hverandre”. Kunsten å omgås hverandre er nøkkelen til å finne en måte å leve med feilbarligheten på. Det handler om å klare å vende blikket innover, se sine egne feil, og samtidig klarer å vende blikket utover, se hvor avhengig vi er av andre for å gjøre en bra jobb. Kvalnes (2010) hevder at dem som klarer å gjøre begge disse bevegelsene parallelt har et bra grunnlag for å prestere som et velfungerende, feilbarlig menneske som holder et høyt prestasjonsnivå innenfor sitt valgte område



## 2.0 Problemstilling

Denne oppgaven har to problemstillinger:

1. *"Hvordan reagerer medarbeidere på imperfekt lederatferd?"*
2. *"Hvordan kan variasjoner i reaksjoner på imperfekt lederatferd forklares ved attribusjoner om lederne?"*

Begge problemstillingene bygger på forskningsfeltet medarbeidere i ledelsesprosessen, med utgangspunkt i den nye balanserte lederskapsteorien. Tilnæringsmåten på forskningen er ledernes imperfekte handlinger, jeg skal ut fra dette kartlegge medarbeidernes reaksjoner. Det vil være to røde tråder grunnet min inndeling av problemstillingene, der den ene fokuserer seg rundt faktiske reaksjoner, og den andre tar for seg attribusjoner.

Emnet reaksjoner på imperfekt lederatferd er teoretisk interessant grunnet lite forskning på dette området, min oppgave vil fungere som en fortsettelse på et nytt forskningsfelt. Kartleggingen kan bidra med å finne frem til konstruktive reaksjoner på imperfekt lederatferd og være med på å gjøre organisasjonen bedre. Fokuset blir på mer funksjonelle og hensiktsmessige medarbeider responser.

## 3.0 Teori

### 3.1 Tilnærming en, fokus på leder

Det viktigste steget i ledelsesforskningens historie er ifølge Andersen (1995) steget fra personlighet til atferd. I 50 år har man forsøkt å finne ut hva ledere gjør som forklarer deres effektivitet. Historien om modige og intelligente ledere er essensen i mange myter og legender. Mye av vår beskrivelse gjennom årene har vært fokusert rundt militære, politiske, religiøse og sosiale ledere som er kritisert eller gitt æren for viktige historiske hendelser. Dette uten at vi fullt ut er klar over hendelsene, og hvor mye lederne faktisk hadde innflytelse over det som skjedde. Ifølge Yukl (2010) kommer fasinasjonen rundt lederskap ut av den mystiske prosessen, som berører oss alle i løpet av livet.

Ledelse har gjennom de siste hundre årene gjennomgått flere transformeringer, der noe av fokuset i de forskjellige tiår har skiftet. Felles for ledelsesteorier frem til den nye balanserte lederskapsteorien for alvor kom frem i lyset, er fokuset på lederen. Dette er innledningsvis omtalt som den første tilnærmingen til ledelse, der ansvaret kun lå hos leder.

#### Trekkteorier

Frem til slutten av 40 årene var trekkteorier dominerende innenfor ledelses forskning. Trekkteorier samler seg rundt begrepet personlighet, der lederen ble sett på som bæreren av en eller flere typer personlighetstrekk. Northouse (2001) har i sin artikkel om betydningen av lederens trekk og lederstil samlet noen av disse begrepene. Han nevner trekk som intelligens, ytelse, utholdenhet, innsikt og mange flere. Denne tidlige forskningen på ledelse tar utgangspunkt i lederen som person, nærmere forklart hans isolerte egenskaper. Man søkte lenge etter å forklare hvorfor noen ledere lyktes og andre ikke. Fokuset lå på hvem eller hva lederen er. Først studerte man hvilke personlige egenskaper mennesker i lederposisjoner inntok, senere ble fokuset skiftet over til sammenhengen mellom ledernes personlige egenskaper og effektivitet (Andersen 1995).

Den tyske sosiologen Max Weber (1947, 1971) pekte på at man kunne skille mellom tre former for herredømme eller autoritet. Karismatisk autoritet er en av formene som ofte har blitt nevnt i sammenheng med trekkteorier, personlighetsretningen fikk en renessanse på 80-tallet da man antok at ledernes karisma var årsaken til effektivitet (Andersen 1995).

Hva som skiller ledere fra dem som ikke er ledere, personlighetsmessig, har ikke et entydig svar. Mange av de egenskapene man har avdekket hos lederne, har man også funnet hos dem som ikke er ledere. Forskjellige studier har også vist motsigende resultater (Strand 2007). Forskningsfeltet der personlige egenskaper og ferdigheter skal knyttes til leder og suksess, er svært omfattende. Flere ulike forskere har vært uenige om hvilke egenskaper som fortjener å stå på toppen. Positive karaktertrekk som samarbeidsvilje, pålitelighet, toleranse og flere går igjen. Intelligens og begrepsmessige evner har en varierende plass, videre går uttrykksevne og sosial sensitivitet igjen på de fleste lister. I en studie av ledere som ikke var suksessfulle, viser forskningen at manglende evne til å tåle press og usikkerhet kommer på toppen av listen (Strand 2007).

Kaufmann og Kaufmann (2003) presenterer en liste med egenskaper som de mener går sammen med suksess og organisasjonsprestasjoner. Listen er en mer optimistisk tankegang der de grupperer egenskapene i to, motivasjonsegenskaper og kognitive egenskaper. I denne listen finner vi blant annet egenskapen generell intelligens som også Northouse (2001) nevner i sin artikkel.

Forskningen om lederegenskaper møter tung kritikk. Blant annet har Wildawski (1989) karakterisert listene over egenskaper ved ledere og tilknytting til suksess, som en samling av speiderguttegenskaper uten informasjonsverdi. En annen innvending er at det som måles som resultat, ofte er faktorer som bare delvis belyser organisasjonsmessig prestasjoner (Strand 2007).

### Ledelse som atferdsmønster

Det mest omfattende forskningstradisjonen innen ledelsesfaget er den som studerer sambandet mellom ledernes handlinger, atferd og ledernes effektivitet. Forskningen ble aktualisert på 50 og 60 tallet. Den viktigste tradisjonen anvender begrepet lederstil og beskriver lederes atferdsmønstre med hjelp av dimensjonene oppgaveorientert og relasjonsorientert lederstil (Andersen 1995).

De to ulike dimensjonene er basert på ulike atferdsmønstre etablert som kategorier gjennom de velkjente studiene ved Ohio State University på 1950 tallet (Yukl 2010).

- ”Oppgaveorientert” (”Initiating Structure”): Lederens fokus er på å fullføre oppgaven
- ”Relasjonsorientert” (”Consideration”): Lederens fokus er på medarbeiderne og interpersonlige forhold.

*En oppgaveorientert lederstil* innebærer at lederen definerer og strukturerer sin rolle og sine underordnedes roller mot oppnåelse av målet (Yukl 2010).

Lederstilen blir i stor grad instruerende ved at lederen gir instruksjoner om hva som skal gjøres. Dette kan gjøres ved for eksempel å sette tidsfrister, gi tettere individuell oppfølging, gripe inn dersom avvik oppstår og gi tilbakemeldinger (Martinsen 2004). Dette påvirker den ansattes atferd og prestasjon.

*En relasjonsorientert lederstil* innebærer at lederen handler i en vennlig og støttende måte og viser hensyn i forhold til de underordnedes behov og følelser.

Eksempler kan være der lederen gjør personlige tjenester for medarbeiderne, tar seg tid til å lytte, forsvare eller tar imot råd fra medarbeiderne. Det oppstår en situasjon der medarbeiderne behandles som likeverdige. Det er omtanke for mennesker og forholdet mellom dem som står i fokus. Lederen støtter, utvikler og anerkjenner sine medarbeidere blant annet ved å gi dem ros, gi dem autonomi, vise at han/hun verdisetter jobben som utføres (Yukl 2010). Lederen er opptatt av å utvikle en god relasjon preget av gjensidig tillit, som videre skal fremme ønsket atferd (Martinsen 2004).

Ohio Studiene hadde som utgangspunkt å identifisere kategorier av relevant lederatferd og utvikle spørreskjema til å måle hvor ofte en leder benyttet seg av disse atferd (Yukl 2010). Det ble utviklet et spørreskjema som ble testet på militært og sivilt personell for å beskrive oppførselen til lederne. Resultatet av spørreskjemaet viste at de ansatte i hovedsak kategoriserte sine ledere i to grupperinger, som var relativt uavhengige av hverandre (Fleishman 1953; Halpin and winer 1957; Hemphill and coons 1957).

Senere forskning er basert på nettopp disse spørreskjemaene. Frem til utformingen av forvandlende ledelsesteorier kom ,på slutten av 70 tallet, var disse to dimensjonene dominerende innenfor lederskap forskning. Spørsmål ble reist vedrørende gyldigheten og målenhetene selv. Mange kan føle at disse spørsmålene aldri helt ble besvart.

Et annet dilemma var hvordan oppgaveorientert og relasjonsorientert lederstil skulle måles. Sammenlagt kan vi si at teorien har blitt kritisert basert på både metodisk og begrepsmessig grunnlag. Ohio State studiene og deres teoretiske utfall er historiske konsepter som, grunnet deres varierende gyldighet, begrepsmessige mangel og mislykkede forsøk på rettskraft, førte til andre fremskritt som i dag er av større relevans (Judge, Piccolo et al. 2004).

Tross svake resultater har Judge med flere funnet frem til mer optimistiske resultater (Judge, Piccolo et al. 2004). Yukl (2010) argumenterer i sin bok at resultatene utført av Judge m.fl (2004) er vanskelige å tolke når flere forskjellige typer oppførsel og flere forskjellige typer av kriterier er inkludert i samme analyse. Han mener at studiene med alle målenheter fra samme kilde har oppblåst korrelasjonen, og bør ikke analyseres med studier som har et selvstendig mål av effektivitet. Lederskapsforskningen, slik som mye atferdsforskning, har en tendens til å forenkle svarene på komplekse spørsmål (Yukl 2010).

### Situasjonsbetinget ledelse

Ved tidligere forskning på ledelse har fokuset vært rundt postulert trekk som lederen burde ha, eller en generell evaluering av ledelse. Lederens faktiske oppførsel har i stor grad vært ignorert. Nyere forskning har konkludert med at lederskap er situasjonsbetinget (Fleishman 1973).

Litteraturen om sambandet mellom situasjon og prestasjon begynte å vokse på slutten av 60 tallet (Andersen 1995:112). Antakelsen mange nå bygget på var at effektive ledere er bevisst hvilken lederstil som er gunstig i ulike situasjoner, og at ledere burde være i stand til å tilpasse ulike lederstiler alt etter situasjonen.

Det er utviklet flere teorier som går på relasjonen mellom lederstil og situasjon, disse benevnes vanligvis som ”contingency” teorier. Det mest sentrale i teoriene er å finne hvilke strategier for påvirkning som gir mest gunstig effekt på medarbeidernes prestasjoner, avhengig av medarbeidernes forutsetninger og andre situasjonskarakteristika. (Martinsen 2004) En alvorlig svakhet ved disse teoriene er at ledelsessituasjonen bare omfatter interne faktorer, det er rimelig å anta at lederens situasjon også vil påvirkes av eksterne faktorer som omgivelsene (Andersen 1995: 120).

Fielders teori tar for seg ledelsessituasjoner etter i hvilken grad lederen har kontroll og innflytelse over situasjonen. Det ligger en antakelse om at lederen i stor grad kan forutsi hva som vil skje når det er noe som trenger å bli gjort i organisasjonen (Fielder 1967).

Reddins teori (1970) var basert på hans egen erfaring og gikk ut på at lederutvikling måtte bestå av ledernes evne til å tolke situasjonen og de krav som stilles. På dette grunnlaget mente han at man måtte finne en atferd som var tilpasset disse faktorene (Andersen 1995). William J. Reddins pionerarbeid har hatt en enorm innflytelse med sin teoretiske modell 3D-teori, der situasjonsaspektet inngår som faktorer som påvirker lederens effektivitet (Hersey et al. 2008).

Hersey og Blanchards (1988) teori betegnet situasjonsvariabelen som medarbeidernes modenhet. Termen går ut på i relasjon å definere hvor beredt en person er til å utføre en bestemt oppgave. Medarbeiderberedskapen går ut på to komponenter, medarbeidernes evne og deres villighet (Andersen 1995:117).

En av de andre kjente situasjonsbetingede ledelse teorier går under navnet Mål – middel – modellen. Denne ble utviklet for å klarlegge hvordan atferden til en leder kan forklare trivselsfaktoren til hans underordnede. Robert J. House utarbeidet en utdypende utgave av teorien, basert på Martin G. Evans versjon av teorien. Teorien har de senere årene blitt forfinet av flere forfattere (Yukl 2010).

Teorien tar utgangspunkt i at ledere er effektive grunnet deres innflytelse på de underordnedes motivasjon, tilfredsstillelse og ferdighet til å jobbe effektivt (Hersey m fl. 2008).

Begrepet transformasjonsledelse ble først brukt av Burns i 1978. Han skrev at transformasjonsledelse anmoder til medarbeidernes verdier, dette ved å øke deres bevissthet om viktigheten av ønskede resultater og måten man kan oppnå dem på (Bass og Avolio, 2004).

Transformasjonsledelse går ut på at ledere handler utover egne interesser.

Transformasjonsledere betegnes ofte som karismatiske ledere, de fremstår som rollemodeller som inspirerer og motiverer sine ansatte. Denne lederstilen fremmer samtidig verdier som ansvarliggjøring, personlig utvikling, innovative ideer og integritet (Bass 1985). Sentralt i transformasjonsledelse er at medarbeider skal føle seg betydningsfull og respektert, hensynet til enkeltmennesket står sentralt. Ledelsesformen innebærer også stimulering av de ansatte, dette blant annet ved å gi nye utfordringer. Ifølge Kaufmann (2003) er det viktig at transformasjonslederen klarer å transformere ideen om hva organisasjonen er, hvordan den skal være og dermed får de ansatte til å snu snever egeninteresse i jobben til kollektivt engasjement.

Leavitt (2008) gir et overblikk og argumenterer for top-down analyse tilnærminger i forskningsarbeidet på organisasjoner. Lederskap og strategi teorier, er alle basert på denne top-down tilnærmelsen, Yukl (2010) og Hill & Jones (2008) for eksempel bruker denne tilnærmingen. I forhold til lederskap, er evne til å styre (formulere mål, lage regler og gi instruksjoner), for å etablere organisatorisk funksjonelle forhold, og det å kunne kommunisere symbolsk, tydelig fremhevet. I henhold til Hill & Jones (2008:8), er det i strategi prosessen

inkludert målsetting, identifisering av trusler og muligheter, styrker og svakheter, seleksjon og realisering av strategier.

I forhold til disse tilnærminger, er det gjort en skille mellom ledere og andre medlemmer av organisasjonen enn ledere. Tettkoblede systemer er anbefalt, og ansvarligheten er implisitt eller eksplisitt antatt. Lederen, fremfor ansatte, er antatt til å handle, å bli kritisert eller klandret for det som er oppnådd og det som ikke er. Dette gjelder også med tanke på de ansattes motivasjon, eller mangel på motivasjon og deres negative avvikende atferd (Litzky, Eddleston & Kidder, 2006; Uhl-Bien & Pillai 2007:197).

### 3.2 Tilnærming to, fokus på medarbeidere

Å tenke på ledere uten followers er som å tenke på lærere uten studenter. Begge er umulige, de er to sider av en prosess, to deler av en helhet. Desto fortere vi blir komfortable med ideen om at mektige followers støtter mektige ledere, desto fortere kan vi fullt utvikle og teste modeller om dynamikk, selv-ansvarlighet og synergiske forhold i organisasjoner. Kun ved å akseptere en delt ansvarlighet mellom seg selv og sin leder, kan en follower akseptere ansvarligheten for organisasjoner og folket de tjener Chaleff (2010).

I følge Baker (2007) har followership vært diskutert innenfor samfunnsforskning i flere tiår, men den mer innlysende forskningen derimot startet i 1995. Robert E. Kelly bidro med å forsterke denne utviklingen med sin artikkel "In praise of followers" i 1998, og sin bok "The power of followership" i 1992 (Kelly 1988, 1992). Ifølge Kelly (1988:143), har vi en fremherskende lederoppfattning. Followership dominerer våre liv, men ikke vår tankegang. Kelly introduserer en firefeltstabell med aktive/passive og kritiske/ukritiske dimensjoner. Tabellen gir utfall i form av fire forskjellige typer followers: Konform, fremmedgjort, passiv og eksemplarisk.

Chaleff (2003) utvikler disse ideene videre og forklarer at followership har fire komponenter: selvstyre, forpliktelse, kompetanse og mot. En god follower er ifølge Chaleff, ikke avhengig av ledere, lojal mot organisasjonen og dens visjoner, kompetent og utfordrer lederen når det er behov for det. Ved å bygge på disse karakteristika, kombinerer Chaleff to dimensjoner i followership. Graden av støtte en follower gir til en leder, og i hvilken grad en follower er

villig til å utfordre lederens atferd eller fremgangsmåte dersom denne ikke er til fordel for organisasjonen. Den mulige kombinasjonen av disse to dimensjonene fører frem til en firefeltstabell der en kan avbilde holdningen en inntar i forhold til ledere. En får frem fire ulike medarbeiderstiler som påvirker relasjonen til en leder og medarbeider. Målet er å vise followers styrke og vekstbehov.

	Høy støtte		
Lav utfordring	Implementøren	Partneren	Høy utfordring
	Resursen	Individualisten	
	Lav støtte		

Figur 1: Chaleff figur

Mye av followership litteraturen er basert på arbeidet til James R. Meindl (Meindl et al., 1985, Meindl 1990, 1995) som hevdet at lederskap er en sosial konstruksjonsprosess hvor followers, fremfor ledere er å betrakte som hovedaktørene. Fenomenet lederskap og dets konsekvenser er i en høy grad påvirket av followers kognitive prosess (Shamir 2007:xi). Ved i stor grad å benytte seg av Meindls bidrag til teorien, presenterer Shamir (2007) en omfattende gjennomgåelse av followers roller i lederskapsteorier, fra et tradisjonelt syn hvor followers ses på som mottakere av leders påvirkning, til dagens syn der followers påvirkning på ledelse belyses. Shamir forklarer for eksempel at internalisert anerkjennelse kan føre til at ledere føler eller utvikler en illusjon om at de er allmektige. I henhold til Shamir oppstår slike prosesser blant mennesker som i utgangspunktet ikke søker personlig makt. Motsatt kan followers negative forventninger føre til avmakt av leder, og som følge av dette redusere hans eller hennes selvfølelse og mestringsevne (Shamir 2007:xxvii).

Kellerman (2004, 2008) utdyper forholdet mellom leder og follower. I hennes bok fra 2004 om ledelse, foreslår hun (s.237) at followers må spille en langt større rolle dersom dårlig lederskap skal elimineres. I hennes bok fra 2008 er followership og ledelse diskutert i en ramme rundt spørsmålet om lydighet og ulydighet (Milgram 1974, Kelman & Hamilton 1989). Ifølge Kellerman (s.9), har ledere generelt mer makt enn followers, likevel dweler vi



ved ledelse og ikke ved followers. Men Kellerman mener likevel at tidene har forandret seg og at followers oppnår mer makt, mens ledere mister den.

Riggio, Chaleff og Lipman-Blumen (2008) presenterer et betydelig bidrag om followership i organisasjoner. Boka, som er basert på konferansen ved navnet "Rethinking Followership" og holdt i 2006, inkluderer konseptuelle og praktiske empiriske funn.

Uhl-Bien & Pillai (2007) tok Meindls ideer videre, ved å undersøke sosial konstruksjon av followership, kom de frem til at ledere i større grad enn followers, holdes ansvarlige for motivasjon og ytelse, dermed er mangel på motivasjon og ytelse sett på som et lederproblem ikke follower problem (s.197).

Carsten, Uhl-Bien, West, Petera og McGregor (2010) utforsket den sosiale konstruksjonen av followership og kom frem til at noen individer konstruerer followership som passivitet og ettergivenhet, mens andre omfavner viktigheten av å utfordre deres ledere.

Tilnærming en i denne oppgaven beskriver hvordan ledelsesteorier historisk har fokusert på lederens egenskaper, deres bakgrunn, personlighet, persepsjoner og deres handlinger. Både negative og positive utfall av ledelse er blitt knyttet til lederens personlighet og oppførsel. Ut fra dette perspektivet har follower blitt sett på som en utøver av lederens visjoner og mål. Det har ofte blitt sett på som enveis gate der lederen har en effekt på de underordnede (Shamir et al. 2007).

Det dominante ledersentrerte perspektivet har kommet under hard kritikk de siste årene grunnet dens overdrivelse av lederens påvirkning på followers. Det har dermed vokst frem en økende interesse for followers, der "eksemplarisk" og "modig" followers kobles opp mot "suksessfulle" organisasjoner (Collingson 2005: 1424), denne innfallsvinkelen på ledelse er i denne oppgaven kalt tilnærming to.

### 3.3 Attribusjoner

Hvordan vi tolker og beskriver vår egen og andres atferd kalles attribusjonsteori. Teorien handler om hvordan vi attribuerer karaktertrekk, motiver, og muligheter folk har ut fra å observere deres atferd.

Attribusjonsteori ble først introdusert av Fritz Heider i 1958, men det er lite sannsynlig at teorien hadde blitt så dominerende uten analyse arbeidet gjort av Jones&Davis i 1965, og senere av Kelly i 1967. Kelly presenterte en modell der han tok for seg tre variabler han mente var relevante. Variablene er type informasjon som han hevder individer søker etter. Handlingen attribueres så til den faktoren det er mest samsvar med.

- ”Consensus”: Informasjonen som angir hvor vanlig en atferd er ut fra andres atferd. Dette vil si at vi anser atferden som vanlig fordi mange har den. Dersom en gruppe personer skal spise middag og det kun er en som bestiller fisk, er konsensusen lav. Motsatt er konsensusen høy dersom de fleste bestiller fisk.
- ”Consistency”: Informasjonen som angir hvor vanlig atferden er for den spesifikke personen. Dersom personen som bestilte fisk alltid bestiller fisk kan vi si at hans atferd er consistent, og hvis ikke er hans atferd inconsistent med hans tidligere atferd.
- ”Distinctiveness”: Informasjonen som avgir hvorvidt atferden er vanlig for den bestemte konteksten. Dersom personen som bestilte fisk kun gjør dette på en spesiell restaurant er hans atferd distinctive (høy distinctivness), men dersom han er veldig glad i fisk i mange situasjoner, er distinctivnesen lav i denne situasjonen (Argyle and Colman 1995).

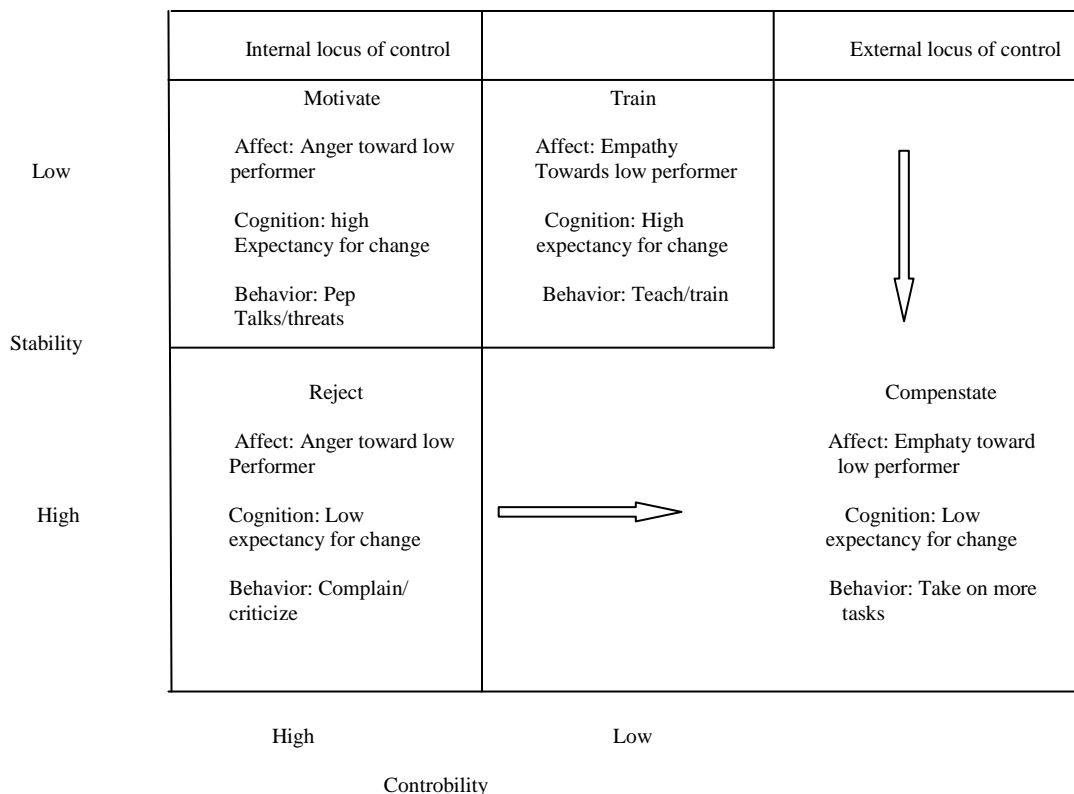
Selv om modellen har vært kilden til hundrevis av empiriske studier som bekrefter dens relevans, har den blitt kritisert for å være for komplisert. Hilton og Slugoski kom i 1986 med en alternativ modell som de mener er enklere. Modellen hevder at hver type informasjon koordineres med en type attribusjon. Dette betyr dermed at ”consensus” påvirker interne attribusjoner, ”distinctiveness” påvirker situasjonsattribusjoner og ”consistency” påvirker attribusjoner til omstendighetene. Den alternative modellen kaller de ”The abnormal conditions modell”, grunnet informasjonen som skiller seg ut og dermed ikke vurderes som ”normal”. Ut fra det overnevnte foretar mennesker seg attribusjoner på grunnlag av den informasjon som skiller seg ut og er unormal for sin kontekst (Hilton og Slugoski 1986).

Det har oppstått mange fordommer i forhold til tradisjonell attribusjonsteori, men den som kanskje har fått mest oppmerksomhet er den som går under navnet ”The fundamental attribution error”. Denne går på tendensen til å nedprioritere informasjonen om situasjonelle atferdsårsaker. Dette fører til at vi ser andres atferd som mindre situasjonsavhengig enn vi burde, mens egen atferd ses ofte på som situasjonsbetinget (Jonas and Nisbett 1972).

Winer (1985) påpeker at det settes i gang en attribusjonsprosess når det skjer noe uventet, viktig eller negativt målorientert. Fremstillingen av attribusjonsteorien er i lys av lederskapsteori.

LePine og Van Dyne har utviklet en attribusjonsmodell som utforsker hvordan medarbeiderne utøver hjelpeatferd i en gruppe når en medarbeider (videre referert til som aktør) ikke presterer tilfredsstillende. Modellen fokuserer på hjelpende atferd som tar sikte på å forbedre gruppe effektiviteten. En imperfekt medarbeiderstil vil sette i gang attribusjonsprosesser, under forutsetning at alle i gruppen er engasjert i gruppas målsetting. Attribusjonsprosessen medfører emosjonelle, kognitive og atferdsmessige konsekvenser for gruppen fordi prestasjonen er en funksjon av alle individuelle bidrag innenfor gruppen. Modellen nedenfor viser hvordan attribusjonene vil føre til bestemte reaksjoner

#### Peer Attributions for a coworker`s Low Performance and helping behavior



Figur 3: LePine og Van Dyne modellen

Modellen viser at vi bruker tre attribusjoner som hver vil ha konsekvenser for spesifikke atferd og følelser: Kausalitetsattribusjoner, kontrollbarhet og stabilitet.

*Kausalitetsattribusjoner* omhandler hvem som har ansvaret for den dårlige prestasjonen? Aktøren (intern) eller situasjonen (ekstern)? Hvorvidt en årsak attribueres internt eller eksternt har avgjørende betydning for hvordan ansvaret for den utilstrekkelige atferden plasseres:

*Kausalitetsloкус*: Intern eller ekstern årsaksattribusjon

*Ekstern attribusjon*: Når medarbeiderne mener en aktør feiler grunnet eksterne omstendigheter, (for eksempel hell eller vanskeligheten ved oppgaven) føler de sympati eller empati for aktøren og holder ikke han ansvarlig for den lave prestasjonen.

*Intern attribusjon*: Når medarbeiderne mener en aktør feiler grunnet interne omstendigheter, (for eksempel lav ferdighet eller manglende motivasjon) fokuserer de på aktøren i et forsøk på å samle informasjon og ta en slutning om begrunnelsen for sviktet. Disse slutningene vil igjen ha konsekvenser for aktørens følelser, kognisjoner og atferd.

*Kontrollerbarhet* tar for seg situasjonen, hvorvidt den er kontrollerbar for lederen, og i hvilken grad? Dette utløser en følelsesmessig reaksjon hos medarbeideren, sinne eller empati? Når medarbeideren attribuerer en persons fiasko eller lav prestasjon til faktorer av lav kontrollerbarhet, (Der aktøren ikke har skyld i prestasjonen da han har lav kontroll over den) responderer de med empati, som igjen utløser tilnærmede atferd. Hvis medarbeideren derimot mener at aktøren hadde høy kontrollerbarhet over den lave prestasjonen er reaksjonen sinne.

*Stabilitet*: Utløser kognitive reaksjoner hos medarbeideren, er det stor eller liten forventning til endring? Stabilitet vurderes ut fra hvorvidt årsaken til en hendelse er stabil eller ikke. Ved stabil årsaksattribusjon er atferden konstant, altså vil samme feil gjenta seg. En ustabil årsaksattribusjon knyttes til atferd som varieres ut fra tid og kontekst, det er altså snakk om nye feil. Medarbeideren er mer sannsynlig til å gå inn i en situasjon og hjelpe aktøren dersom årsaken til hendelsen er ustabil (Lav stabilitet), dette vil si at muligheten for endring er stor. Motsatt, når årsaken til hendelsen er stabil (høy stabilitet), er sannsynligheten for endring lav og medarbeideren vil ha vannskligere utgangspunkt i sitt forsøk på å endre aktørens lave prestasjon.

*1. Kausalitetsloкус, kontrollerbarhet og stabilitetsattribusjoner hos medarbeiderne i forbindelse med andre medarbeideres lave prestasjon vil danne grunnlaget for hva sags type hjelpeatferd som utøves:*

### *Kompensering:*

Når årsaken til lav prestasjon er ekstern, dvs. at prestasjonen tilskrives til eksterne årsaker. Denne type tilskrivning er mest sannsynlig dersom man antar at det er lav kontrollmulighet og høy stabilitet, eller at den eksterne årsaken er ustabil. Kompensering som hjelpeatferd kan også være et resultat av at prestasjonen tilskrives til interne årsaker som har lav grad av kontroll og høy grad av stabilitet.

- ”Emosjon”: Empati mot den som presterer lavt. Medarbeideren ser ikke behov for endring.
- Medarbeiderne vil påta seg ekstra oppgaver for å bistå aktøren, eller overta deler av ansvaret for oppgaven for å få jobben gjort.
- Eksempel: Aktøren som ikke strakk til på jobben har fått et mindre slag og kan ikke oppfylle rollen sin som tidligere forventet.

### *Trening/opplæring:*

Dersom prestasjonen tilskrives til interne årsaker som har lav grad av kontroll og lav grad av stabilitet.

- ”Emosjon”: Empati mot den som presterer lavt. Medarbeideren ser stort behov for endring.
- Medarbeiderne vil hjelpe aktøren til å holde seg oppdatert, blant annet ved å lære/trene han opp.
- Eksempel: Dersom aktøren som ikke strakk til utviser en begrensende læringsevne, kan medarbeideren dele opplæringen i flere segmenter for å gjøre det lettere for aktøren. Dette presenterer ikke en langsiktig løsning ettersom hjelpen er midlertidig.

### *Motivasjon:*

Dersom prestasjonen tilskrives til interne årsaker, med høy grad av kontroll og lav stabilitet.

- ”Emosjon”: Sinne mot den som presterer lavt. Medarbeideren ser stort behov for endring.
- Lederen kan ha kontroll over situasjonen, men flere feil dukker stadig opp. Medarbeiderne vil prøve å motivere aktøren med alt fra positive ”pep-talks” til kjefting og trusler.
- Eksempel: En aktør som stadig vekk sover i arbeidstiden grunnet hans økende tendenser til å dra på byen i ukedagene.

### *Avvisning:*

Dersom prestasjonen attribueres til interne årsaker med høy grad av kontroll og høy grad av stabilitet.

- ”Emosjon”: Sinne mot den som presterer lavt. Medarbeideren ser stort behov for endring.
- Medarbeiderne kan prøve å presse aktøren ut. De kan hevende seg til lederen, til hverandre og baksnakke.
- Eksempel: En aktør som ikke viser noe interesse i jobben, som utnytter andre og får dem til å gjøre jobben for han uten en reel årsak.

### *2.Hvordan karakteristikene til en lavt presterende medarbeider vil påvirke de andres attribusjoner rundt den lave prestasjonen.*

- Der aktøren har liten kognitiv kapasitet (evne til å tilegne seg kunnskap) og liten samvittighet vil medarbeiderne tilskrive prestasjonen til interne årsaker.

Eksempel: Dersom en student som generelt ses på som lat og lite intelligent får dårlig respons på oppgaven vil medarbeiderne skyldes på han aktøren selv, at han ikke jobbet nok med oppgaven.

- Der aktøren har stor kognitiv kapasitet og stor samvittighet vil medarbeiderne tilskrive prestasjonen til eksterne årsaker.

Eksempel: Dersom en høyt respektert student som anses som smart fikk dårlig karakter på en oppgave ville medstudentene skyldes på uflaks eller på den som rettet oppgaven.

- Medarbeiderne vil tilskrive lav kontroll mulighet på en lavt presterende aktør som har lav kognitiv kapasitet.

Eksempel: Dersom aktøren er lat og lett gir opp vil de fleste medarbeiderne se på dette som lav motivasjon og holde aktøren ansvarlig, de selv har lite kontroll over situasjonen.

- Der aktøren har liten samvittighet vil medarbeiderne tilskrive høy kontroll mulighet.

Eksempel: Medarbeiderne vil gi aktøren flere oppgaver for å finne ut av årsaken til aktørens lave prestasjon.

- Der aktøren har begrenset arbeidserfaring vil medarbeiderne attribuere lav stabilitet.

Eksempel: En aktør som har lite arbeidserfaring er mer sannsynlighet til å lære, dermed vil medarbeiderne forvente høy grad av forandring. Motsatt kan en lavt presterende aktør som har mye arbeidserfaring bli avskrevet som en ”tapt sak” av medarbeiderne.

- Der aktøren er behagelig vil han bli møtt med høyere grad av empati fra medarbeiderne.

Eksempel: En aktør som er til å stole på, føyelig og mottakelig vil lettere oppfattes som positiv fra medarbeidernes side. De vil lettere få opplæring og kompensering fremfor motivasjon og avvisning.

### *3. Gruppekaraktistikker vil samhandle med andre faktorer i modellen og påvirke attribusjonene og resultatene av attribusjonene.*

Karakteristikken ved gruppen kan påvirke medlemmenes attribusjon på aktøren som presterer lavt. Med karakteristikken menes det gruppe størrelsen, psykologisk nærhet, oppgaveavhengighet, likheten i oppgaveutføring og gruppe sammenhengen.

- Desto mindre gruppen er, desto mer nærhet er det mellom aktøren og medarbeiderne, forholdet er sterkere og avhengigheten mellom dem er større. Høy oppgaveavhengighet og jobb homogenitet i gruppen fører til en tettere tilstedeværelse mellom medarbeiderne. Denne typen gruppen har et bedre grunnlag til å danne attribusjoner. Linken mellom den lavt presterende aktørens karakteristika og medarbeidernes attribusjoner vil være sterkere.
- Medlemmer i en liten og sammenhengende gruppe har sannsynligvis mer informasjon som aktøren enn dersom gruppen hadde vært stor, dette gjør at de responderer likt på den lavt presterende aktøren. I små grupper kan også gruppepress være en årsak til lik respons. Videre fører scenarioet til at sammenhengen mellom å danne attribusjoner og atferd (hjelpetferd) er sterkere. (LePine og Van Dyne and Van Dyne 2001)

Jackson og LePine foretok i 2002 en undersøkelse basert på LePine og Van Dyne modellen. Før dette tidspunkt har det ikke blitt gjort lignende forsøk. I sin artikkel skriver Jackson og LePine at tidligere forskning innenfor gruppe fenomen har utelatt viktige elementer, deriblant stimuli som påvirker den enkeltes atferd innenfor gruppen. Mye av tidligere forskning gikk også på at fokuset ble rettet mot den som presterer lavt, fremfor den som utøver hjelpetferd mot den som presterer lavt. Fokuset i LePine og Van Dyne sin modell er nettopp denne,

dermed er Jacksons og LePines forsøk på å teste modellen et nytt felt innenfor gruppeforskning. Jackson og LePine tok opp flere elementer i sin undersøkelse, dette fordi de så mangler i modellen. De peker på at det ikke ble tatt opp forholdet mellom gruppemedlemmene, mens empirisk litteratur på kontekstuell opptreden viser at det er stor sannsynlighet for at forhold mellom medlemmene i gruppen eksisterer. Tross begrensninger i deres undersøkelse mener Jackson og LePine at det er første steg til å identifisere ytterligere former for kontekstuell opptreden innenfor grupper. Resultatene deres støtter LePine og Van Dyne modellen, videre viser deres undersøkelse til at det kan være mulig å forutsi atferd ved bruk av karakteristika ved den som ikke presterer høyt innenfor en gruppe. Dette vil tilsi at det vil være mulig å forutsi noen av medlemmers atferd, ved bruk av andre medlemmers karakteristika (Jackson og LePine 2002).

Min oppgave omhandler ledelse, og ledernes imperfekte handlinger. LePine og Van Dyne modellen tar for seg medarbeiderne i sin modell om attribusjoner. Jeg velger å benytte meg av modellen da det er rimelig å anta at attribusjonsprosessene satt i gang av medarbeidere i forhold til sine kollegaer, også vil settes i gang i forhold til ledelsen. Jeg velger dermed å bytte ut imperfekt medarbeider, med imperfekt leder. Forutsetningen i modellen er at alle i gruppen er engasjerte i gruppens målsetting, dette mener jeg i stor grad vil være tilfellet også når det gjelder leder.



## 4.0 Metode

### 4.1 Vitenskapelig metode

Vitenskapelig metode er fremgangsmåter for å kunne besvare forskningsspørsmål. Dette omfatter blant annet teknikker for å gi svar på forskningsspørsmål (Ringdal 2006).

Metode anses som et nødvendig, om ikke tilstrekkelig, forutsetning for å hjelpe til med forskningsarbeid. Metoden er et verktøy der resultatene skal gi en bedre og sannere forståelse av det en forsker på, og ønsker forståelse rundt. Det er samtidig viktig å være kritisk prøvende til de resultatene en kommer frem til. En trenger forståelse av metode for ikke å bli lurt av andres undersøkelser og bruken av dem (Holme og Solvang 2003).

Et design eller et forskningsopplegg er en grov skisse til hvordan en konkret undersøkelse skal utformes. Et grunnleggende valg som skal avgjøres av forsker er hvorvidt kvantitativ eller kvalitativ metode skal benyttes. Kvalitativ design omfatter grundige undersøkelser om få case og gir data i form av tekst. Kvantitativ design omfatter måling av variabler i et stort utvalg av enheter og gir data som kan tallfestes. Det er likevel mulig å kombinere disse to metodene (Ringdal 2006).

Metodene har sine sterke og svake sider, det er viktig å erkjenne dette og velge metoden ut fra problemstillingen en ønsker å undersøke. Det er i forskningen utviklet en del formaliserte rammer og krav til arbeidet med metode. En ønsker på denne måten å øke tilliten til, eller eventuelt avkrefte visse påstander og oppfatninger (Holme og Solvang 2003).

### 4.2 Kvantitativ metode

Kvantitativ metode er formalisert og strukturert. Det er større innslag av kontroll fra forskerens side enn det er ved kvalitativ metode. Ut fra problemstillingen definerer metoden hva som er av spesiell interesse, og hvilke svar som er mulige. Metoden er preget av selektivitet og avstand til datakilden, noe som er nødvendig for å kunne gjennomføre undersøkelsen og prøve hvorvidt de resultatene en har kommet frem til, gjelder for alle enhetene en ønsker å si noe om. Statistiske målemetoder er sentrale i analysen av kvantitativ data (Holme og Solvang 2003). Dette innebærer at informasjonen som blir gitt enten baserer seg på tall, eller kan kodes om til tall (Jacobsen 2010). Datasystemer som brukes til å analysere er for eksempel SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

Metoden har sine begrensinger. Det fremstår som et problem innenfor kvantitativ metode at tiltroen blant folk flest er veldig stor, dette åpner for omfattende missbruk, ikke bare fra forskerens side men også av andre som benytter seg av forskningsresultatene. For ikke å misbruke de funnene en gjør må en være klar over begrensningene og kjenne forutsetningene denne tilnærmingen reelt bygger på. For seriøst forsknings- og undersøkelsesarbeid vil det være en fordel dersom tiltroen til presentasjonen av kvantitative funn var noe mindre. Folk generelt bør få et mer realistisk forhold til tallene presentert innenfor kvantitativ metode og hva tallene oppnår (Holme og Solvang 2003).

#### 4.3 Valg av metode

Brænden hadde et ønske om å beskrive informantens konkrete reaksjoner ut fra deres subjektive virkelighetstolkning og med hensyn til attribusjonsteorien. Med dette som bakgrunn valgte hun å basere seg på kvalitativ metode. Etter fullført intervju mente hun at funnene fremstod som noe vage og ikke detaljerte nok. Dermed benyttet hun seg av en metodetriangulering. Denne typen forskning har noen fordeler, et av dem er at metoden kan utdype forståelsen for ulike aspekter knyttet til samme sak, konteksten får en bredere presentasjon for de kvalitative data (Jick 1979).

Jeg har valgt å anvende kvantitativ metode på denne oppgaven. Det er flere årsaker til dette, blant annet er det interessant å undersøke om Brændens resultater kan være representative funn i et større utvalg av respondenter. Likeså forskningsforløp vanligvis går fra kvalitativ til kvantitativ tilnærming. Videre mener jeg at LePine og Van Dyne sin modell kan settes i større perspektiv.

Jeg har videre valgt å benytte meg av vignetter. Hensikten er enkel, for at respondentene skal kunne sette seg inn i en situasjon de ikke har opplevd måtte jeg skape situasjonen. For å klare dette var vignetter den beste løsningen for meg, der fikk jeg muligheten til å iscenesette en tenkt situasjon for så å stille spørsmål i forhold til reaksjonene.

#### 4.4 Valg av enheter

Ny arbeids – og velferdsforvaltning, også kjent som NAV ble etablert 1.juli 2006. NAV var et resultat av sammenslåingen av de to statlige etatene Trygdeetaten og Aetat, og den kommunale Sosialtjenesten. Sammenslåingen innebærer et partnerskap mellom stat og kommune (Regjeringen.no). Mange kontorer i Norge har gjennomgått sammenslåingen, men kontorene jobber enda med å få sammenslåingen til å fungere. Kristiansand stod for tur som siste kontor i NAV reformen. Jeg har valgt å ta utgangspunkt i NAV for å belyse min problemstilling. Dette er et bevisst valg gjort på bakgrunn av mitt nettverk innenfor NAV, min kunnskap om NAV men først og fremst grunnet NAV som organisasjon. Jeg mener at NAV er et bra valg for min oppgave da organisasjonen gjennomgår store forandringer og lederne har mye press på seg. Det er min mening at en så stor organisasjon, som ofte er i press fra både media, befolkningen og politikerne, er utfordrende å drive. Lederne opplever mye utfordringer i hverdagen som kan føre til at små, hverdagslige feil ligger nærmere enn i en organisasjon som det ikke er så mye press på. Det er desto viktigere å gjennomføre denne undersøkelsen i NAV da resultatene kan være til hjelp for organisasjonen.

NAV er en relativt stor organisasjon, den er også spredt i hele Norge. Jeg har valgt å konsentrere min oppgave rundt NAV Vest Agder ettersom NAV Kristiansand ikke var stort nok kontor i forhold til omfanget av oppgaven. Det er ca. fire hundre ansatte ved NAV Vest-Agder, dette anser jeg som et representativt antall for å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse i form av vignetter og spørreskjema.

#### 4.5 Vignetter

Vignetter inneholder tekst, bilder eller annen form for stimuli som informanter er bedt om å respondere på. Vignettene kan presenteres for respondentene på en rekke ulike måter, alt fra en presis tekst som for eksempel et case, til en live begivenhet som for eksempel et filmsnutt. Vignetter har lenge vært brukt i sosial forskning. På 50-tallet ble de benyttet på forskning innenfor antropologi psykologi, og mer nylig innenfor sosiologi, markedsføring, utdanning og instruksjoner. Den økende populariteten i bruken av vignetter skyldes delvis grunnet begrensningene av metoder i studiet av atferd, persepsjon, tro og normer (Hughes and Huby 2002:382). Vignetter åpner opp for at alle informantene responderer på samme stimuli. Dette vil tilsi at respondentene får presentert noe som vekker deres sanser, denne stimuli er satt til å være den samme hos hver respondent. I hverdagslivet vil vi alle bli påvirket av forskjellige

sanser, hensikten med vignettene er å smale inn disse sansene, men først og fremst gjøre dem om til det en ønsker å undersøke.

Tross den utbredte bruken av vignett forskning er det lite forståelse rundt selve designen (Wason et al. 2002). Utfordringen når en skal utforme en vignett der riktig respons er av interesse, er å tenke på designen. Denne skal være av en art der respondenten ikke mister noe av poenget underveis, den skal være så konkret som mulig for at respondenten skal oppnå bedre forståelse av det han/hun skal svare på.

En kvantitativ vignett studie består av to deler. Et vignett eksperiment som grunnelement, og en tradisjonell undersøkelse. Undersøkelsen og dets variabler brukes som bivariater i vignett eksperimentet. Innenfor all vignett forskning kan en skille mellom tre typer vignett eksperimenter.

- *Innenfor emne design*: Hver respondent svarer på samme vignett.
- *Blandet design*: Forskjellige grupper respondenter får forskjellige typer vignett sett, men innenfor hver gruppe får alle respondentene samme vignett som de skal bedømme.
- *Mellom emne design*: Hver respondent bedømmer kun en vignett. Denne typen benyttes veldig sjeldent da en møter en rekke måleutfordringer, grunnet ulike vignett kontekster (Atzmuller and Steiner 2010:129).

I en vignett studie kan respondenter bli konfrontert med, ikke bare en, men flere vignetter. På denne måten kan vignettene lokke frem deres tro, holdninger, forstand, kunnskap eller beregnet atferd i forhold til presenterte vignett scenarioer. Størrelsen på eksperimentet og antall vignetter varierer veldig, alt fra et lite eksperiment med fire vignetter til et stort et med flere tusen vignetter (Atzmuller and Steiner 2010).

Det legges vekt på at vignetter må tilpasses til respondentgruppen. Dersom respondentene har begrensede kognitive evner for eksempel, legges det vekt på at vignettene skal være korte, med enkle ord. Utfordringen er få frem det respondenten mener, på en best mulig måte. For å oppnå dette, er det viktig å få respondenten til å forstå vignetten og dets innhold, å ha en forståelse av hva det er en skal gi respons på (Hughes and Huby 2002).

Vignettene har sine begrensninger i at de ikke fullt ut kan speile kompleksiteten og dynamikken i det virkelige liv (Hughes and Huby 2002:383). Det har vært rettet kritikk mot bruken av vignetter grunnet nettopp dette. Det argumenteres at vignetter ikke klarer å fange

opp det virkelige livet, forslagene går blant annet på å bruke mer film fremfor tekster da de bedre kan gi en beskrivelse av individuell atferd.

Tross kritikk har vignetter en mulighet til selektivt å fange opp en representasjon av den virkelige verden, i en forenklet utgave. Dersom en ønsker å forske på et spesielt fenomen, uten at en fysisk kan skape fenomenet, vil vignetter fungere som en slags beskrivelse av fenomenet. Beskrivelsen skal lokke frem de individuelle persepsjonene, men på samme stimuli.

Innenfor metodiske debatter har vignettene blitt sammenlignet med observeringsteknikker. Ettersom vignetter er mindre kostbare og kan utføres på en langt raskere måte, har de fått sin plass innenfor metodeforskning. Innenfor kvantitativ forskning har vignetter fordelen ved at de kan produsere store mengder data fra mange respondenter på kort tid (Hughes and Huby 2002).

#### 4.6 Konstruksjon av vignettene:

Jeg har valgt å benytte meg av ”Innenfor emne design” vignett. Dette er i stor grad grunnet det praktiske, der samme undersøkelse måtte sendes ut til samtlige ansatte. Dette førte til begrensning av uavhengige variabler og dermed variasjonen av vignettene. Det optimale hadde vært å designe hver vignett med variasjon og sende disse ut til forskjellige grupper av respondenter.

Ettersom det legges stor vekt på at vignettene skal tilpasses respondentgruppen har jeg vært nøye med at NAV ansatte skal kunne kjenne seg igjen i vignettene. Jeg har blant annet valgt å bruke velkjente begrep for NAV ansatte som Intro (Introduksjonsprogrammet), PM (Publikum mottak) og KVP (Kvalifiseringsprogrammet). Jeg har videre konstruert vignettene ut fra situasjoner som eksisterer i NAV.

Jeg har basert meg på fire case der jeg presenterer fire ulike typer imperfekt atferd. De fire ulike typer imperfekt atferd bygger på Brændens funn. Jeg har tatt for meg hennes tolv case, ut fra dette har jeg kommet frem til mine fire case. Jeg har benyttet meg av en blanding av hennes case, der jeg har trukket ut de problemstillinger jeg synes var mest interessante og som kunne tenkes å få mest utfall i atferd.

### Case 1

Jonas er lederen ved Nav PM, han setter høye krav til sine ansatte og utarbeider nøye instruksjoner. En stor del av hans jobb er å formidle fylkesledelsens forventninger, oppgaver og instruksjoner til de ansatte. Han ber sine ansatte om å presentere et forslag til endring i plenum som følge av ordre fra fylkesledelsen. Tross innspill fra noen av de ansatte om hvor ubehagelig de synes dette var, gjennomføres presentasjonen. Møtet gikk ikke bra, mange av de ansatte var svært nervøse, noe som førte til dårlig stemning når møtet var ferdig. Respondentene er de som synes det er ubehagelig å snakke sammen foran forsamlinger.

### Case 2

Frank er lederen ved NAV KVP. Han har et stort sosialt engasjement som medfører at han har et vennskapelig tone med mange av de ansatte. Frank ansetter til tider mennesker som ikke er kvalifisert for jobben fordi han synes synd på dem, videre gir han de ansatte så mye frihet at enkelte reagerer på ansatte som utnytter denne friheten. Det er mange som tar for lange pauser, og kommer og går som de vil. Respondentene er de som reagerer på Franks atferd.

### Case 3

Henrik er leder ved NAV lokalt. Han har ansatt Tone, hun er nyutdannet sosionom med mye energi. Tone kommer med et forslag om endring av kontor strukturen. Tone mener at hennes forslag vil øke effektiviteten og gjøre det lettere for de ansatte å samarbeide. Henrik avviser Tones forslag uten å tenke så lenge på saken, og etterlater Tone i en situasjon der hun føler seg avvist. Respondentene er Tone i dette caset.

### Case 4

Arne er leder ved NAV Intro. Han er godt likt av de ansatte da han klarer å kombinere målrettet arbeid med sosialt moro. Han er villig til å akseptere eventuelle forslag de ansatte har, og behandler dem som likemenn. Det er stor konkurranse mellom vikarene, videre er NAV inne i en budsjettkuttperiode der flere av vikarene vil miste jobben. Arne forsnakker seg i alkoholpåvirket tilstand, noe som fører til at en av vikarene føler seg truffet av Arnes kommentarer. Respondentene er vikaren som føler seg truffet av Arnes kommentar.

Jeg har skrevet vignettene ut fra et ståsted der respondenten er den som opplever lederatferden som imperfekt. Dette er grunnet oppgavens natur, reaksjoner på imperfekt ledelse. Hadde respondenten ikke vært redd for å snakke foran forsamlinger kunne det tenkes at han ikke

ville oppfattet lederatferden i Jonas caset som imperfekt. Dermed ville svaret ikke vært en reaksjon på imperfekt lederatferd, men en reaksjon på lederatferd.

#### 4.7 Oppsettet

I dette avsnittet vil jeg nærmere forklare utarbeidelsen av casene, tankegangen i å besvare på begge problemstillingene og spørsmålene knyttet til oppgaven. Jeg vil også her ta opp igjen hovedmodellen i oppgaven min som baserer seg på attribusjoner, LePine og Van Dyne modellen, for å sette den i sammenheng med oppsettet av oppgaven.

For å kunne besvare mine to problemstillinger har jeg tilpasset vignettene og spørsmålene til begge problemstillingene. Vignettene er konstruert på den måten at respondentene er dem lederen handler imperfekt mot. Tross dette, er spørsmålet om hvorvidt de synes atferden faktisk var imperfekt eller ikke åpen.

De faktiske reaksjonsmønstrene

Vignettene og spørsmålene skal hjelpe meg med å besvare min oppgave. Første problemstillingen lyder som følger:

*”Hvordan reagerer medarbeidere på imperfekt lederatferd?”*

Vignettene er konstruert slik at de uavhengige variablene er lagt inn i casene, og de avhengige variablene ligger i spørsmålene. Mer om dette i avsnittet om attribusjoner nedenfor.

I forhold til min første problemstilling har jeg tenkt på selve reaksjonsmønstret. Jeg vil blant annet undersøke hvorvidt respondentene støtter og hvorvidt de utfordrer lederen. Sammen skal spørsmålene ”fortelle direkte”, ”fortelle hva bør gjøre”, ”klage/kritisere”, ”reducere negative effekter” og ”yte mindre” gi svar på reaksjonsmønsteret på imperfekt lederatferd. Vil respondentene yte mindre grunnet lederens handling? Vil de klage på og kritisere han? Hensikten er å kartlegge reaksjonsmønstret, spesielt i forhold til hvorvidt det er destruktivt eller konstruktivt.

## Attribusjoner

En attribusjonsprosess settes i gang, ifølge Winer (1985), når noe uventet, viktig eller negativt målrettet skjer. I oppgaven min er dette utgangspunktet til medarbeidernes reaksjoner, lederen handler imperfekt. LePine og Van Dyne modellen fokuserer på medarbeidernes reaksjoner i en arbeidssetting, den tar sikte på hjelpeatferden medarbeiderne utøver og hvordan dette fokuset kan hjelpe til med å forbedre gruppeeffektiviteten. Modellen tilsier at en imperfekt medarbeiderstil, i denne oppgaven lederstil, vil sette i gang attribusjonsprosesser. Dette er under den forutsetning at alle i gruppen er engasjerte i gruppas målsetting. Det er i oppgaven gått ut fra at medarbeiderne og leder har samme målsetting da de jobber i samme bedrift. Attribusjonsprosessene vil i henhold til LePine og Van Dyne modellen medføre emosjonelle, kognitive og atferdsmessige konsekvenser for gruppen. To av disse konsekvensene er i oppgaven min omtalt som reaksjoner, nærmere forklart medarbeidernes reaksjoner når ledere handler imperfekt. Grunnet begrenset plass i spørreskjemaet har jeg valgt å utelate emosjonelle konsekvenser.


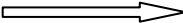
LePine og Van Dyne modellen spesifiserer at prestasjon er en funksjon av alle individuelle bidrag innenfor gruppen. Dette er i harmoni med den nye balanserte lederskapsteorien som tilsier at medarbeidernes rolle i en ledelse prosess har vært undervurdert. Det er i samhandling med sine medarbeidere at ledere presterer, det er ikke lenger fokus på lederen som person eller hvordan medarbeidernes ressurser på en best mulig måte kan anvendes til det beste for organisasjonen. Det er et samarbeid der effektivitet kan være utfallet.

For å sette det overnevnte i en bedre fremstilling velger jeg å benytte meg av den skjematiske fremstillingen av LePine og Van Dyne modellen. Modellen viser hvordan attribusjonene vil føre til bestemte reaksjoner. Modellen benyttes videre for å kunne besvare min andre problemstilling;

”Hvordan kan variasjoner i reaksjoner på imperfekt lederatferd forklares ved attribusjoner om lederne?”



### Peer Attributions for a coworker`s Low Performance and helping behavior

	Internal locus of control		External locus of control
Low	<p>Motivate</p> <p>Affect: Anger toward low performer</p> <p>Cognition: high Expectancy for change</p> <p>Behavior: Pep Talks/threats</p>	<p>Train</p> <p>Affect: Empathy Towards low performer</p> <p>Cognition: High expectancy for change</p> <p>Behavior: Teach/train</p>	
High	<p>Reject</p> <p>Affect: Anger toward low Performer</p> <p>Cognition: Low expectancy for change</p> <p>Behavior: Complain/ criticize</p>		
	High	Low	
	Controbility		

Figur 3. LePine og Van Dyne modellen

Modellen viser tre ulike typer for attribusjon: kausalitetsattribusjoner (hvem har ansvar for den dårlige prestasjonen?), kontrollbarhet (Er situasjonen kontrollbar for lederen og i hvilken grad?) og stabilitet (er det stor eller liten forventning til endring?), som hver vil ha konsekvenser for atferd, følelser og kognisjon. Modellen presenterer fire ulike typer atferd; kompensere, avvise, lære opp og motivere. Jeg har forsøkt å designe vignettene og spørsmålene slik at LePine og Van Dyne modellen kan testes ut i min undersøkelse. Etersom jeg har valgt å utelate emosjonelle konsekvenser vil jeg i realiteten teste ut deler av LePine og Van Dyne modellen.

Vignettene er som tidligere nevnt konstruert slik at de uavhengige variablene er lagt inn i casene, og de avhengige variablene ligger i spørsmålene. Jeg har valgt å sette inn kontrollbarhet og kausalitet som uavhengige variabler i casene i forhold til min andre problemstilling. Jeg har også lagt inn stabilitet som en uavhengig variabel. Dette er gjort bevisst for å kunne teste ut hvorvidt respondentene ilegger den samme stabiliteten til de forskjellige casene, fenomenet kalles manipulasjonssjekk. Webster og Sell (2007) beskriver

manipulasjonssjekk som en prosedyre utviklet for å bekrefte at kontrollerte faktorer har blitt implementert i forhold til forventningene. De påpeker at stabiliteten rundt rammeverket på forskning uten disse sjekkene ikke kan være sikker.

I spørsmålene er det lagt inn kognisjon og atferd som avhengige variabler for å kunne teste LePine og Van Dynes attribusjonsteori. Sammen skal spørsmålene og vignettene gi noen svar på hvor anvendbar LePine og Van Dyne modellen er i min undersøkelse. Vil respondentene i høyest mulig grad fortelle lederen hva han burde gjøre annerledes neste gang eller ville de helst kritisert han? Ut fra fordelingen av de forskjellige variablene, skal hvert case representere en type atferd. Dette kan fremstilles skjematisk for en bedre forståelse.

Case:	Jonas	Frank	Henrik	Arne
<i>Stabilitet:</i>	<u>Høy</u> -Rutine å respondere slik	<u>Høy</u> -Personligheten hans	<u>Lav</u> -Nytt forslag fra Tone	<u>Lav</u> -Spontan sit. som oppstod
<i>Kontrollbarhet:</i>	<u>Lav</u> -Ordre fra Ledelsen	<u>Høy</u> -Ansvaret ligger hos leder	<u>Lav</u> -Kontorfordelingen bestemt av ansatte	<u>Høy</u> -Arne som forsnakket seg
<i>Kausalitet:</i>	<u>Ekstern</u> -Avgjørelsen Tatt på Forhånd	<u>Intern</u> -Franks atferd	<u>Intern</u> -Henrik sitt valg å avvise	<u>Intern</u> -Arne ansvarlig for sit. Som oppstod
<i>Atferd:</i>	<u>Kompensere</u> -Påta seg Ekstra oppg. -Aktivt redusere neg effekter	<u>Avvise</u> -Presse Lederen ut -Baksnakke/kritisere lederen	<u>Lære opp</u> -Fortelle hva leder bør gjøre annerledes neste gang	<u>Motivere</u> -Fortelle at leder bør handle annerledes

Tabell 1: Atferd utfall

### Jonas case

Ved utarbeidelsen av dette caset har jeg prøvd å beskrive det på en måte som skulle tilsi at stabiliteten er høy, dermed forventer jeg at Jonas ikke vil handle annerledes ved neste

anledning. I forhold til kontrollbarhet gav jeg uttrykk for at Jonas ikke hadde så mye kontroll over ordrene som ble gitt, da disse kom fra hans ledere. Kausaliteten er lagt til ekstern grunnet ansvarligheten for situasjonen, som i dette caset ligger hos fylkesledelsen. I henhold til LePine og Van Dyne modellen vil en medarbeider reagere med atferden kompensere i tilfellet av situasjonen beskrevet ovenfor.

#### Frank case

I Frank caset vurderes stabiliteten som høy grunnet Franks personlighet, der sannsynligheten for at han legger om sine vaner ikke vurderes til å skje med det første. Kontrollbarheten i dette caset er lagt inn som høyt, dette grunnet Franks ansvar i at situasjonen er slik den beskrives i caset. De ansatte kan sluntre unna jobben og ta så mye pauser de vil på grunn av Franks lederatferd, dette tilsier at kausaliteten er intern. Franks atferd har ført til at situasjonen er slik den er i dag. LePine og Van Dyne modellen tilsier at medarbeidere i en slik situasjon som beskrevet ovenfor, vil reagere med hjelpeatferden avvise.

#### Henrik case

Henrik ilegges lav stabilitet da det her er snakk om et forslag Tone kommer med. Det er vurdert slik at han ikke nødvendigvis hadde handlet på samme måte dersom Tone hadde kommet med et nytt forslag. Kontrollbarheten vurderes som lav ut fra case beskrivelsen, dette fordi Henrik ikke har noe med kontorfordelingen å gjøre. Videre er kausaliteten intern da det var Henrik sitt valg å avvise Tone. LePine og Van Dyne modellen tilsier at overnevnt beskrivelse av Henrik og situasjonen som oppstår vil føre til at medarbeiderne reagerer med hjelpeatferd lære opp.

#### Arne case

Arne caset beskrives slik at stabiliteten er lav, dette fordi situasjonen som oppstod var forsnakkelse i alkoholpåvirket tilstand. Situasjonen beskrives i caset som en forsnakkelse, det forventes ikke at det samme nødvendigvis hadde skjedd igjen. Kontrollbarheten vurderes som høy da det var Arne som forsnakkete seg uten innflytelse fra andre. Tross alkoholpåvirket tilstand var det hans valg å uttale seg om vikarene, noe som videre tilsier at kausaliteten er intern. Det er aktøren, Arne, som er ansvarlig for situasjonen som oppstod. I henhold til overnevnt beskrivelse av Arne og situasjonen som oppstod vil LePine og Van Dyne modellen tilsa at medarbeiderne ville i en slik situasjon reagert med hjelpeatferden motivere.

Beskrivelsen av de fire casene er en foreløpig skisse til hvordan ting skulle vært dersom LePine og Van Dyne modellen skulle stemt til punkt og prikke. Vi vet at verden ikke alltid fungerer slik det står skrevet på papir, dermed blir det spennende å teste ut LePine og Van Dyne modellen i fortsettelsen. Dette først og fremst for å se om LePine og Van Dyne modellen stemmer, videre for å se hvor godt den eventuelt stemmer. Svarene og antakelsene skal settes på prøve og drøftes i resultatkapittelet. Spenningen ligger her mellom teorien og min undersøkelse.

#### Attribusjoner og de faktiske reaksjonene

Grunnet mitt valg av to problemstillinger er oppgaven lagt opp til at analysen skal være todelt. Det er lagt inn spørsmål som skal måle de faktiske reaksjonene på imperfekt atferd, samtidig som noen av disse spørsmålene også skal benyttes til å teste ut LePine og Van Dyne modellen og attribusjoner generelt. For å få en bedre oversikt viser skjemaet nedenfor fordelingen av spørsmålene, knyttet til problemstillingene.

Spørsmål	Faktiske reaksjoner	Attribusjoner
Feil håndtering av situasjon		x
Handle annerledes senere		x
Fortelle direkte	x	x
Fortelle hva bør gjøre	x	x
Klage/kritisere	x	x
Redusere negative effekter	x	x
Yte mindre	x	x
Best for organisasjonen		x
Best for meg		x

Tabell 2: Spørsmål knyttet til to problemstillinger

Jeg vil i denne oppgaven forsøke å besvare begge mine problemstillinger på en best mulig måte, dette ved hjelp av casene og tilhørende spørsmål. Respondentenes reaksjoner på mine case, sammen med deres svar på mine spørsmål skal hjelpe denne oppgaven å kaste lys over det sentrale temaet; reaksjoner på imperfekt lederatferd.

## 4.8 Datainnsamling

Før jeg sendte ut min undersøkelse til NAV ansatte i Vest Agder valgte jeg å gjøre en prestudie. Jeg lot noen relevante personer ta undersøkelsen og gi meg tilbakemelding, på denne måten hadde jeg mulighet til å forbedre undersøkelsen på bakgrunn av tilbakemeldingene jeg fikk. Tilbakemeldingene var positive i den forstand at respondentene synes at casene var forståelige og at de klarte å relatere seg til dem. Responsen i forhold til spørsmålene var at noen av dem var litt vanskelige å forstå. Etter tilbakemelding omformulerte jeg de spørsmålene som ble pekt ut som vanskeligst.

Jeg valgte å benytte meg av elektroniske spørreskjema, denne beslutningen ble tatt på bakgrunn av samtaler med kontaktpersonene mine i NAV Vest Agder. Jeg visste på forhånd hvor mange mail NAV ansatte mottar hver dag og hvor mye de har å stri med i denne travle tiden med omorganiseringen fra tre kontorer til et. Kontaktpersonene mine i NAV la klart frem kriteriene for at jeg skulle få lov til å foreta undersøkelsen hos dem. Det viktigste for dem var at de ansatte skulle bruke så lite som mulig tid på dette. Det ble vurdert som mindre tidkrevende å svare på et elektronisk spørreskjema, blant annet fordi de ansatte ikke trengte å bruke tid på tilbakelevering av skjemaene.

Jeg har kommunisert med relevante kontaktpersoner via telefon og mail. Etter et ledermøte ved NAV Vest Agder ble det tatt en avgjørelse om at min undersøkelse var godkjent og klar til å mottas. Det ble på forhånd sendt ut en mail til de ansatte fra ledelsen i NAV Vest Agder der de utdypet litt hva min oppgave handlet om og oppfordret de ansatte til å svare.

Jeg sendte ut spørreskjema på mail og gav en uke frist til å svare. Jeg gikk rundt på kontorene i Kristiansand og purret på svarene to dager før fristen gikk ut. Dette resulterte i noe flere svar på min undersøkelse.

Det statlige mail systemet er organisert i grupper. Dette vil si at tilgangen jeg hadde ikke gav meg et nøyaktig tall på hvor mange undersøkelser som ble sendt ut, men hvor mange grupper undersøkelsen ble sendt ut til. Det er ca. 400 ansatte i NAV Vest Agder, dermed regner jeg dette tallet som gyldig. Svarprosenten har de siste årene vært fallende. Svarprosjenter på rundt 80-90 prosenter er ikke lenger en selvfølge, svarprosjentene ligger heller på 30-40 (Johannessen et. Al, 2004). Jeg har en svarprosjent på 36,3%. Jeg velger å gjennomføre undersøkelsen da jeg mener at svarprosjenten min er tilstrekkelig.

## 5.0 Resultater

### 5.1 Innledning

I denne delen av oppgaven vil jeg fremlegge resultatene fra undersøkelsen.

For å belyse temaet, reaksjoner på imperfekt lederatferd, tas det utgangspunkt i to ulike teoretiske perspektiv; followership og attribusjonsteori. De to teoretiske perspektivene fungerer som to forskjellige verktøy i analyse delen. Followership brukes som bakgrunnsinformasjon for selve undersøkelsen, mens attribusjonsteorien sammen med LePine og Van Dyne modellen testes ut for å besvare min andre problemstilling. For å besvare min første problemstilling skal jeg se på de faktiske reaksjonsmønstrene, hovedfokuset vil være hvorvidt reaksjonene er konstruktive eller negative. Til slutt vil jeg fremlegge korrelasjonsanalysen og regresjonsanalysen.

### 5.2 Faktiske reaksjoner

Jeg vil med dette avsnittet prøve å besvare første problemstilling:

*”Hvordan reagerer medarbeidere på imperfekt lederatferd?”*

Tabellen nedenfor tar for seg gjennomsnittsverdien av alle casene og spørsmål som knyttes til reaksjonsmønstret. Jeg vil nå kaste et overblikk over tabellen og finne ut hvorvidt respondentene har svart konstruktivt eller negativt. Jeg vil først oppsummere generell reaksjonsmønster i alle fire case, der jeg peker på et overordnet reaksjonsmønster. Deretter skal jeg kort ta for meg hvert case og nærmere forklare reaksjonsmønstrene knyttet til de enkelte casene.

Spørsmål	Jonas case			Frank case			Henrik case			Arne case		
	Gj.snitt	N	Std.av.	Gj.snitt	N	Std.av.	Gj.snitt	N	Std.av.	Gj.snitt	N	Std.av.
Fortelle direkte	0,42	130	1,463	0,22	121	1,383	0,13	120	1,334	0,75	118	1,346
Fortelle hva bør gjøre	0,24	130	1,422	0,13	121	1,443	0,08	120	1,453	0,37	118	1,454
Klage/kritisere	-0,74	129	1,359	-0,26	121	1,427	-0,24	120	1,328	0,16	118	1,522
Redusere negative effekter	0,30	130	1,393	0,30	121	1,239	0,15	120	1,334	0,24	118	1,376
Yte mindre	-1,14	130	1,414	-0,57	121	1,497	-0,81	120	1,484	-0,77	118	1,677

Tabell 3 Hovedtabell, faktiske reaksjoner

Alle fire case, reaksjonsmønstre

Den skjematisk fremstillingen ovenfor viser blant annet at respondentene ikke i betydelig grad vil klage på og kritisere lederen. Verdiene på de forskjellige casene er forholdsvis lave, de er alle negative, noe som tilsier at respondentene legger seg på en skala mellom ”noe uenig” og ”verken enig eller uenig”. Jonas caset er likevel det med lavest verdi, noe som tilsier at respondentene i minst grad ville kritisert og klaget på Jonas. Dette kan skyldes at Jonas var den eneste av de fire lederne som fikk ordre fra høyere hold, noe som tilsier en ekstern årsaksattribusjon, for eksempel hell eller vanskelighet ved oppgaven. I de tre andre casene er kausaliteten lagt til intern årsaksattribusjon, der lederne feilet grunnet interne omstendigheter, eksempelvis lav ferdighet eller lav motivasjon.

Respondentene er tilsynelatende ikke aggressive i sine reaksjonsmønstre, de forholder seg rimelig nøytralt og deres reaksjoner vil ikke direkte skade lederen. Det som er interessant å se er at respondentene også forholder seg nøytrale i forhold til å hjelpe lederen. Det var lite utslag på spørsmålet ”å redusere negative effekter av ledernes handlinger”, det kan se ut til at respondentene ikke var villige til å gjøre dette. Respondentene har lagt seg på svaralternativet ”verken enig eller uenig” med en liten positiv virkning mot svaralternativet ”noe enig”. Det kan være flere årsaker til denne reaksjonen. Den ene er at de ikke ser på det som sin oppgave å ”rydde opp” etter lederen. Ettersom det i casene er lederen som handler imperfekt kan det tenkes at respondentene også mener at leder selv skal redusere negative effekter av sine handlinger. Respondentene reagerer passivt på å la den imperfekte handlingen gå utover leder, men de er også passive i fronten om å hjelpe leder. Det kan i dette tilfellet virke som at lederen står alene. Chaleff (2003) presiserer at graden av støtte er viktig for en organisasjons suksess. Respondentene i min undersøkelse ser ikke ut til å ville støtte leder i form av å redusere negative effekter av hans imperfekte handlinger.

Det er gjennomgående lave verdier på spørsmålet om respondentene vil yte mindre innsats i jobben grunnet ledernes imperfekte handlinger. Den laveste verdien finner sted i Jonas caset, der respondentene i minst grad vil yte mindre grunnet Jonas sine handlinger. Dette er et positivt reaksjonsmønster, spesielt med tanke på organisasjonens fremdrift. Tross ledernes imperfekte handling, vil altså respondentene fortsette arbeidet som før, handlingen vil ikke påvirke arbeidet. Det kan tenkes at dette reaksjonsmønsteret er slik fordi respondentene ikke er villige til å la lederens handlinger gå utover organisasjonen.



Det er en merkbar forskjell mellom spørsmålene ”fortelle lederen direkte at han handlet feil”, og ”fortelle hva han bør gjøre annerledes neste gang”. Chaleff (2003) presiserer viktigheten av å ville utfordre lederen. Respondentene ser ut til i større grad å være villige til å fortelle lederen at han bør handle annerledes neste gang, men de vil i mindre grad fortelle han hva han bør gjøre annerledes neste gang. Dette reaksjonsmønsteret ser ut til å være likt for alle case. Selv om verdiene i seg selv varierer med en liten margin, er tendensen i de fire case den samme. Dette kan tyde på at respondentene i liten grad er villige til å utfordre lederen. Videre kan det se ut til at respondentene er mer forsiktige med å virke instruerende, dette kan komme av frykt for å virke belærende overfor sin leder.

Det har tidligere vært antatt at medarbeidere kun reagerer negativt på imperfekt atferd. Resultatet viser at dette ikke nødvendigvis er tilfellet. Oppsummert kan jeg konkludere med at tross lederens imperfekte handlinger, er ikke reaksjonsmønsteret nødvendigvis negativt. Det er likevel vanskelig å konkludere med at det er positivt. Respondentene ser ut til å forholde seg rimelig nøytrale i sine reaksjonsmønstre, de er lite villige til å støtte lederen og lite villige til å utfordre han. Reaksjonsmønsteret er ikke destruktivt, men det er klart rom for bedring spesielt med tanke på mer engasjement blant respondentene.

Jeg vil nedenfor kommentere reaksjonsmønstrene nærmere i forhold til hvert case.

#### Jonas caset

Respondentene ser ut til å, i høyere grad være villige til å fortelle Jonas direkte at han handlet feil enn å fortelle han hva han bør gjøre neste gang. Begge spørsmålene heller mot høyre siden, men det er litt verdi forskjeller. De faller begge mellom ”noe enig” og ”verken enig eller uenig”, med helling mot sistnevnte. Respondentene er nokså enige i at Jonas sine handlinger ikke vil føre til at de yter mindre innsats på jobben eller at de kritiserer han eller klager på han. Dette ser jeg på som en positiv reaksjon på Jonas sine handlinger. I forhold til spørsmålet om respondentene vil redusere negative effekter av Jonas sine handlinger ligger verdien på en positiv skala, men da mellom ”verken uenig eller enig” og ”noe enig”. Det er ikke sikkert respondentene med en gang ser hva slags effekter det kan være snakk om, men mest sannsynlig mener jeg likevel at respondentene ikke vil ”rydde opp” etter Jonas sine feil.

#### Frank caset

Respondentene vil ikke umiddelbart fortelle Frank at han bør handle annerledes neste gang eller hva han bør gjøre annerledes ved neste anledning. Det er likevel et skille mellom de to

spørsmålene, der de er mer villige til å fortelle Frank at han handlet feil, enn å fortelle han hva han burde gjøre annerledes neste gang. Respondentene vil ikke aktivt redusere negative effekter av Frank sine handlinger. Respondentene har lagt seg på høyre siden, men nærmere svaralternativet ”verken enig eller uenig” enn ”noe enig”. I forhold til spørsmålet som berører klaging og kritisering av Franks atferd har respondentene valgt å helle mot venstre siden, som tilsier at de er ”noe uenig”, men mest ”verken enig eller uenig”. De vil dermed ikke nødvendigvis klage på Frank og kritisere han. Svaret på spørsmålet rundt det å yte mindre innsats i jobben grunnet Franks atferd faller i samme kategori, men heller mer mot ”noe uenig” fremfor ”verken enig eller uenig”. Respondentenes reaksjoner på Franks imperfekte atferd vil ikke i fortsettelsen være direkte ødeleggende for arbeidet eller for Frank som leder.

#### Henrik caset

Spørsmålene som går på hvorvidt respondentene ville fortalt Henrik direkte at han må handle annerledes neste gang, fortelle han hva han bør gjøre annerledes neste gang og redusere negative effekter av hans handlinger, ligger alle mot høyre siden. Samtidig som verdiene peker mot ”noe enig” ligger de tett opp til ”verken enig eller uenig”. Ut fra dette må jeg konkludere med at respondentene ikke har sterke meninger rundt disse tre spørsmålene. Verdien er sterkest i forhold til å redusere negative effekter, og svakest i forhold til å ville fortelle Henrik hva han burde gjøre annerledes neste gang. Det å klage på og kritisere Henrik og å yte mindre innsats på jobb grunnet det han gjorde, ser ikke ut til å være tilfellet. Respondentene har svart mot venstre siden, der klage/kritisere variabelen heller betraktelig mer mot ”verken enig eller uenig” enn ”noe uenig”. Tross respondentenes oppfattning av håndteringen av situasjonene som feil, vil ikke deres reaksjonsmønster være ødeleggende for Henrik sitt rykte, eller for det arbeidet de ansatte utfører.

#### Arne caset

Respondentene ser ikke ut til å ha noen store problemer med å fortelle Arne at han har handlet feil. Verdien peker mot ”noe enig” og er den høyeste på dette spørsmålet av alle fire case. Respondentene er mindre villige til å fortelle Arne hva han bør gjøre annerledes neste gang derimot, denne verdien ligger nærmere ”verken enig eller uenig” enn ”noe enig”. Respondentene har på spørsmålene som angår kritisering/klaging og det å redusere negative effekter av Arnes handlinger lagt seg nærme ”verken enig eller uenig” svaralternativet. Selv om svaret på disse to spørsmålene peker mot ”noe enig” er verdiene veldig lave til å kunne konkludere noe mer. Det siste spørsmålet i forbindelse med reaksjonsmønstret, yte mindre

innsats i jobben, heller mot venstre siden. Verdien er nærmest svaralternativet ”noe uenig” og tilsier at respondentene ikke nødvendigvis vil yte mindre innsats i jobben sin grunnet Arnes imperfekte lederatferd.

## 5.2 Attribusjoner

Jeg vil med dette avsnittet prøve å besvare min andre problemstilling:

*”Hvordan kan variasjoner i reaksjoner på imperfekt lederatferd forklares ved attribusjoner om lederne?”*

Hovedanalysen i denne masteroppgaven ligger i attribusjoner basert på LePine og Van Dyne modellen. Undersøkelsen er lagt opp slik at noen av spørsmålene (spørsmål 2 til 6) skal brukes til å bekrefte/avkrefte LePine og Van Dyne sine antakelser om medarbeidere og hjelpeatferden de utøver når visse forutsetninger er lagt til grunn. Jeg har, som tidligere nevnt i metode kapitlet, valgt å legge opp vignettene slik at de uavhengige variablene er lagt inn i casene mens de avhengige variablene ligger i spørsmålene. Dette tilsier at attribusjonene (stabilitet, kontrollbarhet og kausalitet) som er lagt i vignettene skal virke som forklaringsfaktorer i forhold til reaksjonene.

Stabilitet er indirekte lagt inn i casene for å teste ut hvorvidt respondentene ilegger den samme forventningen til endring for de forskjellige lederne, dermed settes kognisjonen på prøve. Spørsmål to, ”Handle annerledes” skal svare på stabiliteten respondentene ilegger hvert case. Ut fra mine antagelser skal Jonas og Frank caset ha høy stabilitet, mens Henrik og Arne skal ha lav stabilitet. Stabiliteten avgjør hvilken atferd som kan knyttes til hver leder. Dette basert på LePine og Van Dyne modellen. Dersom respondentene ilegger forskjellig stabilitet enn den jeg har prøvd å legge inn i casene, vil noen av casene få utfall i andre atferdstyper enn de først antatt. Nærmere forklaring på dette kommer under tabell fem.

Jeg vil også her først fremlegge en tabell som viser de forskjellige verdiene knyttet til hvert spørsmål, deretter presenterer jeg en tabell som skal på en oversiktlig måte vise LePine og Van Dyne modellens antakelser, og resultatene på undersøkelsen. Inkludert i det sistnevnte skjemaet vil jeg også legge inn de andre spørsmålene for å få en oversikt over hvordan respondentene har svart på disse.

Spørsmål	Jonas case			Frank case			Henrik case			Arne case		
	Gj.snitt	N	Std.av.	Gj.snitt	N	Std.av.	Gj.snitt	N	Std.av.	Gj.snitt	N	Std.av.
Feil håndtering sit./rolle	-1,28	131	1,335	1,09	121	1,005	0,77	120	1,315	1,56	118	1,017
Handle annerledes senere	0,28	130	1,555	0,04	121	1,582	-0,05	120	1,603	0,73	118	1,407
Fortelle direkte	0,42	130	1,463	0,22	121	1,383	0,13	120	1,334	0,75	118	1,346
Fortelle hva bør gjøre	0,24	130	1,422	0,13	121	1,443	0,08	120	1,453	0,37	118	1,454
Klage/kritisere	-0,74	129	1,359	-0,26	121	1,427	-0,24	120	1,328	0,16	118	1,522
Redusere negative effekter	0,30	130	1,393	0,30	121	1,239	0,15	120	1,334	0,24	118	1,376
Yte mindre	-1,14	130	1,414	-0,57	121	1,497	-0,81	120	1,484	-0,77	118	1,677
Best for organisasjonen	0,42	130	1,390	0,76	121	1,204	0,71	120	1,184	0,55	118	1,379
Best for meg	0,59	130	1,400	0,73	121	1,180	0,40	120	1,343	0,67	118	1,389

Tabell 4 Hovedtabell attribusjoner

Spørsmål	Jonas		Frank		Henrik		Arne	
	Prediksjon	Resultat	Prediksjon	Resultat	Prediksjon	Resultat	Prediksjon	Resultat
1.Feil håndtering sit.		---		++		+		++
2.Handle annerledes	<0	O	<0	O	>0	-	>0	+
3.Fortelle direkte		O	<u>&gt;0</u>	<u>O</u>		O	<u>&gt;0</u>	<u>+</u>
4.Fortelle hva bør gjøre		O		O	<u>&gt;0</u>	<u>O</u>		O
5.Klage/kritisere		--		-		-		O
6.Redusere negative eff.	<u>&gt;0</u>	<u>O</u>		O		O		O
7.Yte mindre		---		--		--		--
8.Best for org.		O		+		+		+
9.Best for meg		+		+		O		+

Tabell 5 Attribusjoner omkodet

Verdifordeling: -2\_\_\_\_-1,5\_\_\_\_-1\_\_\_\_-0,5\_\_\_\_0\_\_\_\_0,5\_\_\_\_1\_\_\_\_1,5\_\_\_\_2  
 ----    ---    --    -    O    +    ++    ++    +++++

Tabellen overfor er kodet om til -, O og + variabler for en bedre oversikt. Verdier under 0 har fått navnet - til ----, Verdier over 0 har fått navnet + til +++++. Videre har verdien 0 fått navnet O. For eks. vil verdier mellom -0,2 og -1,5 ha navnet ---- i tabellen, verdier mellom 0 og 0,5 vil ha navnet O, og så videre. Verdier i tabell fem som er utdypet og streket under er de verdier som stemmer med LePine og Van Dyne modellen.

## Stabilitet/kognisjon

Tabellen fire viser verdier i forhold til spørsmålene knyttet til attribusjoner. Tolkningen av disse tilsier at LePine og Van Dyne modellen kan anvendes på mine resultater. Tabell fem viser et mer oversiktig bilde av stabilitet, med prediksjon og resultat.

Manipulasjonssjekken jeg valgte å utføre i forhold til stabilitet viste at respondentene ikke hadde oppfattet stabiliteten slik jeg hadde lagt den inn i casene. Dette fører til at tabell en endrer form i forhold til forventet atferd. Jeg prøvde å ilegge Jonas og Frank høy stabilitet, mens Henrik og Arne skulle ha lav stabilitet. Respondentene har ikke vurdert den samme stabiliteten på tre av fire case. Tabell fem, spørsmål to viser at respondentene har størst tro på at Arne vil handle annerledes neste gang, dermed ilegges han lav stabilitet. Verdien er på 0,73 og er også den høyeste verdien knyttet til dette spørsmålet, dette er også det eneste caset som stemmer overens med stabiliteten jeg har forsøkt å plassere i casene. Videre har respondentene noe tro på at Jonas vil handle annerledes neste gang, med en verdi på 0,28. I forhold til Frank og Henrik casene er verdiene lave, men det er en liten tendens til at respondentene mener at Frank vil handle annerledes neste gang mens Henrik ikke vil. Tabell fire viser at Frank har en verdi på 0,04 mens Henrik har en verdi på -0,05.

Manipulasjonssjekken viste at respondentene ilegger casene Jonas, Frank og Henrik en annen stabilitet enn den jeg i utgangspunktet hadde tenkt, jeg forandrer dermed på tabell en der utfall av LePine og Van Dyne modellen er presentert. Forandringen blir ikke så stor ettersom LePine og Van Dyne modellen styres av tre variabler som, sammen utgjør en atferdstype. Forandringen på tabell en blir at Frank caset nå skal tilsi atferd motivere, fremfor avvise.

## Atferd

Dersom LePine og Van Dyne modellen skal kunne virke forklarende på casene når atferd analyseres skal Jonas caset skåre høyest på kompensere, Frank caset på motivere, Henrik caset på lære opp, og Arne caset på motivere. Tabell fem viser en oversikt over antakelsene i henhold til LePine og Van Dyne modellen, videre viser den også resultatene fra undersøkelsen som er blitt kodet om. Nærmere forklaring følger under.

### *Jonas case*

Tabell en viser at hjelpeatferd kompensere utøves gitt følgende attribusjoner ved leder:

- En leder feiler grunnet eksterne omstendighetene, kausaliteten er ekstern
- Leder har lav kontroll over situasjonen, kontrollbarheten er lav

- Muligheten for endring er høy, stabilitet lav

Jonas fikk ordre fra høyere hold om å holde seminaret, ordre han måtte følge ut fra case beskrivelsen. Han kan ikke, i full grad, holdes ansvarlig for at noen opplevde seminaret ubehagelig. Jeg la inn i caset at stabiliteten er høy, mens respondentene mente at stabiliteten er lav. Dette påvirker likevel ikke den videre analysen da LePine og Van Dyne modellen tilsier at lav eller høy stabilitet, gitt lav kontrollbarhet og ekstern kausalitet likevel utgjør atferd motivere.

Tabell fire viser en oversikt over spørsmålene, der spørsmål tre til seks måler atferd. Ut fra LePine og Van Dyne sin modell skal Jonas caset slå ut i spørsmål seks, kompensere. Tabell fem viser at Jonas caset gjør nettopp dette. Verdien er likevel høyest på spørsmål tre, da med en verdi på 0,42. Dette tilsier at respondentene mener at det å motivere lederen settes høyere enn det LePine og Van Dyne antar, å kompensere den imperfekte atferden. Verdien å kompensere har en verdi på 0,30, tett etterfulgt av variabelen lære opp som har en verdi på 0,24. Variabelen som skiller seg mest ut av de resterende er avvise. Verdien er på -0,74. Dette vil si at det er til dels stor enighet i at respondentene ikke ville avvist lederen grunnet hans imperfekte handling.

Respondentene vil i størst grad fortelle Jonas at han må handle annerledes neste gang, de vil i minst grad kritisere/klage på han. Atferden de i høyest grad ville respondert med er motivere, LePine og Van Dyne modellen antar at atferden kompensere skal gi utslag, dette stemmer i Jonas caset. Atferden peker i retning og dermed bekrefter den også LePine og Van Dyne modellen.

### *Frank case*

Tabell en viser at hjelpeatferd motivere utøves gitt følgende attribusjoner ved leder:

- En leder feiler grunnet interne omstendigheter, kausaliteten er intern
- Leder har høy kontroll over situasjonen, kontrollbarheten er høy
- Muligheten for endring er lav, stabilitet høy

Franks atferd fører til at hans ansatte kan sluntre unna jobben og hans ansettelses prosesser fører til missnøye. I henhold til min case beskrivelse vil ikke Frank endre oppførsel uten iverksettelse av tiltak og reaksjoner fra de ansatte. Min antakelse i caset, er at stabiliteten er

høy. Respondentene svarte at Frank caset hadde lav stabilitet. Som nevnt tidligere vil dette føre til at Frank caset nå skal tilsi atferd motivere, fremfor avvise.

LePine og Van Dyne modellen vil ha en forklaringskraft dersom Frank caset har høyest verdi ved spørsmål tre, motivere, som vist i tabell fem. Tabell fire der gjennomsnittsverdiene er fremstilt viser at Frank caset har høyest verdi på spørsmål seks, kompensere, da med en verdi på 0,30 og spørsmål tre, motivere, med en verdi på 0,22.

Svarene viser at respondentene i en tenkt situasjon der Frank er lederen deres, vil reagere med atferd kompensere og motivere. LePine og Van Dyne modellen og min undersøkelse samsvarer på den ene variabelen, motivere, selv om det ikke er den høyeste verdien i Frank caset vil den være brukbar i den forstand at den viser hvordan respondentene tenker i forhold til modellen. Atferden avvise måles i spørsmål fem, verdien er på -0,26. Dette er også den laveste verdien i Frank caset, noe som tilsier at respondentene er nokså uenige i at de ville kritisere Frank som leder. Spørsmål fire måler atferden lære opp, verdien er på 0,13. Dette vil tilsi at respondentene heller ikke ville reagert med å lære opp Frank.

I henhold til LePine og Van Dyne modellen skulle Frank caset tilsi atferd motivere, henviser til tabell fem. Resultatene viser at motivere atferden slår ut i undersøkelsen, selv om det ikke er den høyeste verdien er den tilstedet og jeg kan dermed konkludere med at LePine og Van Dyne modellen stemmer i tilfellet av antakelse der respondentene vil reagere med atferd motivere i Frank caset.

#### *Henrik case*

Tabell en viser at hjelpeatferd lære opp utøves gitt følgende attribusjoner ved leder:

- En leder feiler grunnet interne omstendigheter, kausaliteten er intern
- Leder har lav kontroll over situasjonen, kontrollbarheten er lav
- Muligheten for endring er lav, stabilitet høy

Henrik avviste Tone da hun kom med forslag om endring. Det ble lagt inn i case beskrivelsen at dette kunne tenkes å være et engangstilfelle der Henrik ikke synes ideen var god nok til å se nærmere på den, det vil si at stabiliteten skulle være lav. Respondentene har for det meste svart verken enig eller uenig, men resultatet peker likevel mot høy stabilitet.



Analysen av de neste spørsmålene viser at lære opp atferden verken skårer høyest eller lavest i forhold til respondentenes svar. Tabell fire, der gjennomsnittsverdene fremstilles viser at atferd lære opp har en verdi på 0,08. Dette vil si at LePine og Van Dyne sin modell virker forklarende i Henrik caset, bare ikke i høyeste grad. Respondentene ville til en viss grad respondert med atferden LePine og Van Dyne forutser, å lære opp.

Den laveste verdien også i dette caset er på atferde avvise, da med en verdi på -0,24.

Respondentene ville ikke reagert med avvising på Henriks sin imperfekte atferd.

Atferden motivere har en verdi på 0,13, noe som tilsier at respondentene i noe grad hadde reagert med å motivere Henrik. Den høyeste verdien i caset er på 0,15, da med atferd kompensere. Verdien tilsier at respondentene i en tenkt situasjon der Henrik er lederen deres i høyeste grad ville respondert med å utøve atferden kompensere. Dersom en ser på verdiene samlet er det ikke høye marginer, det er liten prosent som skiller spørsmålene fra hverandre. Den atferden som med høyest verdi nok en gang skiller seg ut er atferden avvise, denne tilsier at respondentene ikke ville reagert med å avvise Henrik.

Henriks imperfekte lederatferd skal i henhold til LePine og Van Dyne modellen føre til at respondentene reagerer med atferd lære opp. Dette er tilfellet, selv om verdien verken var lavest eller høyest i Henrik caset, peker den i riktig retning i forhold til LePine og Van Dyne modellen.

#### *Arne case*

Tabell en viser at hjelpeatferd motivere utøves gitt følgende attribusjoner ved leder:

- En leder feiler grunnet interne omstendigheter, kausaliteten er intern
- Leder har høy kontroll over situasjonen, kontrollbarheten er høy
- Muligheten for endring er høy, stabilitet lav

Arne forsnakket seg i alkoholpåvirket tilstand, han uttalte seg om ansettelsen til to av vikarene. Dette caset er det eneste som skiller seg ut i forhold til kognisjon. Som omtalt ovenfor svarte respondentene at Arne ved senere anledning vil handle annerledes, dette tilsvarer lav stabilitet. Etttersom respondentene har svart at de ilegger Arne lav stabilitet og jeg har gått ut fra det samme bør atferden motivere slå høyest ut.

Analysen av spørsmålene viser at atferden avvise har lavest verdi, da med 0,16. Dette skiller seg også mest ut fra de andre casene der respondentene i høy grad ville avvist Arne, men ikke

de andre lederne. Atferden kompensere har en verdi på 0,24 og lære opp atferden har en verdi på 0,32. Begge verdiene er forholdsvis høye i forhold til de forrige casene, likevel har de lite tilknytning til LePine og Van Dyne modellen. Atferden jeg trenger skal slå høyest ut er motivere, denne har en verdi på 0,75. Dette vil videre si at dette caset har forklaring i henhold til LePine og Van Dyne modellen.

LePine og Van Dyne modellen stemmer i Arne caset. Verdien er høy på riktig atferd, den er videre også høyest i hele caset. Respondentene ville i størst grad reagert med atferd motivere i forhold til Arne sin imperfekte lederatferd.

#### Oppsummering attribusjoner LePine og Van Dyne modellen

Jeg benyttet meg av manipulasjonssjekk i min undersøkelse, dette førte til at respondentene har hatt muligheten til å ilegge lederne stabiliteten de mener vil være mest sannsynlig. Manipulasjonssjekken resulterte i at Frank caset ikke lenger skulle gi utslag i atferd avvise, men atferd motivere. Som beskrevet ovenfor stemmer LePine og Van Dyne modellen i fire av fire case. Selv om verdiene på atferd ikke er de høyeste i hvert case peker de i retning av LePine og Van Dyne modellen. Det jeg kan trekke frem er at Arne caset er det som stemmer best med LePine og Van Dyne modellen. Jeg tror at det er flere mulige forklaringer til dette men den største er muligens grunnet valget av den imperfekte atferden. Arne caset er det jeg i høyest grad ville betegnet som ”tabbe” fra lederens side. Dermed kan det se ut som om respondentene reagerte sterkere i Arne caset grunnet nettopp dette. LePine og Van Dyne modellen legger til grunn visse forutsetninger i hjelpeatferd, jeg tror i stor grad at atferdsmønstret styres gitt disse forutsetningene men jeg vil også tro at selve ”tabben” eller ”feilen” spiller en viktig rolle i forhold til respondentenes reaksjonsmønster.

## 5.4 korrelasjonsanalyse.

Jeg vil nå se på graden av samvariasjon mellom mine variabler, dette vil vise hvorvidt de korrelerer med hverandre. Korrelasjonsmatrisen vil vise verdien (i hvor stor grad variablene korrelerer) og retningen (hvorvidt de korrelerer negativt eller positivt).

De fleste variablene har den samme rangeringen, de fordeler seg som følgende; -2 (helt uenig), -1 (noe uenig), 0 (verken enig eller uenig), 1 (noe enig) og 2 (helt enig).

Kontrollvariablene alder, stillingsprosent, ansiennitet og utdanning går fra 0 og oppover.

Kjønn er kodet slik at 1 er kvinne og 2 er mann.

Vi bruker Pearsons korrelasjonskoeffisient for å måle graden av lineær sammenheng.

Pearsons  $r$  vil variere mellom 0 og 1 dersom det er snakk om en positiv korrelasjon, mellom 0 og -1 dersom vi har å gjøre med en negativ korrelasjon. Dersom  $r$  er lik 0, har vi ingen lineær sammenheng. Eikmo og Clausen (2007) presiserer at en må være forsiktig med å si hva som er høye eller lave verdier av Pearsons  $r$ , da det hersker stor uenighet om dette (Eikmo og Clausen 2007). Også Johannesen (2003) påpeker at det ikke finnes noe svar på hva som er høy eller lav korrelasjon. Han sier derimot at en kan gå ut fra en tommelfingerregel der Pearsons  $r$  med en verdi under 0.20 kan ses på som svak korrelasjon, verdi mellom 0.40 og 0.20 representerer relativ sterk korrelasjon og verdier over 0.50 ses på som meget sterk korrelasjon (Johannesen 2003:115).

For å belyse min første problemstilling skal jeg se på svarene i forhold til LePine og Van Dyne modellen, det er en antakelse om hvilke variabler som bør korrelere signifikant for at LePine og Van Dyne modellen skal kunne virke forklarende. Jeg velger først å se på generell korrelasjon mellom mine variabler, der vil jeg kun ta med variabler som er signifikante på 1 prosent nivå. På slutten av hver analyse til de enkelte casene vil jeg si noe om korrelasjon i forhold til LePine og Van Dyne modellen.

Jonas	Gj.snitt	std	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.Feil håndtering sit.	-1,28	0,637	129														
2.Handle annerledes	0,28	1,263	106	.314**													
3.Fortelle direkte	0,04	1,279	123	.513**	.394**												
4.Fortelle hva bør gj.	0,24	1,314	123	.319*	.182*	.549**											
5.Klage/kritisere	-0,74	1,212	125	.280*	.037	.169	.252**										
6.Redusere neg. eff.	0,30	1,241	120	.209*	.269**	.391**	.173*	.135									
7.Yte mindre	-1,14	1,089	123	.111	.188*	.029	.141	.346**	.112								
8.Best for org.	0,42	1,089	116	.005	.260**	.175*	-.054	-.165	.251**	.108							
9.Best for meg	0,59	1,222	113	-.142	.087	.052	-.060	.098	.211*	.215*	.360**						
10.Kjønn	1,33	0,472	145	-.069	.072	.002	.136	.011	.077	.150	.091	.037					
11.Alder	39,92	11,342	145	.062	.064	.023	.084	-.141	.121	-.153	.060	-.186*	.172*				
12.Stillingsprosent	92,15	17,805	144	.085	.006	.052	-.112	-.105	-.047	-.042	-.145	-.137	.022	.136			
13.Ansiennitet	7,42	8,453	144	.112	.063	.066	.069	-.122	-.055	-.124	-.002	-.251**	.044	.626**	.104		
14.Utdannelse	2,24	0,641	143	-.134	-.044	-.116	-.151	.098	.073	-.150	-.019	.062	-.087	-.030	.112	-.109	

Tabell 6 Korrelasjonsmatrise Jonas case

\*\* p < .001

\* P < .005

Jonas case

Korrelasjonsmatrisen viser at kontrollvariablene kjønn, alder, stillingsprosent, ansiennitet og utdanning korrelerer signifikant på 1% nivå ved et tilfelle, dette gjelder alle fire case.

Variabelen *ansiennitet* korrelerer signifikant med *alder*. Dette faller naturlig og tilsier at de med høyere ansiennitet også er eldre.

Variabelen *ansiennitet* i Jonas caset korrelerer også signifikant med variabelen *best for meg*, da med negativt fortegn. Dette vil tilsa at de respondenter med høyere ansiennitet ikke mener at reaksjonen deres er til det beste for dem selv.

Videre viser korrelasjonsmatrisen at *feil håndtering av situasjonen* korrelerer signifikant med *handle annerledes*, *fortelle direkte*, *fortelle hva bør gjøre* og *klage kritisere*. Dette bekrefter at det er en sammenheng mellom disse variablene. De som mener at Jonas håndterte situasjonen feil mener også at han vil handle annerledes neste gang, de vil fortelle Jonas direkte at han må handle annerledes neste gang, og hva han bør gjøre. De vil også klage på og kritisere Jonas.

Variabelen *handle annerledes* korrelerer signifikant med variablene *fortelle direkte*, *redusere negative effekter* og *best for organisasjonen*. Sammenhengen mellom variablene er tilstedet. Dette tilsier at respondenter som mener at Jonas vil handle annerledes neste gang vil fortelle direkte til han at han har handlet feil, de vil aktivt redusere negative effekter av hans handlinger og de mener at deres atferd er til det beste for organisasjonen.

Variabelen *fortelle direkte* korrelerer signifikant med variablene *fortelle hva bør gjøre* og *redusere negative effekter*. Respondentene vil fortelle Jonas hva han bør gjøre neste gang og de vil aktivt redusere negative effekter av hans handlinger, dersom de forteller han direkte at han må handle annerledes neste gang. Den høyeste verdien er med variabelen *fortelle hva bør gjøre*, det er også den høyeste verdien i korrelasjonsmatrisen (0.549\*\*). Respondentene vil, dersom de forteller direkte til Jonas at han må handle annerledes neste gang, også fortelle hva han bør gjøre annerledes neste gang. Verdien ligger over 0,5, noe som ifølge Johannesens tommelfingerregel er en meget sterk korrelasjon.

*Hva bør gjøre* variabelen korrelerer signifikant med variabelen *klage kritisere*. Dette tilsier at respondenter som forteller Jonas hva han bør gjøre neste gang, også vil klage på og kritisere han.

Variabelen *klage kritisere* korrelerer signifikant med variabelen *yte mindre*. Respondentene som vil klage på Jonas og kritisere han vil også i fortsettelsen av det Jonas gjorde yte mindre i innsats på jobben sin.

*Redusere negative effekter* variabelen korrelerer signifikant med variabelen *best for organisasjonen*. Dette vil videre tilsi at respondentene som aktivt vil redusere negative effekter av Jonas sine handlinger mener at det de gjør er til det beste for organisasjonen.

Korrelasjonsmatrisen viser at *best for meg* korrelerer signifikant med kun en variabel, *best for organisasjonen*. Dette vil si at respondentene som mener at deres håndtering av situasjonen er til det beste for dem selv, også mener at det er til det beste for organisasjonen.

Analysen ovenfor viser at det er sterk korrelasjon mellom mange av mine variabler. Det er en oversikt over hva atferden til respondentene vil være, med utgangspunkt i en annen atferd. Etersom min oppgave fokuseres mer rundt LePine og Van Dyne modellen vil jeg nå presentere korrelasjonsanalysen sett i lys av LePine og Van Dyne modellen.

Dersom LePine og Van Dyne modellen skal ha forklaringskraft i undersøkelsen min må visse antakelser bekreftes. Jeg vil videre undersøke antakelsen om at Kognisjon, knyttet til spørsmål 2 *handle annerledes*, vil gi utslag på de fire neste spørsmålene som er knyttet til atferd. Dersom LePine og Van Dyne sin modell skal ha forklaringskraft vil respondentene som har svart høyt på *handle annerledes* svare høyt på *fortelle direkte* og *fortelle hva bør gjøre*. Dette vil gi utslag i signifikant korrelasjon mellom de tre variablene med positivt fortegn. Videre vil respondentene som har svart lavt på *handle annerledes* svare høyt på *klage kritisere* og *aktivt redusere negative effekter*. Dette vil gi utslag i signifikant korrelasjon mellom de tre variablene med negativt fortegn.

Denne analysen skiller ikke mellom de forskjellige casene, den tilsier simpelthen om grunntanken i LePine og Van Dyne modellen, der kognisjon, høy eller lav forventning til endring, skal kunne forutsi atferden. Den siste variabelen i LePine og Van Dyne modellen, kontrollbarhet er ikke lagt inn i spørsmålene men i de forskjellige case. Grunnet dette vil ikke korrelasjonsanalysen kunne skille mellom de fire hendelsene i casene mine, men kun mellom resultatene på spørsmålene knyttet til hvert case.

Variablene *handle annerledes* og *fortelle direkte* har en signifikant korrelasjon med en verdi på 0.394\*\*. Dette tilsier at LePine og Van Dyne modellen i dette tilfellet kan anvendes som forklaring på at respondenter som har høy forventning til endring vil fortelle lederen at han må handle annerledes neste gang. Videre har variablene *handle annerledes* og *fortelle hva bør gjøre* har en verdi på 0.182\*. Denne er signifikant på 5 prosent nivå. Variablene korrelerer, ettersom en ikke skal uttale seg for mye om høye eller lave verdier er det tommelfingerregelen jeg velger å anvende her også. Korrelasjonen er dermed lav. Det er noe lite samsvar med at respondenter som mener at lederen vil handle annerledes ved senere anledning, også forteller lederen hva han bør gjøre annerledes neste gang.

Variablene *handle annerledes* og *klage kritisere* har en verdi på 0.037. Verdien er ikke signifikant og den er heller ikke negativ slik den skulle vært i henhold til LePine og Van Dyne modellen. Antakelsen om at respondenter som mener at lederen ikke vil handle annerledes ved neste anledning kritiserer og klager på lederen, stemmer ikke. Videre har variablene *handle annerledes* og *aktivt redusere negative effekter* en signifikant korrelasjon verdi på 0.269\*\*. Ettersom LePine og Van Dyne modellen tar utgangspunkt i at hjelpeatferd, redusere negative effekter av lederens handlinger, vil utøves dersom respondentene mener at lederen ikke vil handle annerledes ved neste anledning, stemmer heller ikke LePine og Van Dyne sin modell ved dette tilfellet.

Frank	Gj.snitt	std	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.Feil håndtering sit.	1,09	0,983	119														
2.Handle annerledes	0,04	1,172	97	-.049													
3.Fortelle direkte	0,22	1,221	112	.273**	.199*												
4.Fortelle hva bør gj.	0,13	1,259	111	.199*	.228*	.593**											
5.Klage/kritisere	-0,26	1,241	114	-.019	.187*	.028	.274**										
6.Redusere neg. eff.	0,30	1,076	113	.300**	.126	.350**	.363**	.308**									
7.Yte mindre	-0,57	1,312	115	.111	.186*	.147	.400**	.346**	.065								
8.Best for org.	0,76	1,026	107	.074	.235**	.086	-.255**	.010	.112	.041							
9.Best for meg	0,73	0,986	107	.008	.222*	.150	.158	.133	.065	.055	.587**						
10.Kjønn	1,33	0,472	145	-.021	.095	.113	.093	.026	.026	.074	-.155	-.098					
11.Alder	39,92	11,342	145	.078	-.067	.065	-.020	-.128	.114	-.143	-.167	-.282**	.172*				
12.Stillingsprosent	92,15	17,805	144	.105	.055	.105	.038	.070	.106	-.174	-.026	-.007	.022	.136			
13.Ansiennitet	7,42	8,453	144	.014	-.019	-.008	-.029	-.137	.061	.008	-.094	-.140	.044	.626**	.104		
14.Utdannelse	2,24	0,641	143	.071	.043	.004	-.061	.098	.055	-.062	.090	.088	-.087	-.030	.112	-.109	

Tabell 7 Korrelasjonsmatrise Frank case

\*\* p < .001

\* P < .005



## Frank case

Kontrollvariablene i Frank caset korrelerer ved to tilfeller, der det ene er nevnt i begynnelsen av Jonas caset. Det andre er variabelen *alder* som korrelerer med variabelen *best for meg*, med negativt fortegn. Dette vil tilsa at de som er eldre ikke mener at deres reaksjon er til det beste for dem selv.

Variabelen *feil håndtering av situasjonen* korrelerer signifikant med to variabler, *fortelle direkte* og *redusere negative effekter*. Respondentene som mener at Frank sin håndtering av situasjonen var feil ville fortalt han det direkte, de ville også redusert negative effekter av Frank sine handlinger.

Også variabelen *handle annerledes* korrelerer signifikant med to variabler, *fortelle hva bør gjøre* og *best for organisasjonen*. De respondenter som mener at Frank ved senere anledning vil handle annerledes ville fortalt han direkte hva han bør gjøre annerledes neste gang og de mener at deres respons er til det beste for organisasjonen. Den laveste verdien på signifikant 1 prosent nivå er mellom variabelen *handle annerledes* og *best for organisasjonen*. Denne har en verdi på 0,235. I henhold til tommelfingerregelen til Johannesen (2003) er dette relativt sterk korrelasjon, da tross til at det er den minste korrelasjonsverdien i Frank matrisen min.

*Fortelle direkte* variabelen korrelerer signifikant med tre andre variabler, *fortelle hva bør gjøre*, *klage kritisere* og *redusere negative effekter*. Respondenter som ville fortalt direkte til Frank at han håndterte situasjonen feil ville også fortalt han hva han bør gjøre neste gang, de ville kritisert og klaget på han, de ville også prøvd å redusere negative effekter av Frank sine handlinger. Variabelen *fortelle hva bør gjøre* har den høyeste verdien i matrisen. Denne har en signifikant verdi på 0,593. Dette tilsier at det er en veldig stor sammenheng mellom de to variablene, noe som videre betyr at mange respondenter ville fortalt Frank hva han bør gjøre, dersom de også forteller han direkte at han handlet galt.

Variabelen *hva bør gjøre* korrelerer også med tre variabler, *klage kritisere*, *redusere negative effekter* og *best for organisasjonen*. Undersøkelsen viser at de som ville fortalt Frank hva han burde gjøre neste gang også ville klaget på og kritisert han, de ville videre redusert negative effekter av Frank sine handlinger, og de mener at deres reaksjoner er til det beste for organisasjonen.

*Klage kritisere* variabelen korrelerer signifikant med to variabler, *redusere negative effekter* og *yte mindre*. De respondenter som ville klaget på Frank og kritisert han ville også redusert negative effekter av hans handlinger, videre ville de yte mindre i jobben.

Korrelasjonsmatrisen viser at variabelen *best for meg* korrelerer signifikant med en variabel, *best for organisasjonen*. Dette vil videre si at respondentene som mener at deres håndtering av situasjonen er til det beste for dem selv, også mener at det er til det beste for organisasjonen. Verdien er signifikant med en verdi på 0,587.

Tankegangen i forhold til LePine og Van Dyne modellen er den samme i alle fire case, dermed vil forklaringen på hva som forventes skal korrelere signifikant være det samme som beskrevet ovenfor i Jonas caset.

*Handle annerledes* variabelen korrelerer med variablene *fortelle direkte* og *fortelle hva bør gjøre*. Verdiene fordeler seg følgende; *fortelle direkte* 0,199\* og *fortelle hva bør gjøre* 0,228\*\*. Signifikans nivået varierer, likevel ser det ut til å være noe sammenheng mellom variablene. Det høyeste tallet har mer forklaringskraft og en høyere signifikans nivå, jeg vil dermed konkludere med at LePine og Van Dyne modellen til en viss grad stemmer. Ettersom tommelfingerregelen tilsier at en verdi under 0,20 er noe lav verdi vil variabelen *fortelle direkte* ha en mindre forklaringskraft. Respondentene som mener at Frank ved senere anledning vil handle annerledes vil dermed i mindre grad fortelle dette direkte til han, de vil i høyere grad fortelle han hva han bør gjøre neste gang.

Variabelen *handle annerledes* skal videre analyseres i forhold til *klage kritisere* og *aktivt redusere negative effekter*. Som nevnt tidligere må disse korrelere signifikant med negativ fortegn dersom LePine og Van Dyne modellen skal ha forklaringskraft. Matrisen viser at variabelen *handle annerledes* korrelerer med variabelen *klage kritisere* med en verdi på 0,028. Videre korrelerer den med variabelen *aktivt redusere negative effekter* med en verdi på 0,126. Ingen av verdiene er signifikante og de har ikke negativt fortegn. Dermed kan ikke LePine og Van Dyne modellen anvendes som forklaringsfaktor.

Henrik	Gj.snitt	std	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.Feil håndtering sit.	0,77	1,305	119	.													
2.Handle annerledes	-0,05	0,987	87	.210*													
3.Fortelle direkte	0,13	1,208	114	.229*	.333**												
4.Fortelle hva bør gj.	0,08	1,280	111	.121	.323**	.616**											
5.Klage/kritisere	-0,24	1,243	117	.063	.121	.243**	.317										
6.Redusere neg. eff.	0,15	1,146	111	.034	.291**	.113	.094	-.029									
7.Yte mindre	-0,81	1,132	111	.120	.247**	.188*	.218*	.247**	.017								
8.Best for org.	0,71	0,985	106	.045	.285**	.238**	.219*	-.045	.203*	.093							
9.Best for meg	0,40	1,084	104	.018	.225*	.217*	.190*	.223*	.192*	.233*	.556**						
10.Kjønn	1,33	0,472	145	.010	.118	.151	.162	-.031	.100	-.011	.090	-.120					
11.Alder	39,92	11,342	145	-.024	-.047	.079	.098	-.126	-.030	-.295**	-.104	-.171	.172*				
12.Stillingsprosent	92,15	17,805	144	.090	.144	.263**	.186*	.163	-.067	-.006	-.088	-.079	.022	.136			
13.Ansiennitet	7,42	8,453	144	-.007	-.033	.054	.072	-.029	-.179	-.222	.004	-.012	.044	.626**	.104		
14.Utdannelse	2,24	0,641	143	-.102	.038	-.175	-.121	-.066	.148	-.068	-.046	.041	-.087	-.030	.112	-.109	

Tabell 8 Korrelasjonsanalyse Henrik case

\*\*p<.001

\*p<.005

Henrik case

Kontrollvariabelen *alder* korrelerer signifikant med variabelen *yte mindre*, da med negativt fortegn. Dette tilsier at de som er eldre ikke vil, som en konsekvens av lederens handlinger, yte mindre i jobbsammenheng. Videre korrelerer også variablene *stillingsprosent* og *fortelle direkte* signifikant. Desto høyere stillingsprosent, desto mer vil respondentene fortelle direkte til lederen at han må handle annerledes neste gang.

Variabelen *feil håndtering av lederrollen* korrelerer ikke signifikant med noen av de andre variablene. Det er litt interessant å se på Henrik caset i forhold til leder rollen, dette er den eneste variabelen som ikke korrelerer med noen av de andre variablene. Dette vil si at respondentene som mener at Henrik håndterte sin lederrolle feil, ikke vil klage og kritisere han, de vil heller ikke yte mindre i jobben sin grunnet Henrik sine handlinger. Henrik avviste Tone sin ide uten å ta det opp med de andre på kontoret, likevel vil ikke denne situasjonen føre til noe særlig utslag på de andre reaksjonsalternativene i undersøkelsen.

Variabelen *handle annerledes* korrelerer signifikant med fem av variablene fra undersøkelsen; *fortelle direkte*, *fortelle hva bør gjøre*, *redusere negative effekter*, *yte mindre* og *best for organisasjonen*. Verdiene varierer fra 0,247 (*Yte mindre*) til 0,333 (*fortelle direkte*). Generelt er verdiene lite spredt, de er alle innenfor tommelfingerregelens relativt sterk korrelasjon. Respondentene som mener at Henrik ved senere anledning vil handle annerledes vil også; fortelle direkte til han at han handlet feil, de vil fortelle han hva han bør gjøre, de vil redusere negative effekter av Henrik sine handlinger, de vil videre yte mindre i jobben sin og mener at deres reaksjoner på Henriks atferd er til det beste for organisasjonen.

*Fortelle direkte* variabelen korrelerer signifikant med tre variabler. *Fortelle hva bør gjøre*, her finner vi også den høyeste verdien i matrisen (616), *klage kritisere* med den laveste verdien i Henrik matrisen (0,380) på signifikant 1 prosent nivå og *best for organisasjonen*.

Den høyeste verdien ligger ikke over den kritiske grensen, der ifølge Ringdal (2006) problemer kan oppstå. Likevel er det interessant å se at de som vil fortelle Henrik direkte at han har handlet feil også vil fortelle han hva han bør gjøre. Dette er et trekk som går igjen i casene, tallet er likevel høyest i Henrik caset. Spørsmålene måler to forskjellige trekk ved respondentens reaksjonsmønster, dette dersom LePine og Van Dyne modellen tas i bruk.

*Fortelle direkte* måler atferden innenfor "motivere" rubrikken i LePine og Van Dyne modellen og *fortelle hva bør gjøre* måler atferden innenfor "lære opp" rubrikken i LePine og

Van Dyne modellen. Respondentene som forteller Henrik direkte at han må handle annerledes neste gang vil klage på og kritisere han, de mener videre at deres reaksjoner er til det beste for organisasjonen.

*Hva bør gjøre* variabelen korrelerer signifikant med variabelen *klage og kritisere*. Dette tilsier at respondenter som vil fortelle Henrik hva han bør gjøre neste gang, også vil kritisere og klage på han.

Variabelen *klage kritisere* korrelerer også signifikant med *yte mindre* variabelen.

Respondenter som vil klage på Henrik og kritisere han vil også yte mindre innsats på jobben sin.

Korrelasjonsmatrisen viser at *best for meg* korrelerer signifikant med *best for organisasjonen*. Respondentene som mener at deres håndtering av situasjonen er til det beste for dem selv, også mener at det er til det beste for organisasjonen.

I forhold til LePine og Van Dyne modellen skal jeg nå se på variabelen *handle annerledes*, og de påfølgende fire variablene for Henrik caset.

I caset korrelerer variabelen *handle annerledes* signifikant med variablene *fortelle direkte* (0,333) og *fortelle hva bør gjøre* (0,323). Verdiene er innenfor tommelfingerregelens relativt sterk korrelasjon. Respondentene som mener at Henrik kommer til å handle annerledes ved neste anledning, vil fortelle han direkte at han må handle annerledes neste gang, de vil også fortelle han hva han bør gjøre. Dette er i samsvar med LePine og Van Dyne modellen. Likevel kan jeg ikke si noe mer eksakt enn at de samsvarer, det er videre i analysedelen, der jeg tar for meg gjennomsnittsverdiene, jeg egentlig vil se hvor godt mine funn kan relateres til LePine og Van Dyne modellen.

Variabelen *handle annerledes* skal videre korrelere signifikant med variablene *klage kritisere* og *aktivt redusere negative effekter*, verdiene må ha negativt fortegn dersom LePine og Van Dyne modellen skal kunne anvendes. Variabelen korrelerer ikke signifikant med *klage kritisere* variabelen, det gjør den med *redusere negative effekter* variabelen. Korrelasjonen er signifikant med en verdi på 0,291. Den har ikke negativt fortegn og havner dermed utenfor resultatene jeg var ute etter.

Arne	Gj.snitt	std	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.Feil håndtering sit.	1,561	,012	117														
2.Handle annerledes	0,73	1,190	93	.148													
3.Fortelle direkte	0,75	1,265	110	.295**	.385**												
4.Fortelle hva bør gj.	0,37	1,340	110	.151	.168	.511**											
5.Klage/kritisere	0,16	1,424	112	.230*	.065	.093	.302**										
6.Redusere neg. eff.	0,24	1,172	107	.302**	.205*	.205*	.250**	.224*									
7.Yte mindre	-0,77	1,364	108	-.025	.080	-.019	.176	.453**	.020								
8.Best for org.	0,55	1,174	102	.024	.150	-.006	-.005	-.133	.063	-.027							
9.Best for meg	0,67	1,323	103	.020	.174	-.002	-.008	.094	.143	.070	.355**						
10.Kjønn	1,33	0,472	145	.083	.004	.024	.103	.100	.162	-.060	.024	.056					
11.Alder	39,92	11,342	145	.114	.002	.152	.048	-.077	.040	-.045	-.104	-.229*	.172*				
12.Stillingsprosent	92,15	17,805	144	.021	-.022	.211*	.110	.090	-.042	.065	-.125	-.177	.022	.136			
13.Ansiennitet	7,42	8,453	144	.074	.069	.201*	-.082	-.099	.047	-.093	-.077	-.127	.044	.626**	.104		
14.Utdannelse	2,24	0,641	143	.049	.019	-.054	-.027	.067	.089	-.006	-.058	.016	-.087	-.030	.112	-.109	

Tabell 9 Korrelasjonsmatrise Arne case

\*\* p < .001

\* P < .005

Arne case

Kontrollvariablene i Arne caset korrelerer ikke signifikant på 1% nivå med noen av de andre variablene. Arne caset skiller seg også her ut i forhold til de andre casene. Dette er noe som senere i oppgaven vil komme klarere og mer til syne.

*Feil håndtering av situasjonen* variabelen korrelerer signifikant med tre andre variabler; *fortelle direkte*, *klage kritisere* og *redusere negative effekter*. Alle tre verdiene er innenfor tommelfingerregelens relativt sterk korrelasjon. Respondentene som mener at Arne håndterte situasjonen feil ville fortalt dette direkte til han, de ville videre klaget på og kritisert han, og de ville redusert negative effekter av hans sine handlinger.

*Handle annerledes* korrelerer signifikant med en variabel, *fortelle direkte*. Dette vil tilsi at respondenter som mener at Arne vil handle annerledes neste gang også vil fortelle han direkte at han må handle annerledes neste gang.

Variabelen *fortelle direkte* korrelerer signifikant med en variabel, *fortelle hva bør gjøre*. Verdien er på 0,511, dette er den høyeste verdien i Arne matrisen. Respondenter som ville fortalt direkte til Arne at han må handle annerledes neste gang ville også fortalt han hva han burde gjøre annerledes neste gang. Som nevnt tidligere er dette to variabler som korrelerer sterkest i hele korrelasjonsanalysen.

Variabelen *hva bør gjøre* korrelerer med to variabler, *klage kritisere* og *redusere negative effekter*. Den sistnevnte har den laveste korrelasjonsverdien (0,250) i matrisen, på signifikant 1 prosent nivå. Respondenter som vil fortelle Arne hva han bør gjøre neste gang vil kritisere og klage på han, de vil også redusere negative effekter av hans handlinger.

*Klage kritisere* variabelen korrelerer signifikant med variabelen *yte mindre*. Respondenter som vil klage på og kritisere Arne vil også yte mindre i jobben sin.

Variabelen *best for meg* korrelerer signifikant med variabelen *best for organisasjonen*. Respondenter som mener at deres reaksjoner i forhold til Arne er best for dem selv, mener også at det er til det beste for organisasjonen.

For å teste ut LePine og Van Dyne modellen skal jeg rette blikket mot variabelen *handle annerledes*, og de neste fire variablene.

*Handle annerledes* korrelerer signifikant med variabelen *fortelle direkte* (0,385), variabelen *fortelle hva bør gjøre* korrelerer ikke. Dette vil si at LePine og Van Dyne modellen nok en gang stemmer på noen variabler, men ikke på andre. Respondentene som tror at Arne vil handle annerledes vil fortelle han direkte hva han bør gjøre annerledes, de vil ikke fortelle han hva han bør gjøre annerledes neste gang slik LePine og Van Dyne modellen forutsier.

Videre skal *handle annerledes* korrelere signifikant med variablene *klage kritisere* og *aktivt redusere negative effekter* da med negativt fortegn, i henhold til LePine og Van Dyne modellen. Ut fra matrisen ser vi at dette ikke er tilfellet. Respondenter som tror at Arne kommer til å handle annerledes neste gang, vil klage på og kritisere han med en signifikans verdi på 5 prosent nivå, videre vil de ikke aktivt prøve å redusere negative effekter av hans handlinger.

### *Oppsummering*

Oppsummert vil jeg si at korrelasjonsnivået i forhold til LePine og Van Dyne sin modell ikke stemmer i høy grad. LePine og Van Dyne modellen kunne i noen tilfeller virke forklarende, felles for alle case er at variabelen *handle annerledes* ikke korrelerte signifikant og med negativt fortegn med variablene *klage kritisere* og *aktivt redusere negative effekter*. LePine og Van Dyne sin antakelse om at medarbeidere som tror at lederen vil handle annerledes neste gang ikke vil kritisere han og klage på han, eller redusere negative effekter av hans handlinger, stemmer ikke. Jeg vil likevel her peke på at det nok en gang er Arne caset som skiller seg mest fra de andre. Dette kommer frem i kontrollvariablene og ikke minst i reaksjonsmønstrene til de ansatte. Det er en tendens til at de som mener at Arne vil handle annerledes kun vil reagere med å fortelle han dette direkte, i motsetning til de andre casene der respondentene i alle tilfeller, i noe grad ville redusert negative effekter av lederens handlinger. Et av fellestrekkene ved alle fire case er det faktum at de respondentene som ville klaget på og kritisert lederen, også ville yte mindre innsats i jobben sin.

Som nevnt tidligere er korrelasjonsanalysen kun et overblikk over graden av samvariasjon, det er i analysen av gjennomsnittsverdiene LePine og Van Dyne modellen ble testet ut i den grad at den besvarte min andre problemstilling. For videre å utforske medarbeidernes reaksjoner på imperfekt lederatferd, vil jeg nå foreta en regresjonsanalyse.



## 5.6 Regresjonsanalyse

Regresjonsanalyse er å foretrekke som analyseverktøy dersom antall uavhengige variabler overstiger 2 til 3 (Ringdal 2006). Min oppgave består av fire uavhengige variabler (lederstil, stabilitet, kontrollbarhet og kausalitet), jeg velger dermed å benytte meg av regresjonsanalyse. Mine uavhengige variabler er i casene, dermed vil jeg her å foreta en regresjonsanalyse der jeg skal prøve å se om variasjonen i mine kontrollvariabler kan forklare variasjonen i reaksjoner på imperfekt lederatferd. Oppmerksomheten flyttes dermed fra størrelsen på sammenhengen til styrken på årsakseffekten (Midtbø 2009).

I korrelasjonsanalysen så jeg at alder og ansiennitet korrelerte høyt. Jeg velger dermed å slå sammen disse to variablene og kun benytte meg av variabelen alder i regresjonsanalysen.

Hensikten med regresjonsanalysen er å se hvilke av de uavhengige variablene som har størst effekt på den avhengige variabelen. Jeg skal se på følgende verdier i regresjonsanalysen:

- *Adjusted R<sup>2</sup>* er en verdi som viser i hvor høy grad de uavhengige variablene forklarer den avhengige. Altså hvor god modellen er (Eikemo m.fl. 2007).
- *F-value* er tallet som tilsier hvor signifikant analysen er. Tallet må være høyere enn to for at analysen skal være signifikant. Dersom analysen er signifikant vil dette tilsi at nullhypotesen (de uavhengige variablene og de avhengige variablene ikke har noe sammenheng) kan forkastes (Eikemo m.fl. 2007).
- "B er den ustandardiserte regresjonskoeffisienten som viser gjennomsnittlig endring i Y (avhengig variabel) når verdien til den uavhengige variabelen (x) som står foran koeffisienten, øker med en enhet – samtidig som alle andre variabler holdes konstante (Eikemo m.fl. 2007:56).

Jeg velger å kommentere den høyeste ustandardiserte regresjonskoeffisienten og den laveste i verdi. Kontrollvariabelen kjønn er kodet slik at 1 = kvinne, og 2 = mann. Mine avhengige variabler i regresjonsanalysen, reaksjoner på imperfekt lederatferd, er kodet slik at de går fra helt uenig til helt enig.

Jonas	Feil hånd. situasjon	Handle annerledes	Fortelle Direkte	Fortelle bør gjøre	Klage kritisere	Red. negative effekter	Yte mindre	Best for org.	Best for meg
	<i>Beta Sig</i>	<i>Beta Sig</i>	<i>Beta Sig</i>	<i>Beta Sig</i>	<i>Beta Sig</i>	<i>Beta Sig</i>	<i>Beta Sig</i>	<i>Beta Sig</i>	<i>Beta Sig</i>
Kjønn	-.083 .354	.066 .468	-.012 .893	.123 .167	.031 .730	.058 .522	.170 .054	.074 .413	.066 .458
Alder	.061 .498	.054 .555	.005 .958	.068 .449	-.134 .138	.121 .183	-.195 .029	.045 .623	-.188 .037
Stillingspr.	.099 .268	.006 .943	.057 .526	-.108 .224	-.107 .232	-.074 .407	-.016 .859	-.061 .502	-.133 .131
Utdannelse	-.143 .107	-.037 .679	-.121 .180	-.130 .142	.100 .263	.091 .307	-.154 .078	-.007 .940	.063 .473
<i>R<sup>2</sup> (adjusted)</i>	.007	-.021	-.015	.024	.010	-.003	.050	-.020	.032
<i>R<sup>2</sup></i>	.037	.010	.017	.054	.042	0.29	.079	.012	.067
<i>F-verdi:</i>	1.216	.327	.530	1.781	1.333	.919	2.670	.370	2.045

Tabell 10 Regresjonsmatrise Jonas case

## Jonas case

*Adjusted R<sup>2</sup>* forteller at kontrollvariablene forklarer rundt - 0,50 prosent av variasjonen i den avhengige variabelen ”yte mindre”. Det betyr at andre faktorer enn de jeg har inkludert i analysen forklarer 99,50 prosent av variasjonen i reaksjoner på imperfekt lederatferd. Dette er det høyeste prosenttallet i Jonas caset. De resterende *Adjusted R<sup>2</sup>* verdiene er forholdsvis lave, dermed har ikke kontrollvariablene ikke særlig forklaringskraft i reaksjoner på imperfekt lederatferd. Den laveste verdien ligger på -0,21%, da på variabelen ”handle annerledes”. Forklaringskraften kunne vært høyere dersom jeg hadde hatt flere variabler å inkludere.

Mange av F verdiene er lavere enn tallet to, jeg kan derfor ikke forkaste nullhypotesen om at kontrollvariablene og mine avhengige variabler ikke har noe sammenheng. Dette kan derimot gjøres på to av variablene, ”best for meg” og ”yte mindre”. Verdiene er på 2,045 og 2,630. Selv om tallene ikke er særlig høye, er de over to og jeg kan dermed konkludere med at nullhypotesen om at ”best for meg” og ”yte mindre” ikke har noe sammenheng med kontrollvariablene kan forkastes.

## Kjønn

Tabellen overfor viser at variabelen kjønn har høyest forklaringskraft på variabelen ”yte mindre”, den ustandardiserte koeffisienten er på 0,170. Dette vil tilsi at menn, i høyere grad enn kvinner vil yte mindre i jobben sin grunnet Jonas sine imperfekte handlinger. Variabelen ”Feil håndtering av situasjonen” har en Beta verdi på -0,083. Dette vil tilsi at menn i høyere grad være uenige i at Jonas håndterte situasjonen feil.

## Alder

Av tabellen fremgår det at Beta verdien på alder og ”reduere negative effekter” er på 0,121. Når alderen øker med en enhet indikerer modellen at respondentene i større grad vil redusere negative effekter av Jonas sine handlinger. Den laveste Beta verdien er på alder og variabelen ”yte mindre”, da med en verdi på -0,195. Dette vil videre indikere at når alderen avtar med en enhet vil respondentene i større grad yte mindre på jobb.

## Stillingsprosent

Tabellen viser at stillingsprosenten har høyest verdi på variabelen ”feil håndtering av situasjon”. Verdien er på 0,099. Dette vil tilsi at respondenter med høyere stillingsprosent i større grad mener at Jonas håndterte situasjonen feil. Dersom stillingsprosenten øker med en

prosent, vil respondentene flytte seg med verdi på 0,099 på skalaen mellom helt uenig og enig.

Variabelen ”best for meg” og kontrollvariabelen stillingsprosent har en negativ Beta verdi på -0,133. Dette er den laveste verdien i forhold til stillingsprosent. Verdien forteller at dersom en minker i stillingsprosent med en enhet, vil respondentene i høyere grad mene at deres reaksjoner er til det beste for dem selv.

#### Utdannelse

Regresjonsmatrisen i forhold til utdannelse viser at den høyeste verdien ligger i forhold til klage/kritisere variabelen. Verdien er på 0,100. Dette vil si at dersom respondentene går fra for eksempel grunnskole til videregående, vil deres reaksjonsmønster endre seg i den forstand at de i høyere grad vil klage på og kritisere lederen. Den laveste verdien i tabellen finner jeg i forhold til variabelen ”yte mindre”, verdiene er på -0,154. Dette vil tilsi at respondenter med lavere utdannelse, i større grad vil yte mindre innsats i jobben sin grunnet ledernes imperfekte handlinger.

Frank	Feil hånd. situasjon		Handle annerledes		Fortelle Direkte		Fortelle bør gjøre		Klage kritisere		Red. negative effekter		Yte mindre		Best for org.		Best for meg	
	Beta	Sig	Beta	Sig	Beta	Sig	Beta	Sig	Beta	Sig	Beta	Sig	Beta	Sig	Beta	Sig	Beta	Sig
Kjønn	-.029	.756	.105	.262	.098	.293	.086	.357	.037	.693	.008	.929	.094	.312	-.139	.131	-.070	.438
Alder	.077	.412	-.073	.434	.036	.697	-.046	.621	-.146	.121	.103	.272	-.151	.108	-.149	.107	-.256	.006
Stillingspr.	.092	.327	-.057	.539	.093	.321	.040	.669	.083	.376	.086	.360	-.024	.793	-.024	.796	.005	.954
Utdannelse	.065	.489	.050	.592	.001	.991	-.064	.495	-.035	.707	.053	.572	.007	.943	-.077	.404	.069	.445
R <sup>2</sup> (adjusted)	-.013		-.014		-.013		-.021		-.008		-.011		-.004		.023		.050	
R <sup>2</sup>	.021		.020		.021		.014		.026		.023		.029		.056		.082	
F-verdi:	.612		.594		.626		.401		.773		.672		.871		1.693		2.560	

Tabell 11 Regresjonsmatrise Frank case

## Frank case

*Adjusted R<sup>2</sup>* forteller i Frank caset at kontrollvariablene forklarer rundt - 0,50 prosent av variasjonen i den avhengige variabelen ”best for meg”. Det tilsier at andre faktorer enn de jeg har inkludert i analysen min forklarer 99,50 prosent av variasjonen i reaksjoner på imperfekt lederatferd.

Dette tallet fremstår som det høyeste i Frank caset. Resten av verdiene er også i dette caset lave, med den laveste på -.021. Den laveste verdien er på variabelen ”fortelle hva bør gjøre”. Kontrollvariablene har ikke mye forklaringskraft i reaksjoner på imperfekt lederatferd.

Av F verdiene er ni av ti under tallet to, dermed kan jeg ikke forkaste nullhypotesen i Frank caset i ni av ti tilfeller. Den variabelen som overstiger tallverdien to er ”best for meg”. Jeg kan her forkaste nullhypotesen om at ”best for meg” variabelen og mine kontrollvariabler ikke har noe sammenheng.

## Kjønn

Tabellen viser at kontrollvariabelen kjønn har størst forklaringskraft i forhold til variabelen ”handle annerledes”, da med en verdi på 0,105. Dette forteller at menn i høyere grad vil ha troen på at Frank ved senere anledning vil handle annerledes. Den laveste verdien er i forhold til variabelen ”best for organisasjonen”, verdien er på -0,139. Dette tilsier at kvinner i større grad mener at deres reaksjoner ikke er til det beste for organisasjonen.

## Alder

Den høyeste verdien i tabellen sett i forhold til kontrollvariabelen alder er på variabelen ”reducere negative effekter”, verdien er på 0,103. Verdien indikerer til at, når alderen økes med en enhet vil respondentene i større grad redusere negative effekter av Frank sine handlinger. Den laveste Beta verdien i tabellen er på -0,256, da på variabelen ”best for meg”. Dette vil tilsi at når alder avtar med en enhet, vil respondentene i større grad mene at deres reaksjoner på imperfekt lederatferd er til det beste for dem selv.

## Stillingsprosent

Kontrollvariabelen stillingsprosent har størst forklaringskraft på variabelen ”fortelle direkte”. Verdien er på 0,093. Dette tilsier at dersom stillingsprosent økes med en enhet, vil respondenter i større grad fortelle Frank direkte at han handlet feil.

Variabelen "Handle annerledes" er den med minst Beta verdi i forhold til kontrollvariabelen stillingsprosent. Verdiene r på -0,057. Denne indikerer til at dersom en minker en enhet i stillingsprosent, vil respondentene i større grad ha troen på at Frank vil handle annerledes neste gang.

#### Utdannelse

Den høyeste verdien i forhold til utdannelse er på variabelen "best for meg". Verdien er på 0,069. Denne indikerer til at dersom en går fra for eksempel videregående skole til høyskole vil respondentene i større grad mene deres håndtering av situasjonen er til det beste for dem selv.

Den laveste verdien i tabellen er på -0,077, da på variabelen "best for organisasjonen". Dette tilsier at de med lavere utdannelse i høyere grad vil mene at deres reaksjoner er til det beste for organisasjonen.

Henrik	Feil hånd. situasjon		Handle annerledes		Fortelle Direkte		Fortelle bør gjøre		Klage kritisere		Red. negative effekter		Yte mindre		Best for org.		Best for meg	
	Beta	Sig	Beta	Sig	Beta	Sig	Beta	Sig	Beta	Sig	Beta	Sig	Beta	Sig	Beta	Sig	Beta	Sig
Kjønn	-.003	.974	.127	.174	.130	.143	.142	.120	-.019	.836	.110	.237	.025	.781	.092	.323	-.008	.931
Alder	-.052	.582	-.073	.436	.021	.815	.051	.578	-.146	.117	-.027	.786	-.306	.001	-.128	.173	-.176	.062
Stillingspr.	.098	.299	.147	.115	.276	.002	.189	.040	.187	.044	-.083	.370	.030	.736	-.090	.336	-.079	.394
Utdannelse	-.115	.220	.024	.798	-.196	.029	-.131	.152	-.096	.299	.159	.089	-.091	.312	-.041	.656	.037	.694
R <sup>2</sup> (adjusted)	-.013		.007		.096		.045		.023		.007		.064		.000		.008	
R <sup>2</sup>	.022		.041		.026		.078		.056		.041		.096		.034		.042	
F-verdi:	.628		1.206		4.122		2.396		1.685		1.212		3.012		.995		1.237	

Tabell 12 Regresjonsmatrise Henrik case



Henrik case

*Adjusted R<sup>2</sup>* viser at kontrollvariablene forklarer 0,96% av variasjonen i den avhengige variabelen ”fortelle direkte”. Dette er den høyeste *adjusted R<sup>2</sup>* i Henrik caset og tilsier at andre faktorer enn de jeg har inkludert i analysen min forklarer 99,04% av variasjonen i reaksjoner på imperfekt lederatferd.

Resten av verdiene er nokså lave, med den laveste på  $-0.013$  i forhold til variabelen ”feil håndtering av situasjonen”. Kontrollvariablene har heller ikke i Henrik caset mye forklaringskraft i reaksjoner på imperfekt lederatferd.

F verdiene i Henrik caset er til nå de med høyest antall verdier over to. Det er variablene ”fortelle direkte”, ”fortelle hva bør gjøre” og ”yte mindre” som har verdier over to. Den høyeste av disse er på førstnevnte variabel, da med en verdi på 4.122. Dette vil tilsa at jeg i disse tre variablene kan forkaste nullhypotesen om at det ikke er noen sammenheng med de tre nevnte variablene og mine kontrollvariabler. I de resterende avhengige variablene kan ikke nullhypotesen forkastes.

Kjønn

Kontrollvariabelen kjønn har i Henrik caset størst forklaringskraft på variabelen ”fortelle hva bør gjøre”, med en verdi på 0,142. Dette tilsier at menn i høyere grad vil fortelle lederen hva han bør gjøre annerledes neste gang. Den laveste verdien er i forhold til variabelen ”klage/kritisere”, da med en verdi på  $-0,019$ . Verdien indikerer at menn i mindre grad enn kvinner, vil klage på og kritisere Henrik.

Alder

Verdien som måler høyest i forhold til kontrollvariabelen alder er variabelen ”fortelle hva bør gjøre”, verdien er på 0,051. Verdien indikerer til at, når alderen økes med en enhet vil respondentene i større grad fortelle lederen hva han bør gjøre annerledes neste gang. Den laveste Betaverdien er på  $-0,306$ , da på variabel ”yte mindre”. Verdien tilsier at når alder avtar med en enhet, vil respondentene i større grad yte mindre innsats grunnet Henrik sin imperfekte atferd.

### Stillingsprosent

Stillingsprosent variabelen har størst forklaringskraft på variabelen "fortelle direkte", verdien er på 0,276. Dette indikerer til at dersom stillingsprosent økes med en enhet, vil respondentene i større grad fortelle Henrik direkte at han handlet feil.

Den laveste Beta verdien i tabellen er i forhold til variabelen "best for organisasjonen", med en verdi på -0,090. Verdien tilsier at dersom en går ned en enhet på stillingsprosent, vil respondentene i større grad mene at deres reaksjoner på Henriks imperfekte atferd er til det beste for organisasjonen.

### Utdannelse

Den høyeste Beta verdien i forhold til kontrollvariabelen utdannelse er, "reduere negative effekter", verdien er på 0,159. Tallet indikerer til at de med høyere utdannelse i større grad vil redusere negative effekter av Henriks imperfekte handlinger. Videre er den laveste Beta verdien på -0,196, tallet er i forhold til variabelen "fortelle direkte". Verdien indikerer til at de med lavere utdannelse i høyere grad vil fortelle lederen direkte at han handlet feil.

Arne	Feil hånd. situasjon		Handle annerledes		Fortelle Direkte		Fortelle bør gjøre		Klage kritisere		Red. negative effekter		Yte mindre		Best for org.		Best for meg	
	Beta	Sig	Beta	Sig	Beta	Sig	Beta	Sig	Beta	Sig	Beta	Sig	Beta	Sig	Beta	Sig	Beta	Sig
Kjønn	.073	.439	.000	.998	.001	.988	.096	.313	.113	.232	.158	.093	-.054	.571	.034	.717	.087	.343
Alder	.110	.248	.001	.992	.131	.159	.023	.812	-.097	.308	.025	.794	-.043	.654	-.107	.262	-.231	.013
Stillingspr.	.007	.943	-.029	.761	.208	.026	.109	.251	.090	.340	-.063	.505	.072	.447	-.115	.224	-.166	.072
Utdannelse	.059	.535	.022	.818	-.067	.471	-.033	.725	.056	.553	.103	.273	-.019	.845	-.051	.585	.022	.811
R <sup>2</sup> (adjusted)	-.013		-.034		.034		-.011		-.004		.003		-.025		-.005		.056	
R <sup>2</sup>	.022		.001		.067		.023		.030		.038		.010		.030		.089	
F-verdi:	.636		.033		2.026		.672		.879		1.100		.280		.862		2.726	

Tabell 13 Regresjonsmatrise Arne case

## Arne case

*Adjusted R<sup>2</sup>* i Arne caset viser at kontrollvariablene høyest forklarer variasjonen på ”best for meg” variabelen, da men en verdi på 0,56%. Dette tilsier at andre faktorer enn de jeg har inkludert i analysen forklarer 99,44% av variasjonen i reaksjoner på imperfekt lederatferd. Den laveste *adjusted R<sup>2</sup>* verdien er i forhold til variabelen ”handle annerledes” med en verdi på -0,034.

Resten av verdiene er mellom de to nevnte, da med mest variabler med negativt fortegn. Kontrollvariablene har ikke vært forklarende i de tre første casene, og heller ikke i Arne caset.

I Henrik caset finner jeg to F verdier som er høyere enn tallet to. Dette gjelder variablene ”fortelle direkte og best for meg”. Verdiene overstiger ikke tallet to med svært høye verdier da de ligger på henholdsvis verdi 2,026 og 2,726. Jeg kan i disse to variablene forkaste nullhypotesen om at det ikke er noen sammenheng med de to nevnte variablene og mine kontrollvariabler. Nullhypotesen kan ikke forkastes i de resterende avhengige variablene.

## Kjønn

I Arne caset er det variabelen ”reduere negative effekter” som best kan forklares av variabelen kjønn, verdien er på 0,158. Dette tallet indikerer at menn i høyere grad ville redusert negative effekter av Arnes imperfekte handlinger. Den laveste verdien i tabellen er på ”yte mindre variabelen”, da med en verdi på -0,054 og på variabelen ”yte mindre”. Dette tilsier at kvinner i høyere grad ville yte mindre grunnet Arnes handlinger.

## Alder

Den høyeste Beta verdien i forhold til alder er på variabelen ”fortelle direkte”, verdien er på 0,131. Dette tilsier at når alderen økes med en enhet, vil respondentene i større grad fortelle lederen direkte at han handlet feil. Den laveste Betaverdien er på -0,231, da på variabelen ”best for meg”. Dette tilsier at dersom verdien på alder avtar med en enhet vil respondentene i høyere grad mene at deres reaksjoner er til det beste for dem selv.

## Stillingsprosent

Stillingsprosent variabelen har størst forklaringskraft på variabelen ”fortelle direkte”, med en verdi på 0,208. Dette tilsier dersom stillingsprosent økes med en enhet, vil respondentene i større grad fortelle Arne direkte at han handlet feil. Variabelen med minst verdi på

kontrollvariabelen stillingsprosent er ”best for meg”, verdien er på -0,166. Verdien indikerer at dersom en går ned en enhet på stillingsprosent, vil respondentene i større grad mene at deres reaksjoner er til det beste for dem selv.

### Utdannelse

Kontrollvariabelen utdannelse har den høyeste Beta verdien på variabelen ”reducere negative effekter”, med en verdi på 0,103. Dette indikerer til at dersom respondentene går fra for eksempel videregående skole til høgskole vil de i større grad redusere negative effekter av Arnes imperfekte handling. Den laveste Beta verdien er på -0,087, tallet er i forhold til variabelen ”fortelle direkte”. Verdien indikerer til at de med lavere utdannelse i høyere grad vil fortelle lederen direkte at han handlet feil.

### Oppsummering

Regresjonsanalysen har i min oppgave liten forklaringskraft, jeg har ikke etter gjennomføring av denne funnet noe som er av høy interesse for min oppgave. Likevel vil jeg her kort oppsummere hva funnene viste. *Adjusted R<sup>2</sup>* viste at mine kontrollvariabler ikke forklarer mye av variasjonen i de avhengige variablene i denne analysen. Dette var som forventet, dersom jeg hadde hatt flere uavhengige variabler å inkludere hadde jeg hatt mer å gå ut fra og dermed kanskje funnet flere variabler som hadde hatt større forklaringskraft i forhold til mine spørsmål. Etersom mine uavhengige variabler er i vignettene kan jeg ikke måle forklaringen disse har på de avhengige variablene i en regresjonsanalyse.

F-verdiene er forholdsvis lave i alle case, det er likevel minst en verdi som overstiger tallet to i hvert case. Den høyeste verdien finner jeg i Henrik caset, da med en verdi på 4.122 og på variabelen ”fortelle direkte”. Dette vil tilsi at jeg i Henrik caset kan forkaste nullhypotesen om at det ikke er noen sammenheng mellom ”fortelle direkte” variabelen og mine kontrollvariabler.

Resultatene knyttet til Beta verdien og casene viste mye variasjon. Det er noen tilfeller der to case gav samme utfall, for eksempel ved kontrollvariabelen stillingsprosent. Dette indikerer at dersom en går ned en enhet på stillingsprosent i Jonas og Arne caset, vil respondentene i større grad mene at deres reaksjoner er til det beste for dem selv. Et generelt overblikk over variablene tilsier at det er mye forskjellige resultater, for eks. vil yngre respondenter i Frank caset i større grad mene at deres reaksjoner er til det beste for dem selv, mens yngre respondenter i Henrik caset vil yte mindre innsats grunnet leders imperfekte handling.

## 6.1 Diskusjon

### 6.1 Oppsummering i lys av teori

#### Faktiske reaksjoner

Jeg vil begynne med å konkludere at imperfekt lederatferd ikke nødvendigvis fører til negative reaksjonsmønstre. Det er lite høye verdier i forhold til variabelen yte mindre innsats i jobben. Videre er det også gjennomgående lave verdier på spørsmålet klage/kritisere lederen. Dette kan ses på som noe bra i forhold til at det tidligere var antatt at medarbeidere kun reagerer negativt på imperfekt lederatferd. Det er videre interessant å se på spørsmålet ”fortelle lederen direkte at han handlet feil”, og ”fortelle hva han bør gjøre annerledes neste gang”. I alle fire case er verdiene høyere i det førstnevnte spørsmålet, noe som tilsier at respondentene er mer villige til å fortelle lederen at han handlet feil fremfor å fortelle han hva han burde gjøre annerledes neste gang. Det kan virke som at respondentene er mer forsiktige med å virke instruerende overfor leder. Hvorvidt respondentene er villige til å redusere negative effekter av lederens imperfekte handling skårer ganske lavt i spørreskjemaet. Dette vil tilsa at de ikke er så villige til å gjøre nettopp dette. Det kan være flere årsaker til dette. Den ene kan tenkes å være respondentenes ansvarsfølelse. Det kan for meg virke som at de ikke ser på det som sitt ansvar å ”rydde opp” etter lederen, ettersom det er han selv som handlet imperfekt.

Oppsummert vil jeg konkludere med at respondentene reagerer passivt i forhold til å la den imperfekte handlingen gå utover lederen, de er også passive i fronten om å hjelpe leder. På et vis kan det i min undersøkelse virke litt som at leder står alene. Ettersom Chaleff (2003) presiserer viktigheten av det å støtte leder, kan det i min undersøkelse virke negativt at respondentene reagerer passivt.

Samlet vil jeg påstå at tross lederens imperfekte handlinger, er ikke reaksjonsmønstret direkte ødeleggende for leder, men det er heller ikke støttende.

#### Attribusjoner:

Hvordan vi tolker og beskriver vår egen og andres atferd kalles attribusjonsteori. Teorien handler om hvordan vi attribuerer karaktertrekk, motiver, og muligheter folk har ut fra å observere deres atferd.

LePine og Van Dyne og Van Dyne anvender en attribusjonsmodell på hvordan medarbeidere reagerer og utøver hjelpeatferd i en gruppe når en kollega ikke presterer tilfredsstillende. Denne modellen, som jeg har kalt LePine og Van Dyne modellen gjennom oppgaven min, har blitt testet ut ved hjelp av min undersøkelse. Hensikten min var å se om modellen kan anvendes på min forskning, stemmer LePine og Van Dyne sine antakelser om atferd gitt visse attribusjonsforutsetninger i stabilitet, kontrollbarhet og kausalitet? Samtidig skal dette besvare min andre problemstilling der jeg retter fokuset på attribusjoner ved ledere, og hvordan disse kan forklare variasjonene i reaksjonsmønstrene til respondentene.

Analysedelen av denne oppgaven viste til flere resultater, gjennomgående stemte LePine og Van Dyne modellen. Tidlig i analysedelen viste det seg at respondentene ikke la til den samme stabiliteten som ble lagt til grunn ved utarbeidelsen ved casene. Respondentene var uenige i tre av fire case. Ettersom stabilitet ikke er direkte lagt inn i casene men i spørsmålet ”Jeg vil fortelle (case) direkte at han må handle annerledes neste gang” forandret tenkt atferd seg i et av casene. Manipulasjonssjekken førte dermed til at tabell nummer en presentert i metode kapitlet endrer oppsettet til følgende:

Case:	Jonas	Frank	Henrik	Arne
<i>Stabilitet:</i>	<u>Lav</u> -Mener respond.	<u>Lav</u> -Mener respond.	<u>Høy</u> -Mener respod.	<u>Lav</u> -Mener respod.
<i>Kontrollbarhet:</i>	<u>Lav</u> -Ordre fra ledelsen	<u>Høy</u> -Ansvaret ligger hos leder	<u>Lav</u> -Kontorfordelingen bestemt av ansatte	<u>Høy</u> -Arne som forsnakket seg
<i>Kausalitet:</i>	<u>Ekstern</u> -Avgjørelsen Tatt på Forhånd	<u>Intern</u> -Franks atferd	<u>Intern</u> -Henrik sitt valg å avvise	<u>Intern</u> -Arne ans. for sit. Som oppstod
<i>Atferd:</i>	<u>Kompensere</u> -Påta seg ekstra oppg. -Aktivt redusere neg effekter	<u>Motivere</u> <b>-Fortelle at leder bør handle annerledes</b>	<u>Lære opp</u> -Fortelle hva leder bør gjøre annerledes neste gang	<u>Motivere</u> -Fortelle at leder bør handle annerledes

Tabell 14: Atferd utfall ny

LePine og Van Dyne modellen viser hvordan attribusjoner vil føre til fire ulike reaksjoner; motivere, lære opp, avvise og kompensere. Den tar utgangspunkt i tre ulike attribusjoner; kausalitetsattribusjoner (hvem har ansvar for den dårlige prestasjonen?), kontrollbarhet (Er situasjonen kontrollbar for lederen og i hvilken grad?) og stabilitet (er det stor eller liten forventning til endring?) Tabell nummer 14 viser hvilken atferd LePine og Van Dyne modellen antar, gitt kontrollbarheten, kausaliteten og den nye stabiliteten. Forandringen fra tabell en er at Frank caset ikke tilsier atferd avvise men atferd motivere.

Resultatene av analysen viste at LePine og Van Dyne modellen stemmer i 4 av 4 case. Der modellen antar atferd motivere eller lære opp for eksempel vil respondentene reagere med tilsvarende atferd. Det er viktig å få med at verdiene som viste at LePine og Van Dyne modellen stemte ikke var de høyeste i alle case, det var kun i Arne caset høyt samsvar mellom undersøkelsen og modellen.



I Jonas caset antar LePine og Van Dyne modellen at respondentene skal reagere med atferd kompensere, dette er tilfellet men med en lavere verdi enn noen av de andre atferdene i samme case. Respondentene svarte at de i høyest grad ville reagert med atferd motivere, de vil i lavest grad reagere med atferden klage/kritisere.

I Frank caset er det samsvar med atferden motivere. Atferden peker i retning av LePine og Van Dyne modellen, men det er likevel andre atferd som skårer høyere i det samme caset. Atferden respondentene i høyest grad ville reagert med er kompensere, mens de i minst grad ville klaget på og kritisert Frank.

Tilfellet er lignende i Henrik caset der LePine og Van Dyne modellen antar atferd lære opp, noe som stemmer med undersøkelsen, men jeg finner også andre atferd i samme caset som slår høyere ut. Atferden som respondentene i høyest grad vil reagere med i Henrik caset er kompensere, mens de i lavest grad ville reagert med atferd klage på og kritisere.

LePine og Van Dyne modellen har uten tvil størst forklaringskraft i Arne caset, her peker atferden i riktig retning og det er den høyeste verdien i caset. Årsaken til dette kan være at den imperfekte atferden til Arne i høyest mulig grad ses på som en "tabbe" og at respondentene i stor grad vil motivere leder til å forbedre seg og til å ikke gjøre samme "tabben" neste gang. Respondentene ville også i Arne caset i minst grad reagert med atferden klage på og avvise.

Jeg vil oppsummert konkludere med at mine funn samsvarer med LePine og Van Dyne modellen, men det er ikke til å legge under teppet at funnene ikke kan sies å være like sterke i alle case. Brænden sin forskning viste at to tredjedeler av hennes funn stemte helt eller delvis overens med attribusjonsteorien, ettersom hun benyttet seg av en kvalitativ undersøkelse er det vanskelig å si noe om i hvor sterk grad respondentene ville reagert med en gitt type atferd. Det blir dermed lite sammenlignbart noe utover det at hun konkluderer med at hennes funn samsvarer to tredjedeler og mine samsvarer i fire av fire tilfeller.

LePine og Van Dyne modellen tilsa en negativ reaksjon i tre av Brændens case, der resultatene viste to passive og en positiv. Likeså i faktiske reaksjoner oppsummert ovenfor er mine funn i forhold til attribusjonsteorien noe passive. I syv av Brændens case er det helt eller delvis samsvar med LePine og Van Dyne modellen, dette vil si at reaksjonsmønstret stemte enten på primær eller sekundær reaksjon. Resultatet viser at ett case viste positiv reaksjon, de resterende seks hadde negativ reaksjon. Dette er ikke tilfellet i min undersøkelse da

respondentene ikke kan sies å ha et negativt reaksjonsmønster. Hennes respondenter hadde selv opplevd den imperfekte lederatferden, dette kan være årsaken til at reaksjonsmønsteret i hennes forskning har en mer negativ respons.

## 6.2 Sterke og svake sider ved oppgaven

Det er generelt sterke og svake sider ved mye av forskningsarbeidet som blir utført. Mine funn viser til at reaksjonsmønsteret ikke nødvendigvis er slikt en i utgangspunktet hadde tenkt, videre kan LePine og Van Dyne modellen se ut til å stemme overens med min undersøkelse. Det er likevel noe jeg vil trekke frem som jeg mener kan ses på som en svak side ved oppgaven min. Jeg valgte å basere mine vignetter på Brænden sine funn, der et av hennes funn var imperfekt lederatferd grunnet alkoholpåvirket tilstand hos lederen. Dette caset, i min undersøkelse kalt Arne caset, er det som gav størst utslag både i forhold til faktiske reaksjoner og LePine og Van Dyne modellen. Jeg har tidligere i oppgaven nevnt at jeg mener fokus på større ”tabber” ville gitt større utslag og dermed mer mulighet for å analysere. Det er likevel viktig å ikke overdrive ”tabbene” da de skal kunne ha rot i virkeligheten.

Et av de positive trekkene ved min oppgave er valget av å benytte meg av SurveyXact. Metoden ble delvis valgt grunnet NAVs ønske om å få undersøkelsen på mail og dels grunnet programmet SPSS som kan importere resultater elektronisk fra SurveyXact. Valget av elektronisk spørreskjema gjorde det mulig for meg å registrere alle svar, selv om respondentene ikke avsluttet undersøkelsen. Dersom jeg hadde valgt å benytte meg av undersøkelse på papir kan det tenkes at noen respondenter som ikke fullførte undersøkelsen, hadde kastet den fremfor å levere den inn halvt utfylt.

## 6.3 Implikasjoner

Jeg vil dele opp mine råd til NAV Vest-Agder, der det ene rådet er til lederne og den andre til de ansatte. I forhold til de ansatte ser jeg ut fra min undersøkelse at det å utfordre lederen kunne vært mer nærliggende for medarbeiderne. Selv om respondentene i stor grad ville fortalt leder at han handlet feil, vil de i mindre grad fortelle han hva som bør gjøre annerledes neste gang. Carsten, Uhl-Bien, West, Petera og McGregor (2010) utforsket den sosiale

konstruksjonen av followership og kom frem til at noen individer bygger opp om passivitet mens andre omfavner viktigheten av å utfordre deres ledere. Dersom en leder skal kunne forbedre seg trenger han/hun ikke bare beskjed om når de gjør noe feil, men også forslag til endring. Det kan tenkes at medarbeidere ved NAV Vest-Agder i større grad bør velge å komme med forslag om endring til ledelsen, og på denne måten i høyere grad utfordre den enkelte leder.

Ledelsen har et stort ansvar i NAV, likeså ledelsen i alle organisasjoner. Medarbeidere som både utfordrer og støtter leder er som tidligere nevnt et positivt utgangspunkt. NAV sine ansatte har i min undersøkelse for det meste lagt seg på en middelvei der mye av deres reaksjoner ligger tett opp mot ”verken enig eller uenig”. Dette kan ses på som et passivt reaksjonsmønster, der motivasjon kunne vært et tiltak verdt å vurdere. Ettersom dette er et reaksjonsmønster som har spredd seg blant de ansatte kan ledelsen sette i gang tiltak for å snu trenden. Hver ansatt er også i høy grad ansvarlig for seg selv, men grunnet omfanget av passivitet mener jeg at ledelsen burde se på muligheter til forbedring i dette området. Uhl-Bien & Pillai (2007) støtter denne tankemåten. De kom frem til, i sin forskning, at ledere i større grad enn followers, holdes ansvarlige for motivasjon og ytelse, dermed er mangel på motivasjon og ytelse sett på som et lederproblem ikke follower problem.

#### 6.4 Videre forskning

Oppgaven min er av noe spesiell karakter da det er lite tidligere forskning på dette området. Jeg valgte å basere min oppgave på Brænden sin kvalitative oppgave med samme tittel. I denne prosessen har jeg valgt å gå bort fra noe av hennes oppgave, og heller spisset inn min oppgave på faktiske reaksjoner og attribusjoner. Videre forskning kunne i stor grad fortsatt denne avgrensningen og dermed fått desto mer ut av for eksempel LePine og Van Dyne modellen. Jeg valgte å utelukke emosjonelle reaksjoner da det ikke var rom for dette i oppgaven. Det hadde vært veldig interessant å se på resultatene i en lignende undersøkelse der emosjonelle reaksjoner er tatt høyde for. Jeg ville også anbefalt å se nærmere på den imperfekte handlingen. En ny kartlegging av ”vanlige feil” begått av ledere generelt, hadde muligens gitt større grunnlag for reaksjoner.

## 7.1 Referanser

Abelson, R. P., E. Aronson, et al. (1986). *Theories of cognitive consistency: A sourcebook*. Chicago: Rand McNally.

Ajzen, I. & M. Fishbein (1980). *Understanding Attitudes and Presicting social Behavior*. Upple Saddle River: Prentince-Hall, Inc.

Andersen, J.A. (1995). *Ledelse og ledelses teorier om hvilke svar ledelsesforskningen kan gi*. Oslo: Bedriftøkonomiens Forlag A/S.

Argyle, M. and A. M. Colman (1995). *Social psychology*. New York: Longman Group.

Atzmuller, C. and P. M. Steiner (2010). "Experimental Vignette Studies in Survey Research." *Methodology*, 6(3): 128-138.

Baker, S.D. (2007). Followership. The theoretical foundation of a contemporary construct. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 50 – 60.

Bass, B. M., & B. J. Avolio (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set, third edition*. Redwood City: Mind Garden, Inc.

Brænden, L. Kristin (2008). *Reaksjoner på imperfekt ledelse i hverdagen en kvalitativ undersøkelse*. Kristiansand: Universitetet i Agder.

Chaleff, Ira (2009). *The courageous Follower*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Collingson, D. (2005). "Dialectics of leadership." *Human relations*, 58: 1419-1442.

Carsten, M., M. Uhl-Bien, B.J. West, J.L. Petera, & R. McGregor (2010). Exploring social constructions of followership: A qualitative study. *The Leadership Quarterly*, 21: 543 – 562.

Eikmo, T.A og T.H Clausen (2007). *Kvantitativ analyse med SPSS*. Trondheim: Tapir Akademisk forlag.

Fazio, R. H. (1990). *Multiple processes by which attitudes guide behavior: The mode model as an integrated framework*. San Diego: Academic Press.

Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Evanston: Ill., Row, Peterson and Company.

Fiedler, E. Fred (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Fishbein, M. & I. Ajzen (1977). "Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research". *Psychological Bulletin*, 84: 888-918.

Fleishman, E. A. (1953). "The Description of Supervisory Behavior". *Personnel Psychology*, 37: 1-6.

Grønhaug, K., O. Hellesøy & G. Kaufmann (2003). *Ledelse i teori og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.

Jackson, C. L & J.A LePine og Van Dyne (2002). "Peer Responses to a Team's Weakest Link: A Test and Extension of LePine og Van Dyne and Van Dynes`s Model". *Journal of Applied Psychology*, 88 (3): 459-475

Halpin, A.W. and B.J. Winer (1957). A factorial study of the leader behavior descriptions. In R.M. Stogdill and A.E. Coons (Eds), *Leader behavior: Its Description and Measurement*. Columbus: Bureau of Business Research.

Hemphill, J.K. and A.E. Coons (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. In R. M. Stogdill and A. E. Coons (Eds), *Leader Behavior: Its Description and Measurement*. Columbus: Bureau of Business Research.

Hersay, P., & K.H. Blanchard (1988). *Management of Organizational Behavior*. New York: Prentice – Hall.

Hersey, P., K.H. Blanchard & E.D. Johnson (2008) *Management of Organizational Behavior leading human resources*. New Jersey: Upple Saddle River.

Hill, C.W.L. & G.R. Jones (2008). *Strategic Management Theory. An integrated approach*. 8<sup>th</sup>. ed. Boston: Houghton Mifflin.

Hilton, D. J. & B. R. Slugoski (1986). "Knowledge-based causal attribution: The abnormal conditions focus model". *Psychological Review*, 93: 75-88.

Holme, I.M. & B. K. Solvang (2003). *Metodevalg og metodebruk*. Otta: Tano AS.

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/ad/tema/velferdspolitik/NAV-reformen.html?id=604957>  
[Lesedato 23.03.2011]

Hughes, R. & M. Huby (2002). "The application of vignettes in social and nursing research". *Journal of Advanced Nursing*, 37(4): 382-386.

Jacobsen, D.I. (2010): *Forståelse, Beskrivelse og Forklaring. Innføring for metode for helse- og sosialfagene*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Jick, T.D. (1979). "Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action". *Administrative science quarterly*, 24: 602-611.

Johannessen, A., L. Kristoffersen & P.A. Tufta (2004): *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.

Johannesen, A. (2003): *Introduksjon til SPSS*. 3 utgave. Oslo: Abstrakt forlag

Jones, E. E. & R. E. Nisbett (1972). *The actor and the observer: Divergent perceptions of the causes of the behavior*. Morristown: NJ, General Learning Press.

Judge, T. A., R. F. Piccolo, et al. (2004). "The forgotten ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research". *Journal of Applied Psychology*, 89 (1): 36-51.

Kaufmann, G. & A. Kaufmann (2003): *Psykologi i organisasjoner og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kellerman, B. (2004). *Bad leadership. What it is, how it happens, why it matters*. Boston: Harvard Business School Press.

Kellerman, B. (2008). *Followership. How followers are creating change and changing leaders*. Boston: Harvard Business Press.

Kelly, R.E. (1988), In praise of followers. *Harvard Business Review*. November – Desember, 142 – 148.

Kelman, H. C. & V.L. Hamilton (1989). *Crimes of obedience. Toward a social psychology of authority and responsibility*. New Haven: Yale University Press.

Kvalnes, Ø. (2010). *Det feilbarlige mennesket*. Oslo: Universitetsforlaget.

LePine og Van Dyne, J. A. and L. Van Dyne (2001). "Peer responses to low performers: An attributional model of helping in the context of groups". *Academy and Management Review*, 26(1): 67-84.

Leavitt, H.J. (2008). *Top Down. Why hierarchies are here to stay and how to manage them effectively*. Boston: Harvard Business School Press.

Litzky, B. E., K.A. Eddleston & D.L. Kidder (2006). The good, the bad, and the misguided. *Academy of Management Perspectives*, 91-103.

Martinsen, L.Ø. (2001). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Meindl, J.R., S.B. Ehrlich & J.M. Dukerich (1985). The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30(1):78-102.

- Meindl, J.R. (1995). The romance of leadership as a follower-centric theory: A social constructionist approach. *Leadership Quarterly*, 329-341.
- Michell, T. R. and J. R. Larson (1987). *People in organizations an introduction to organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Milgram, S. (1974). *Obedience to authority. An experimental view*. London: Pinter & Martin Psychology.
- Reason, J. (1999): *Human Error*. USA: Cambridge University Press.
- Reddin, J.W. (1970). *Managerial Effectiveness*. New York: MCgraw – Hill.
- Riggio R.E., I. Chaleff & J.L. Blumen (2008). *The art of followership*. San Francisco: Jossey-bass.
- Ringdal, K. (2006). *Enhet og mangfold*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Shamir, B., R. Pillai, C.M. Bligh & M. Uhl-Bien (2007). *Follower-centered perspectives on leadership a tribute to the memory of James R. Meindl*. Greenwich: Conn., Sonn., IAP.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Uhl-Bien, M. & R. Pillai (2007). The romance of leadership and the social construction of followership. In B. Shamir, R. Pillai, M.C. Bligh & M. Uhl-Bien (eds.) *Follower-centered perspectives on leadership. A tribute to the memory og James R. Meindl*. Greenwich: Information Age Publishing, 187-209.
- Wason, K. D., M. J. Polonski. & M.R. Hyman (2002). Designing Vignette Studies in marketing. *Australasian Marketing Journal*, 10(3): 41-58.
- Webster M., & J. Sell (2007) *Laboratory Experiments in the Social Sciences*. Amsterdam; Boston, Academic Press/Elsevier.



Weiner, B. (1985). An Attributional Theory and Achievement Motivation and Emotion. *Psychological Review*, 92 (4): 548.

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River: N.J., Pearson/-Prentice Hall.

## Vedlegg 1: Infoskriv til NAV

05.11.2010

Bli med på en spennende undersøkelse om ledelse!

Hei!

Mitt navn er Sanja Smailbegovic. Jeg er student ved Universitetet i Agder, og holder på med min avsluttende masteroppgave innen ”Offentlig politikk og ledelse” under veiledning av Førsteamanuensis dr.oecon Helge Hernes ved Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag. Videre har jeg vært ansatt ved NAV Ung-etat i over tre år med forskjellige stillinger og prosenter. Mens jeg skriver min masteroppgave jobber jeg med saksbehandling, og noe i PM.

I forbindelse med min masteroppgave ønsker jeg at NAV Vest-Agder skal delta på en undersøkelse.

Jeg undersøker hvordan medarbeidere reagerer når ledere handler feil. Mitt fokus er ikke de dramatiske feilene, men mindre feil som forekommer i dagliglivet. Gjennom undersøkelsen ønsker jeg å få kartlagt reaksjonene til NAVs medarbeidere. Dette er et spennende tema som det foreligger lite forskning på fra før!

Jeg vil presisere at den imperfekte lederatferden ikke er på noe som helst måte rettet mot NAV eller noen av NAVs ledere, det er oppdiktete historier som teoretisk sett kunne blitt anvendt på mange organisasjoner.

Jeg har taushetsplikt, og vil i forskningsprosessen sikre anonymitet til NAVs medarbeidere. Jeg har utarbeidet undersøkelsen på dette tidspunkt, små korreksjoner gjenstår. Undersøkelsen er blitt testet på mine medstudenter. Tiden brukt til å besvare undersøkelsen er 6-8 minutter.

### Hva kan NAV bruke undersøkelsen til?

Først vil jeg si at jeg ønsker undersøkelsen utført i NAV da jeg selv jobber der, og ønsker at undersøkelsen skal bidra positivt for mine ledere og medarbeidere.

Jeg ønsker å rette fokus mot forholdet mellom ledere og medarbeidere, ikke minst mot kommunikasjon innenfor en bedrift. Å reagere negativ fører ikke nødvendigvis til noe positivt.

Å bevisstgjøre de ansattes reaksjonsmønster overfor dem selv og ledere mener jeg kan bidra til å rette lyset mot et aktuelt og relevant tema innenfor en organisasjon.

I hverdagen har vi mye å styre med, det kan tenkes at vi ikke alltid tar en pustepause for å kjenne etter før vi reagerer. Jeg håper og tror at min undersøkelse vil være en liten tenkepause i en ellers hektisk hverdag. Jeg mener selv at det er viktig å sette fokus på slike problemstillinger, ikke minst som innspill mot en positiv relasjonsutvikling mellom ledere og medarbeidere.

Videre vil jeg legge til at jeg tror at all kunnskap om hvordan en organisasjon fungerer vil være relevant for organisasjonen.

Jeg håper på å få sendt ut undersøkelsene i løpet av uke 46-47.

Håper dere er positive til dette!

På forhånd takk.

Vennlig hilsen

Sanja Smailbegovic

## Vedlegg 2: Infoskriv til respondentene

Denne mailen er avklart med fylkeslederne ved NAV Vest-Agder.

Mitt navn er Sanja Smailbegovic. Jeg jobber ved NAV Ung-etat. Jeg er også student ved Universitetet i Agder, og holder på med min avsluttende masteroppgave innen "Offentlig politikk og ledelse" under veiledning av Førstemanuensis Helde Hernes ved Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag.

Denne undersøkelsen er en del av masteroppgaven min.

Undersøkelsen er frivillig og vil være helt anonym. Informasjonen vil kun bli brukt til dette prosjektet. Du vil først få noen spørsmål om deg selv, så vil du få presentert fire fortellinger. Til hver fortelling blir du bedt om å svare på noen spørsmål.

Jeg setter utrolig pris på alle svar jeg kan få, da dette er avgjørende for at jeg skal kunne fullføre min masterutdannelse.

Grunnet sikkerhet i det statelige systemet vil du ikke kunne klikke deg rett inn på linken der undersøkelsen er. Du trenger bare å skrive linken inn på en internettside så kommer du inn på undersøkelsen, svaret kommer automatisk mens du klikker deg gjennom undersøkelsen. Du trenger dermed ikke å gjøre noe utover dette.

Du finner internett siden ved å klikke Startmeny > NAV > spesialapplikasjoner > internett. Deretter skriver du inn følgende adresse.

[www.tinyurl.com/NAV-masteroppgave](http://www.tinyurl.com/NAV-masteroppgave)

**Frist for å svare på undersøkelsen er satt til fredag 03.12.2010.**

**På forhånd takk!**

Kontaktinformasjon

Sanja Smailbegovic  
[sanjasm@hotmail.com](mailto:sanjasm@hotmail.com)  
Tlf privat: 91523223  
Tlf jobb: 53050600

Helge Hernes  
[helge.hernes@uia.no](mailto:helge.hernes@uia.no)  
Tlf: 38141605

## Vedlegg 3: Spørreskjema



UNIVERSITETET I AGDER

Kjønn

(1)  Kvinne

(2)  Mann

Hva er din alder?

\_\_\_\_\_

Hva er din stillingsprosent?

\_\_\_\_\_

Hvor lenge har du vært ansatt i NAV?

\_\_\_\_\_

Hva er din høyeste fullførte utdanning?

- (1)  Grunnskole  
(2)  Videregående skole/gymnas  
(3)  Høgskole/universitet 3 år eller mindre  
(4)  Høgskole/universitet 4 år eller mer

*Forutsetning: Du synes det er ubehagelig å snakke foran forsamlinger.*

*Jonas er lederen for Nav PM. Han er utdannet økonom og har tatt relevant videreutdanning, blant annet ledelses relatert utdanning. Han setter høye krav til de ansatte og utarbeider nøye planlagte instruksjoner, slik det forventes fra ledelsen. En stor del av jobben hans er å formidle fylkesledernes forventninger, oppgaver og instruksjoner til de ansatte.*

*Jonas får en morgenmail fra ledelsen ved NAV Vest Agder. Mailen er en instruks fra ledelsen om å sette opp et møte hvor hver av de ansatte skal presentere en utfordrende situasjon som kan oppstå når man jobber i PM. Hensikten er at ledelsen vil kartlegge sikkerheten rundt PM.*

*På møtet skal noen av fylkeslederne delta. Jonas gir samme dagen skriftlig beskjed om*

*møtet. Han presiserte at han var klar over at flere synes det kan være ubehagelig å snakke foran en større forsamling, men at dette var et obligatorisk møte hvor fylkeslederne forventet at alle skulle stille.*

*Flere ansatte, som ikke er glad i å snakke foran forsamlinger, reagerte og gav uttrykk for dette. Jonas svarte på reaksjonene ved følgende morgenmøte, han opplyste at dette møtet er beordret fra de øverste lederne, dermed var det ikke mye han kunne gjøre. Møtet gikk ikke bra, mange av de ansatte var så nervøse at de bare stotret og det var dårlig stemning da møtet var ferdig. Du var en av de som opplevde møtet ubehagelig.*

Kryss av for det som passer best

	- 2 Helt uenig	- 1 Noe uenig	0 Verken enig eller uenig	+ 1 Noe enig	+ 2 Helt enig	Vet ikke
Jonas håndterte situasjonen feil	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jonas vil ved senere anledning handle annerledes	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg vil fortelle Jonas direkte at han må handle annerledes neste gang	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg vil fortelle Jonas hva han bør gjøre neste gang	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg vil klage på og kritisere Jonas	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg vil aktivt prøve å redusere negative effekter av Jonas sine handlinger og atferd	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
På grunn av det Jonas gjorde vil jeg i fortsettelsen yte mindre innsats på jobben min	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Måten jeg reagerer på er til det beste for organisasjonen	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Måten jeg reagerer på er til fordel for meg	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

Andre mulige måter du ville reagere på i denne situasjonen

---

*Forutsetning: Du er en punktlig ansatt som ikke tar lange pauser, og ikke benytter deg av arbeidstiden for å gjøre private ærend.*

*Frank er lederen ved NAV KVP. Han har et stort sosialt engasjement som medfører at han*

*har vennskapelig tone med mange ansatte. Frank har ikke oversikt over når ansatte kommer og går, han stoler på at alle tar ansvar selv. Han liker å gå rundt i kontorene og snakke med de ansatte om alt og ingenting.*

*Frank ansetter til tider mennesker som er usikre på seg selv og som ikke har de beste referansene. Han ser at de ikke nødvendigvis er kvalifisert til jobben og at det finnes bedre kandidater, men han synes synd på dem.*

*Franks atferd fører til at de sosiale forholdene er veldig positive og mange trives i jobben desto mer grunnet dette. Men adferden medfører også misnøye, blant annet kan de ansatte utnytte situasjonen, dersom de ønsker det. Dette fører videre til forskjeller slik at noen utnytter situasjonen godt, mens andre ikke tar seg friheten.*

*Flere ansatte sluntrer for eksempel unna jobben for å gjøre private ærender i arbeidstiden, eller de har for mange og lange pauser. Ansatte som ikke utnytter situasjonen like godt, som er vel kvalifiserte, og som forholder seg til arbeidstider og regler reagerer på Franks atferd.*

Kryss av for det som passer best

	- 2 Helt uenig	- 1 Noe uenig	0 Verken enig eller uenig	+ 1 Noe enig	+ 2 Helt enig	Vet ikke
Frank håndterte situasjonen feil	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Frank vil ved senere anledning handle annerledes	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg vil fortelle Frank direkte at han må handle annerledes neste gang	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg vil fortelle Frank hva han bør gjøre neste gang	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg vil klage på og kritisere Frank	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg vil aktivt prøve å redusere negative effekter av Frank sine handlinger og atferd	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
På grunn av det Frank gjorde vil jeg i fortsettelsen yte mindre innsats på jobben min	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Måten jeg reagerer på er til det beste for organisasjonen	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Måten jeg reagerer på er til fordel for meg	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

Andre mulige måter du ville reagere på i denne situasjonen

---

*Forutsetning: Du er Tone i dette caset.*

*Tone er nyutdannet sosionom som nylig har fått jobb ved NAV. Hun er 25 år gammel og er flink til å involvere seg i mye av organisasjonens funksjoner. Hun har jobbet ved NAV en kort periode men ser allerede forbedringspotensialet i noe av arbeidet som utføres. Hun har lagt merke til at flere av arbeidsoppgavene har mye til felles, og at seksmannskontorene ikke er strategisk fordelt i forhold til dette.*

*Personene som jobber med samme type oppgaver sitter ikke samlokalisert, men deler kontor med personer som har helt andre oppgaver. Tone ønsker å foreslå et kontorbytte som hun mener vil øke effektiviteten og gjøre det lettere for de ansatte å kommunisere om jobbrelaterte utfordringer.*

*Tone går til Henrik, lederen for hennes avdeling, for å luften ideen. Henrik er flink til å sette tidsfrister, gi tettere individuell oppfølging, gripe inn dersom avvik oppstår og gi tilbakemeldinger.*

*Henrik takker henne for forslaget men opplyser henne om at han ikke kommer til å følge det opp. Tone føler at Henrik ikke vurderte forslaget hennes seriøst. Hun tenker at det minste han kunne gjøre var å ta det opp med andre ansatte for å høre flere synspunkter.*

Kryss av for det som passer best

	- 2 Helt uenig	- 1 Noe uenig	0 Verken enig eller uenig	+ 1 Noe enig	+ 2 Helt enig	Vet ikke
Henrik håndterte situasjonen feil	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Henrik vil ved senere anledning handle annerledes	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg vil fortelle Henrik direkte at han må handle annerledes neste gang	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg vil fortelle Henrik hva han bør gjøre neste gang	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg vil klage på og kritisere Henrik	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg vil aktivt prøve å redusere negative effekter av Henrik	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>



	- 2 Helt uenig	- 1 Noe uenig	0 Verken enig eller uenig	+ 1 Noe enig	+ 2 Helt enig	Vet ikke
sine handlinger og atferd						
På grunn av det Henrik gjorde vil jeg i fortsettelsen yte mindre innsats på jobben min	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Måten jeg reagerer på er til det beste for organisasjonen	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Måten jeg reagerer på er til fordel for meg	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

Andre mulige måter du ville reagere på i denne situasjonen

---

*Forutsetning: Du er vikar ved NAV Intro. Du har jobbet som vikar i over to år, men grunnet de nye budsjettkuttene føler du at arbeidsforholdet fremover er svært usikkert.*

*Arne har vært ansatt som leder ved NAV Intro i to år. Han er godt likt av de ansatte da han klarer å kombinere målrettet arbeid med sosialt moro. Han er gjerne med på en fredagspils eller noe annet sosialt utenfor arbeidstiden. På jobb viser han omtanke og respekt for medarbeiderne. Han er villig til å akseptere eventuelle forslag de ansatte har og behandler dem som likemenn.*

*Arne er leder for rundt 40 ansatte. Mange av de ansatte har jobbet i NAV over en lenger periode, men det finnes også noen nyansatte som ikke har jobbet lenger enn et år. Det er stor konkurranse om vikarstillingene og etter siste budsjettkutt kommer tre vikarer til å miste jobben. Dette gjelder spesielt vikarene som har kontrakt ut året.*

*Ved en sosial sammenkomst, med alkohol i bildet, forsnakker Arne seg. Han sier til to av de nyansatte vikarene at han synes de er flinke i arbeidet sitt, og at dersom det var hans valg skulle de fått beholde jobben fremfor noen av de andre vikarene som har jobbet ved NAV noen år. Du hørte kommentaren til Arne.*

Kryss av for det som passer best

	- 2 Helt uenig	- 1 Noe uenig	0 Verken enig eller uenig	+ 1 Noe enig	+ 2 Helt enig	Vet ikke
Arne håndterte situasjonen feil	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Arne vil ved senere anledning handle annerledes	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg vil fortelle Arne direkte at han må handle annerledes	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

	- 2 Helt uenig	- 1 Noe uenig	0 Verken enig eller uenig	+ 1 Noe enig	+ 2 Helt enig	Vet ikke
neste gang						
Jeg vil fortelle Arne hva han bør gjøre neste gang	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg vil klage på og kritisere Arne	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg vil aktivt prøve å redusere negative effekter av Arne sine handlinger og atferd	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
På grunn av det Arne gjorde vil jeg i fortsettelsen yte mindre innsats på jobben min	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Måten jeg reagerer på er til det beste for organisasjonen	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Måten jeg reagerer på er til fordel for meg	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

Andre mulige måter du ville reagere på i denne situasjonen

---

Eventuelle kommentarer

---

Du avslutter undersøkelsen ved å trykke på krysset til høyre, deretter lukker du fanen.

Tusen takk for din besvarelse!