

Proaktive ansatte
og ekstroverte ledere
– Velsignelse eller forbannelse?

Ida Omdal Haaland

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 inntestår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Universitetet i Agder, 2013

Fakultet for økonomi og samfunnskunnskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

Forord

Denne oppgaven er siste ledd i masterstudiet Offentlig politikk og ledelse ved Universitetet i Agder, og den marker slutten på min tid som student.

Jeg vil først og fremst rette en stor takk til min veileder, førsteamanuensis Helge Hernes, som gjennom hele prosessen med oppgaven har bidratt med stort engasjement, støtte, oppmuntring, gode råd og innspill. Tusen takk!

Takk også til familie, venner og medstudenter som har bidratt med oppmuntring og gode innspill underveis. Spesielt takk til Jeanett Sødal Andersen for moralsk støtte og kritiske tilbakemeldinger.

Jeg vil også takke alle ledere og ansatte ved avdelingene som stilte opp og brukte tid på hovedundersøkelsen. Takk også til dere som bidro i testundersøkelsen.

Sist, men ikke minst: En stor takk til min mann Lasse for masse støtte, tålmodighet og oppmuntring underveis!

Ida Omdal Haaland

Søgne, 2.des. 2013

Sammendrag

I denne oppgaven har jeg undersøkt om kombinasjonen av proaktive ansatte og ekstroverte ledere er en *velsignelse* eller en *forbannelse* når man skal utføre kompliserte arbeidsoppgaver. Det vil si om disse to idealtypene forsterker hverandre eller om de ødelegger for hverandre. I forskningen har proaktive ansatte og ekstroverte ledere lenge vært fremholdt som idealtyper, og begge har vist seg å bidra positivt til organisasjoners ytelse. Samtidig har det vært et økende fokus på at ekstroverte ledere kanskje ikke er de beste lederne i alle tilfeller. Studier har vist at proaktive ansatte kombinert med ekstroverte ledere i noen tilfeller fører til lavere ytelse. Jeg videreførte disse studiene ved å se på mer kompliserte arbeidsoppgaver.

Typiske trekk ved ekstroverte ledere er utadvendthet, selvsikkerhet og karisma. Proaktive ansatte er kjennetegnet ved at de tar initiativ til forbedringer gjennom proaktive handlinger som «*taking charge*», «*voice*» eller «*upward influence*». Selv om alt dette er positivt hver for seg forventet jeg at det kunne oppstå en makt-ubalanse som ville føre til dårlig kommunikasjon og statuskonflikter, og dermed lavere ytelse. Fordi ekstroverte ledere gjerne også er statusøkende og dominante forventet jeg at de proaktives innspill ville virke mer truende ved kompliserte arbeidsoppgaver fordi det innebærer at de ansatte også har en høyere grad av autonomi.

For å undersøke utfallet når proaktive ansatte og ekstroverte ledere samarbeidet om utførelsen av kompliserte arbeidsoppgaver gjennomførte jeg en kvantitativ studie. Ytelse var avhengig variabel, ekstroversjon hos leder og kompleksitet i arbeidsoppgavene var uavhengige variabler, og proaktivitet hos ansatte var moderatorvariabel. 14 ledere og 64 ansatte fra 14 organisasjonsheter bidro med svar. De kom alle fra tjenestenæringer og representerte både offentlig og privat sektor.

Resultatene mine viste at proaktivitet hos de ansatte hadde en tydelig positiv sammenheng med ytelsen når det kom til kompliserte arbeidsoppgaver. Det var derimot ingen sammenheng mellom ekstroversjon hos leder og ytelsen, eller mellom samspillsvariabelen for proaktivitet og ekstroversjon og ytelsen. Proaktive ansatte og ekstroverte ledere er med andre ord ikke en *forbannelse*, men i noen grad en *velsignelse* fordi proaktive ansatte virker positivt på ytelsen uavhengig av grad av ekstroversjon hos lederen.

Implikasjonene av dette er at det vil lønne seg å ansette proaktive ansatte dersom man har arbeidsoppgaver med høy grad av kompleksitet, og at proaktive ansatte bør utføre proaktive handlinger. Når det gjelder ledere vil det være like lønnsomt å ansette ekstroverte ledere som introverte ledere når man har proaktive ansatte og kompliserte arbeidsoppgaver.

Innhold

1.0 Innledning	7
2.0 Problemstilling	10
3.0 Teori	11
3.1 Proaktive ansatte	11
3.1.1 Proaktiv personlighet og proaktive handlinger	13
3.1.2 Den proaktive ansatte som ideal	14
3.1.3 Taking charge	15
3.1.4 Voice	16
3.1.5 Upward influence – issue selling	17
3.2 Ekstroverte ledere og personlighetsteori	18
3.2.1 Ekstroversjon	19
3.2.2 Den ekstroverte som lederideal	20
3.3 Proaktive ansatte og ekstroverte ledere i kombinasjon	22
3.3.1 Pizza og t-skjorter	22
3.3.2 Dominance Complementary Theory	25
3.3.3 Proaktivitet og ekstroversjon - forskjeller og sammenhenger	26
3.4 Kompliserte arbeidsoppgaver	27
3.5 Modell	29
4.0 Metode	30
4.1 Valg av metode	30
4.2 Valg av enheter	30
4.3 Gjennomføring av studien	30
4.3.1 Testundersøkelsen	30
4.3.2 Hovedundersøkelsen	31
4.4 Operasjonaliseringer	32
4.5 Konstruksjon av variabler	32
4.5.1 Big Five-faktorene	33

4.5.2 Proaktivitet.....	34
4.5.3 Kompliserte arbeidsoppgaver	36
4.5.4 Avhengig variabel - ytelse	37
4.6 Reliabilitetsanalyse.....	43
5.0 Resultater	45
5.1 Deskriptiv statistikk	45
5.1.1 Kommentarer til deskriptiv statistikk	46
5.1.2 Oppsummering deskriptiv statistikk	47
5.2 Bivariate analyser	47
5.2.1 Korrelasjonsanalyser	47
5.2.2 Spredningsdiagrammer	47
5.2.3 Kommentarer til bivariate analyser	50
5.2.4 Oppsummering av bivariate analyser.....	51
5.3 Multivariate analyser	51
5.3.1 Regresjonsanalyser.....	51
5.3.2 Simple slopes	52
5.3.3 Kommentarer til multivariate analyser.....	53
5.3.4 Oppsummering av multivariate analyser.....	54
5.4 Konklusjoner	54
6.0 Diskusjon.....	55
6.1 Funn og teori.....	55
6.2 Implikasjoner	56
6.3 Sterke og svake sider ved studien.....	57
6.4 Forslag til videre forskning.....	57
7.0 Referanser	59

Liste over figurer:

<i>Figur 1.1: Grant et al. (2011), «simple slopes» 1.studie</i>	s.8
<i>Figur 3.1: Parker et al. (2010) Motivasjonsprosess og bakgrunnsvariabler for proaktivitet</i>	s.12
<i>Figur 3.2: Grant et al.(2011), «simple slopes» 2.studie</i>	s.24
<i>Figur 3.3: Hackman og Oldham (1980), “The complete job characteristics model”</i>	s.28
<i>Figur 3.4: Hackman og Oldham (1980), «MPS»</i>	s.28
<i>Figur 3.5: Modell</i>	s.29
<i>Figur 4.1: Variabler</i>	s.32
<i>Figur 4.2: Balansert målstyring i privat og offentlig sektor</i>	s.40
<i>Figur 5.1: Ekstroversjon og Proaktivitet – Spredningsdiagram</i>	s.48
<i>Figur 5.2: Proaktivitet og Ytelse – Spredningsdiagram</i>	s.49
<i>Figur 5.3: Ekstroversjon og Ytelse – Spredningsdiagram</i>	s.50
<i>Figur 5.4: Proaktivitet, ekstroversjon og ytelse – «Simple slopes»</i>	s.53

Liste over tabeller:

<i>Tabell 3.1: Judge et al.(2002), Big Five and Leadership by Leadership Criteria</i>	s.20
<i>Tabell 4.1: «Big Five»-faktorene – Operasjonalisering</i>	s.34
<i>Tabell 4.2: Proaktivitet – Operasjonalisering</i>	s.35
<i>Tabell 4.3: Kompleksitet i arbeidsoppgavene – Operasjonalisering</i>	s.37
<i>Tabell 4.4: Ytelse – Operasjonalisering</i>	s.42
<i>Tabell 4.5: Cronbach’s Alpha, proaktivitet og ytelse</i>	s.44
<i>Tabell 5.1: Deskriptiv statistikk 1</i>	s.45
<i>Tabell 5.2: Deskriptiv statistikk 2</i>	s.46
<i>Tabell 5.3: Regresjonsanalyse 1</i>	s.52
<i>Tabell 5.4: Regresjonsanalyse 2</i>	s.52

Liste over vedlegg:

<i>Vedlegg 1: Infoskriv til spørreundersøkelsene</i>	s.61
<i>Vedlegg 2: Spørreundersøkelse til ledere SurveyXact</i>	s.62
<i>Vedlegg 3: Spørreundersøkelse til ansatte SurveyXact (variant: privat sektor)</i>	s.67

1.0 Innledning

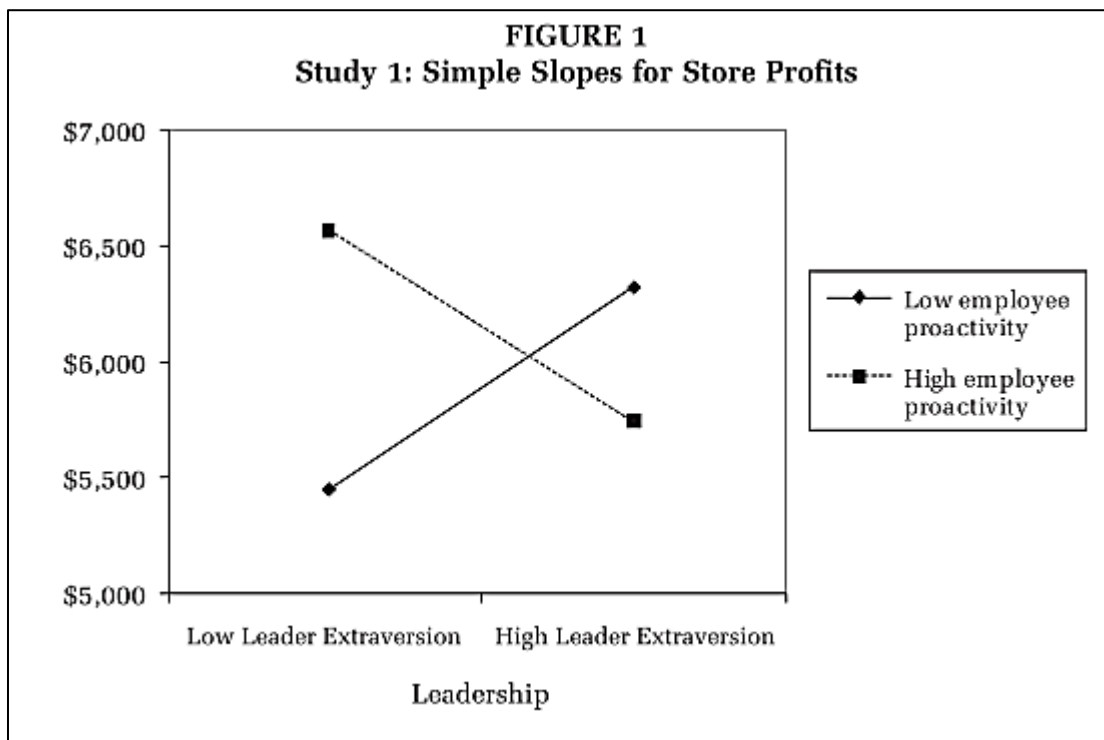
Proaktive ansatte blir stadig mer uvurderlige i dagens hektiske og raskt skiftende omgivelser særlig for organisasjoner med desentralisert organisasjonsstruktur og med ansatte med høy grad av spesialisering. Proaktive ansatte handler på eget initiativ for å forbedre prosedyrer som ikke fungerer. De sier ifra om utfordringer og muligheter eksternt og internt og de jobber selvstendig for å få til viktige endringer. Forskning viser at det å ha proaktive ansatte har en sterk positiv sammenheng med organisasjoners produktivitet og ytelse (Crant, 2000; Fuller & Marler, 2009; Grant , Gino , & Hofmann 2011; Grant & Rothbard, 2013; Parker, Bindl, & Strauss, 2010).

Lenge har det også vært konsensus i forskningen om at ekstroverte ledere er de som får frem de beste resultatene hos sine ansatte. Ekstroverte ledere er utadvendte, selvsikre og karismatiske (Bono & Judge, 2004; Ployhart, Lim, & Chan, 2001). De oppfattes å være de mest effektive lederne av både over- og underordnede, og ekstroverte personer er de som oftest forfremmes og velges til ledere (Grant et al., 2011; Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002).

Men hvordan fungerer proaktive ansatte og ekstroverte ledere *sammen*? Er kombinasjonen av disse to idealtypene en *velsignelse* eller en *forbannelse*? Grant et al. (2011) undersøkte dette i to studier; hvordan ulike sammensetninger av grupper med proaktive eller passive ansatte, og ekstroverte eller introverte ledere, påvirket arbeidsutførelsen og yteevnen. De mener det er ganske ironisk at idealtypene er proaktive ansatte og ekstroverte ledere når denne kombinasjonen i deres studier viste seg å føre til lavere produktivitet. Grant et al. (2011) fikk bekreftet sin hypotese om at passive ansatte yter best når lederen er ekstrovert, men at proaktive ansatte yter dårligere når lederen er ekstrovert. De forklarer sine funn med at ekstroverte ledere er mindre mottagelige for innspill og initiativ enn hva introverte ledere forventes å være. Graden av proaktiviteten hos de ansatte fungerer som en moderator mellom lederens grad av ekstrovertsjon og gruppens ytelse (Grant et al., 2011, s. 528,532).

I den første studien undersøkte Grant et al. (2011) avdelinger i en stor amerikansk pizzakjede. De undersøkte de ansattes grad av proaktivitet som gruppe, lederens grad av ekstrovertsjon og produktivitet i form av ukentlig profitt. Resultatet vises i figur 1.1 (Grant et al., 2011, s. 538):

Figur 1.1: Grant et al. (2011), «simple slopes» 1.studie



Resultatene var tydelige: Ytelsen i avdelingene med passive ansatte var i gjennomsnitt 16 % høyere når lederen var ekstrovert enn når lederen var introvert. I avdelingene med proaktive ansatte var profitten gjennomsnittlig 14 % høyere når de hadde en introvert leder enn når de hadde en ekstrovert leder. Resultatene var i tråd med hypotesen (Cain, 2012, s. 56; Grant et al., 2011, s. 536).

I den andre studien benyttet de et eksperimentelt forskningsdesign. 163 collegestudenter ble delt i grupper på tre, og én ble tilfeldig trukket ut til å være leder. Denne lederen ble instruert til å være enten ekstrovert eller introvert i lederrollen. To forskningsassistenter, som utgav seg for å være studenter, deltok i hver gruppe for å manipulere proaktivitet eller passivitet. Ytelsen ble målt i hvor mange t-skjorter gruppen klarte å brette på 10 minutter. Resultatene fra denne studien støttet også hypotesen: De passive gruppene brettet i gjennomsnitt 22 % flere t-skjorter når lederen var ekstrovert, enn når lederen var introvert. De proaktive gruppene som hadde en introvert leder brettet i gjennomsnitt 24 % flere t-skjorter enn de som hadde en ekstrovert leder (Cain, 2012, s. 57; Grant et al., 2011, s. 541).

Ekstroverte ledere og proaktive ansatte så altså ut til å fungere dårlig sammen, men selv om resultatene var tydelige i disse to studiene var Grant et al. (2011) usikre på hvordan dette mønsteret ville være når man så på mer kompliserte arbeidsoppgaver:

“... we focused on relatively structured, simple tasks in which motivation is a central determinant of performance. By contrast, more complex tasks open the door for ability to play a more central role potentially suppressing performance differences caused by variations in leader extraversion and employee proactivity. ... It remains to be seen whether the patterns generalize to more difficult, complex, or creative tasks. It is possible that the differences in leader extraversion may have a stronger effect in more complex tasks – not only through the motivational mechanism of perceived leader receptivity, but also through the knowledge mechanism of enabling leaders to utilize better task strategies” (Grant et al., 2011, s. 533, 544).

I denne oppgaven ønsket jeg derfor å videreføre Grant et al. (2011) sine studier og undersøke om mønsteret endret seg når man så på mer kompliserte arbeidsoppgaver: Var proaktive ansatte og ekstroverte ledere fremdeles idealtyper som ikke burde kombineres? Ville ansatte-typer og ledertyper ha mindre å si for ytelsen når man så på mer kompliserte arbeidsoppgaver? Alt dette ville jeg undersøke.

2.0 Problemstilling

Hva blir utfallet når ansatte med ulik grad av proaktivitet samarbeider med ledere med ulik grad av ekstroversjon om utførelsen av kompliserte arbeidsoppgaver?

Undersøkelsene til Grant et al. (2011), og min videreføring av disse, bidrar til ledelsesforskningen ved at de kombinerer egenskapsperspektivet («trait») med situasjonsperspektivet («contingency»): effekten av lederens egenskaper modereres av de ansattes handlinger. Mye av ledelsesforskningen har tidligere dreid seg om hvilke lederegenskaper som er de mest effektive og det er tidligere vist at ansatte som handler proaktivt er de som yter best. Grant et al. (2011) viste i sine undersøkelser at graden av proaktivitet hos de ansatte i praksis kan fungere som en situasjonsbetingelse som modererer effekten av ekstroverte lederegenskaper.

Disse resultatene utfordrer også antagelsen om at ekstroverte ledere fungerer best i alle tilfeller. De peker på ironien i at idealtypene i moderne organisasjoner ofte er proaktive ansatte og ekstroverte ledere selv om denne kombinasjonen altså kan føre til lavere produktivitet i noen tilfeller (Grant et al., 2011, s. 529-530, 543-544).

Denne forskningen har også praktisk nytte ved at den gir ledere verktøy til å kunne utnytte eller moderere sin ekstroverte eller introverte leder-stil slik at den passer bedre til å lede proaktive eller passive ansatte. Den gir også de ansatte verktøy til å kunne tilpasse sin oppførsel slik at de lettere kan få gjennomslag for sine ideer fordi de får en større forståelse for ledernes reaksjonsmønstre (Grant et al., 2011, s. 545).

3.0 Teori

3.1 Proaktive ansatte

Proaktivitet har ikke én felles definisjon, måleskala eller teori som ligger til grunn for forskningen på området, men det brukes mange ulike tilnærminger til temaet. Flere har derfor forsøkt å sammenfatte noe av den eksisterende forskningen, med mål om å trekke noen felles konklusjoner og retninger (eks.: Crant, 2000; Fuller & Marler, 2009; Parker et al., 2010).

Crant (2000, s. 436) trekker blant annet frem forskjellen mellom proaktivitet og passivitet i sin definisjon. Han peker på at proaktivitet kan være en «extra-role behavior» (handlingen er ikke forventet ut ifra rollen man har) eller en «in-role behavior» (handlingen er forventet ut ifra rollen man har):

“I define proactive behavior as taking initiative in improving current circumstances or creating new ones; it involves challenging status quo rather than passively adapting to present conditions. Employees can engage in proactive activities as part of their in-role behavior in which they fulfill basic job requirements. ... Extra-role behaviors can also be proactive, such as efforts to redefine one’s role in the organization.”

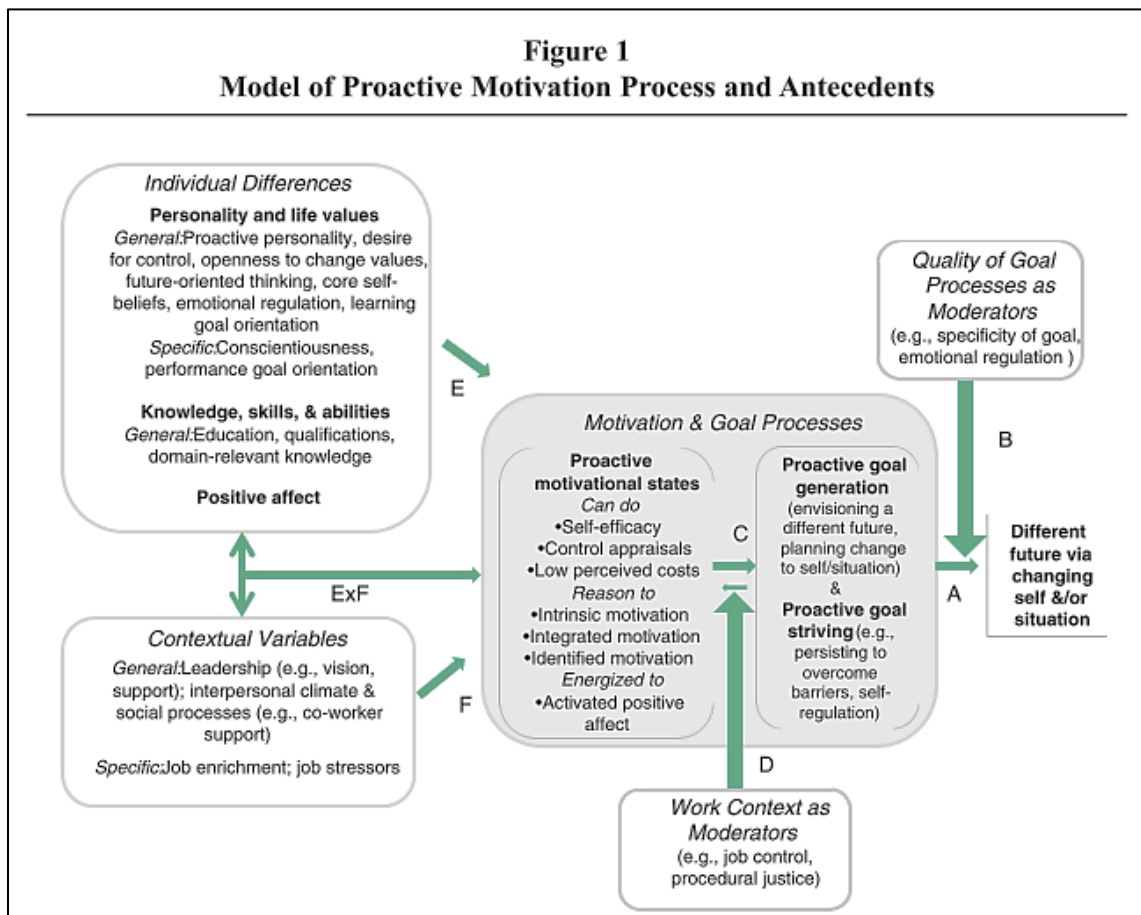
Parker et al. (2010, s. 827, 834-839) ser “proaktivitet som en målstyrt prosess som involverer både det å sette seg et proaktivt mål (“proactive goal generation”), og det å strebe for å oppnå det proaktive målet (“proactive goal striving”).” Målene varierer i innhold, men omhandler endringer ved den proaktive selv eller ved situasjonen, og det innebærer at man ser for seg å fremskaffe en annen fremtid. Tre motivasjonstilstander driver frem «proactive goal generation» og «proactive goal striving»:

- 1) «*Can do*»: Personen spør seg: Kan jeg klare det («Self-efficacy»)? Er det praktisk Gjennomførbart («Control appraisals»)? Og hvor risikabelt er det («Low perceived costs»)?
- 2) «*Reason to*»: Oppgavene er interessante og stimulerende («intrinsic motivation»). Handlingen vil være et uttrykk for egne verdier, identitet og for hvordan man er som person («integrated motivation»). Man ser at dette er viktig enten for en selv eller for andre, og man opplever å ha et personlig ansvar («identified motivation»).

- 3) «*Energized to*»: Positive følelser som for eksempel entusiasme oppstår («Activated positive affect»). «Core affect refers to momentary, elementary feelings that combine both valence and activation (s. 838-839)».

Dersom man har liten kontroll over jobben, eller om man opplever at fremgangsmåtene i organisasjonen er urettferdige, moderer det effekten av disse tre motivasjonstilstandene. Individuelle forskjeller og andre kontekstvariabler fungerer som bakgrunnsvariabler som påvirker motivasjonstilstandene. Hele prosessen illustreres i figur 3.1 (Parker et al., 2010, s. 830):

Figur 3.1: Parker et al. (2010) Motivasjonsprosess og bakgrunnsvariabler for proaktivitet



3.1.1 Proaktiv personlighet og proaktive handlinger

«Proactive personality is considered a stable disposition to take personal initiative in a broad range of activities and situations» (Seibert, Kraimer, & Crant, 2001, s. 847). «I define proactive behavior as taking initiative in improving current circumstances or creating new ones» (Crant, 2000, s. 436). “In short, people with proactive personalities enact their environment through proactive behavior”(Fuller & Marler, 2009, s. 331).

I figur 3.1 skiller man mellom *proaktiv personlighet* som bakgrunnsvariabel og *proaktive handlinger* som utgangsvariabel. Veien fra proaktiv personlighet til proaktiv handling modereres av flere ulike forhold, og det åpnes for at proaktiv personlighet ikke alltid vil resultere i proaktiv handling (Parker et al., 2010).

Grant og Rothbard (2013) fant for eksempel at utøvelsen av proaktive handlinger er knyttet til både hvilke verdier man har og til konteksten man befinner seg i. I møte med en situasjon preget av usikkerhet, uklarhet og tvetydighet vil vi alle forsøke å finne mening («sense-making activities»), men hvilke handlinger vi foretar oss for å finne mening avhenger av hvilke verdier vi opplever som viktige: Ansatte som er opptatte av stabilitet og som har sterke sikkerhetsverdier vil oppleve tvetydighet som en trussel. Tvetydigheten oppleves som stressende og energitappende, og den fører med seg lavere jobbprestasjoner. Disse ansatte forsøker å finne mening i å opprettholde nå-situasjonen. De er passive og vil ikke foreta seg proaktive handlinger.

Ansatte som derimot har sterke samfunnsverdier – som er opptatte av å styrke og beskytte andres ve og vel – vil se tvetydigheten som en god mulighet til å forbedre nå-situasjonen. De ser en mulighet til å endre noe til det bedre for andre og for organisasjonen. De er proaktive ansatte og de vil foreta seg proaktive handlinger, noe som igjen kan føre til positive effekter på ytelsen. Tvetydigheten åpner med andre ord for at proaktiv personlighet kan resultere i proaktiv handling. I situasjoner preget av lite tvetydighet og klare rolleforventninger vil ikke verdier spille inn på proaktiviteten fordi det er tydelig hva som er forventet og hvilke belønninger proaktiv oppførsel eventuelt vil kunne gi (Grant & Rothbard, 2013, s. 816).

3.1.2 Den proaktive ansatte som ideal

Når kompliserte oppgaver skal løses, og det er helt sikkert hva som er den beste fremgangsmåten, da er det best om lederen gir sine ansatte klare og spesifikke instruksjoner på hva som er målet og på hvordan oppgaven skal løses. «Men dersom det er litt usikkerhet rundt oppgaven, og nyttig informasjon kan hentes fra de ansatte som skal løse den, vil man oppnå bedre resultater ved kun å instruere de ansatte om å gjøre sitt beste for å løse oppgaven» (Staw & Boettger, 1990, s. 554).

Grant uttaler at “ ... proactive employees who take advantage of opportunities in a fast-moving, 24/7 business environment, without waiting for a leader to tell them what to do, are increasingly vital to organizational success” (Cain, 2012, s. 58). Dette fordi lederen ikke har mulighet til å ha kontroll over alle hendelser, internt og eksternt, som kan påvirke organisasjonen. Lederen er avhengig av ansatte som skaper konstruktive endringer og som tar initiativ (Grant et al., 2011, s. 529-530). Arbeid er i dag desentralisert og dynamisk, de ansatte har gjerne høy spesialisert utdanning og samfunnet er i rask endring. Man er i økende grad avhengig av at de ansatte selv identifiserer og løser problemer dersom organisasjonen skal lykkes (Crant, 2000, s. 435; Fuller & Marler, 2009). “Research shows that when employees are proactive in this way – taking anticipatory actions to create change – they can achieve greater job performance and career success and lead their organizations to higher performance” (Grant & Rothbard, 2013).

Hva er det ved proaktivitet som gjør at det har en så sterk positiv sammenheng med ytelse? Fuller og Marler (2009) trekker blant annet frem nettverksbygging og «learning goal orientation» som disposisjoner som kan knyttes til proaktiv personlighet og som gjør proaktive personer i stand til å bidra positivt til organisasjonens ytelse:

Ved å bygge nettverk oppnår man sosial kapital. Nettverket kan gjøre det lettere å oppdage nye muligheter, og det kan gi tilgang til ressurser og nyttig informasjon. Proaktive personer er flinke til å bygge nettverk. De tiltrekker seg gjerne oppmerksomhet og støtte fra mektige individer i organisasjonen noe som igjen bidrar til at de avanserer hierarkiet. Det ser også ut til at personer med proaktiv personlighet har en tendens til å utvikle godt fungerende relasjoner til sine overordnede («high quality exchange relationships»). Dette fører også til en større ressurstilgang og til at de får flere muligheter i organisasjonen (Fuller & Marler, 2009, s. 339).

Proaktive personer ser arbeidsutfordringer som en mulighet til å lære. De har fokus på å utvikle seg, lære nye ting og på å bli flinkere på det de gjør («learning goal orientation»).

Læring er et viktig mål i seg selv for personer med proaktiv personlighet og dette fører igjen med seg muligheter for utvikling og innovasjon i organisasjonen (Fuller & Marler, 2009, s. 339).

Proaktiv personlighet har sterk positiv sammenheng med subjektiv karrieresuksess, det vil si at man selv opplever å ha oppnådd suksess og at man er tilfreds med egen karriere og jobb. Proaktiv personlighet har også en sammenheng med objektiv karrieresuksess som måles ut ifra faktorer som posisjon, lønn og forfremmelser. Dersom man følger premisset om at å oppnå karrieresuksess «avhenger av at man bidrar med viktig tilskudd til organisasjonen gjennom arbeidsinnsats eller andre midler» (Fuller & Marler, 2009, s. 330) kan man forvente at de med proaktiv personlighet lettere vil gjøre karriere nettopp fordi de selv aktivt skaper et miljø og situasjoner som muliggjør effektiv utførelse av arbeidsoppgavene. Personer med proaktiv personlighet er motivert til høy arbeidsinnsats ved at de har en fleksibel og bred forståelse av sin egen rolle og av hva som er deres ansvar. «In particular, our results suggest that people with proactive personalities are likely to experience greater career success than more passive individuals because they are not only motivated to work hard, but also motivated to engage in broad problem-solving and improvement-related activities (Fuller & Marler, 2009, s. 337).» Ved at proaktive personer motiverer seg selv til innsats bidrar de til en vinn-vinn situasjon som kommer både organisasjonen og dem selv til gode.

På tross av at ansatte med proaktiv personlighet har et ønske om stadig utvikling er det ingenting som tyder på at de har et større behov for å flytte mellom organisasjoner enn det andre ansatte har. Det viser seg derimot å være en positiv sammenheng mellom proaktiv personlighet og «organizational commitment», noe som er svært positivt for de organisasjonene som investerer i dem (Fuller & Marler, 2009, s. 340).

Blant de bredest studerte proaktive handlingene i forskningen er «taking charge», «voice» og «upward influence/issue selling» (Grant et al., 2011, s. 530).

3.1.3 Taking charge

“Taking charge refers to exercising initiative to improve work structures, processes, methods, and practices” (Grant et al., 2011, s. 530). «Taking charge» er en «extra-role behavior»: Den proaktive ansatte forsøker å påvirke hvordan arbeidet utføres ved å forta seg frivillige og konstruktive handlinger der målet er endring som skal føre til forbedring.

Slike handlinger kan være nyttige av flere grunner. Dersom man har instruksjoner eller prosedyrer som er ineffektive, eller som virker mot sin hensikt, vil det være en fordel med

ansatte som forsøker å rette opp isteden for å lojalt følge instruksjoner eller oppfylle ufornuftige rolleforventninger. I tillegg har de fleste organisasjoner et mer generelt behov for å endres over tid. Det er behov for innovasjon og nytenkning og det kan «taking charge»-handlinger bidra til. I motsetning til for eksempel varsling («whistle-blowing») er «taking charge» ikke nødvendigvis motivert ut ifra at nåværende tilstand eller praksis er dårlig eller feil. Motivasjonen ligger i et generelt ønske om å forbedre. Handlingene foregår internt i organisasjonen og retter seg mot arbeidsmetoder, mål og prosedyrer og ikke mot strategiske forhold utad. Målet er positiv forbedring, men det er selvfølgelig en mulighet for at det ikke alltid blir resultatet (Morrison & Phelps, 1999).

Undersøkelser Morrison og Phelps (1999, s. 414) utførte viste at når de ansatte oppfattet at topp-ledelsen var åpen for forslag og endringer fra ansatte var det mer sannsynlig at de utførte «taking charge»-handlinger. De oppfattet da den politiske risikoen som mindre, og de var mindre bekymret for potensielle kostnader («low perceived costs»). Ansatte som hadde en opplevelse av at de kunne klare det («self-efficacy») og som følte et sterkt personlig ansvar for å skape endring på arbeidsplassen var også mer sannsynlige til å utføre slike handlinger i tråd med «can do-motivation» i figur 3.1 (Parker et al., 2010).

3.1.4 Voice

“Voice refers to speaking up with useful suggestions” (Grant et al., 2011, s. 530). Voice innebærer at man tar opp saker eller ideer med et ønske om å endre nåværende situasjon. At forslagene man tar opp er nyttige ses naturligvis ut ifra en subjektiv vurdering, men målet er forbedring og ikke det å kritisere i seg selv. «Voice» handler om å være fremtidsorientert og at man kommer med forslag til endringer, eller med nye ideer, selv om man møter uenighet. For organisasjoner som befinner seg i et dynamisk miljø der man stadig er avhengig av forbedring og fornyelse er «voice» som proaktiv handling svært viktig. I noen jobber er «voice» en del av yrkesbeskrivelsen – det er en «in-role behavior». Hvis man for eksempel jobber som revisor er kontroll av andre en del av yrkesbeskrivelsen. Her fokuseres det derimot på «voice» som en proaktiv handling og en «extra-role behavior» (Van Dyne & LePine, 1998, s. 109).

I motsetning til taking charge innebærer ikke «voice» at man aktivt utfører en handling, men kun at man tar opp en sak eller et forslag til handling. Morrison og Phelps (1999, s. 404) peker på at «voice» er et bredere konsept enn taking charge, og at det har eksistert flere ulike definisjoner på «voice» i forskningen. De hevder at det å klage til sin

overordnede, benytte en «forlags-boks», delta i eksterne protester mot egen organisasjon, delta i en fagforening osv. også er eksempler på «voice».

3.1.5 Upward influence – issue selling

“Upward influence refers to making active attempts to persuade leaders to endorse and implement changes” (Grant et al., 2011, s. 530). «Upward influence», eller «issue selling», går ut på at man påvirker andres forståelse eller oppmerksomhet mot saker, trender eller utviklinger som kan påvirke organisasjonens ytelse. En organisasjon beskrives i denne konteksten som “a pluralistic marketplace of ideas in which issues are "sold" via the persuasive efforts of managers and "bought" by top managers who set the firm's strategic direction.... Because no issue is inherently important or strategic, individuals' claims about what matters (that is, their issue selling) determine, in part, which change initiatives get activated” (Dutton, Ashford, O'Neill, & Lawrence, 2001, s. 716). Organisasjonens tidsbruk og oppmerksomhet påvirkes av hvilke saker som anses å være viktige, og dermed påvirker man hvilke endringer og aktiviteter som gjennomføres i organisasjonen gjennom «issue-selling». Initiativet til endring av organisasjonen kommer nedenfra.

For at man skal lykkes og få oppmerksomhet eller påvirke forståelsen av saker med «issue-selling» er organisatorisk legitimering av saken viktig. Saken må være relevant og strategisk viktig for at den skal bli godtatt, og i tillegg må det anses å være lønnsomt. Hvordan man presenterer og pakker inn saken er svært sentralt for å lykkes. «Upward influence» og «issue selling» er i høy grad en politisk prosess. Man kan involvere flere for å øke sin innflytelse, man kan se flere saker i sammenheng osv. Det handler om å benytte sin relasjonelle, normative og strategiske kunnskap for å selge sin sak. Timing er svært viktig for om man lykkes (Dutton et al., 2001).

Forskjellen mellom «upward influence» og «taking charge» er at førstnevnte har fokus på eksterne strategiske forhold, mens «taking charge» har fokus på mer konkrete og håndfaste interne forhold. I likhet med «voice» er det heller ikke ved «upward influence» konkrete løsninger eller handlinger som legges frem, men man gjør et forsøk på å skifte fokus og oppmerksomhet. Forskjellen mellom «voice» og «upward influence» ligger i hvem man henvender seg til, henholdsvis kollegaer eller ledelsen (Morrison & Phelps, 1999, s. 404).

3.2 Ekstroverte ledere og personlighetsteori

Grunntanken i «Big Five»-teori er at alle personlighetsbeskrivende-begreper og trekk kan oppsummeres og sammenfattes i fem faktorer (*femfaktormodellen*). Hver faktor utgjør en skala og ideen er at man kan beskrive de mest sentrale aspektene ved vår personlighet ut ifra hvordan vi scorer på disse fem faktorene. Plasserer man seg mot midten av en skala, for eksempel mellom ekstrovert og introvert, vil man ha noen av trekkene eller en blanding av ekstroverte og introverte trekk (Goldberg, 1992).

I tillegg til ekstrovertsjon består «Big Five» av «emotional stability», «agreeableness», «openness (to experience)» og «conscientiousness». Faktorene har flere ulike benevninger i forskningen (eks.: ekstraversjon, emosjonell stabilitet, vennlig, fantasi og kontroll, Harald Engvik, 2011; "Introversion-extroversion, emotional stability, pleasantness or agreeableness, intellect or sophistication and conscientiousness or dependability" Goldberg, 1992; "Extraversion, neuroticism, agreeableness, openness and conscientiousness" Judge et al., 2002, s. osv.). For eksempel utgjør «emotional stability» og «neuroticism» ytterpunktene på en av de fem faktorene, men det er ulik praksis på hva man kaller den. Grant et al. (2011) kaller den «emotional stability» og høy score her betyr at man er rolig, avslappet og lite emosjonell (Goldberg, 1992, s. 42). Judge et al. (2002) gjør motsatt og kaller faktoren «neuroticism». Høy score på faktoren betyr da «.. en tendens til å vise dårlig emosjonell tilpasning og å oppleve negative effekter som bekymring/engstelse, usikkerhet og fiendtlighet(s. 767).» Jeg valgte å benytte samme benevning som var brukt i Grant et al. (2011) for å unngå forvirring om sammenlignbarhet i resultatene.

I denne oppgaven har jeg først og fremst undersøkt faktoren ekstrovertsjon, men fordi de fem faktorene også korrelerer med hverandre (Grant et al., 2011; Ones, Viswesvaran, & Dilchert, 2005) ønsket jeg å inkludere dem i oppgaven.

Faktoren «Agreeableness» omhandler graden av samarbeidsvillighet, altruisme, takt, følsomhet, beskjedenhet og tilbakeholdenhet. Scorer man høyt på denne faktoren er man til å stole på, føyelig, omsorgsfull, mild og passiv (Judge et al., 2002, s. 767-768,774) Scorer man lavt er man «kald, egoistisk, mistroisk» osv.(Goldberg, 1992, s. 42).

«Openness» innbefatter begreper som originalitet, autonomi og kreativitet. De som scorer høyt på denne skalaen er fantasifulle, oppfinnsomme, ukonvensjonelle og selvstendige (Judge et al., 2002, s. 767,768).

«Conscientiousness» handler om å ha gjennomføringsevne, fasthet og hardnakkethet. Pålitelighet, ansvarlighet og god gjennomføringsevne i den øvre enden av skalaen, og det å

være uorganisert, uansvarlig og lat i den nedre enden (Goldberg, 1992, s. 42; Judge et al., 2002, s. 767-768).

«Big Five»-modellen har vært brukt i forskning over lengre tid, på flere språk og i flere ulike land. Det bidrar til å styrke modellens relevans. Det er også indikasjoner på at faktorene er stabile over tid og at det eksisterer en grad av arvelighet (H Engvik & Føllesdal, 2005; Goldberg, 1990, s. 1216-1217; Judge et al., 2002, s. 765-767).

3.2.1 Ekstroversjon

Ekstroversjon har lenge vært et sentralt begrep både i personligteori og i ledelsesforskning. I «Big Five»-modellen utgjør ekstroversjon og introversjon ytterpunktene på skalaen for ekstroversjonsfaktoren. Som nevnt tidligere vil de som plasserer seg mot midten av skalaen ikke ha alle trekkene, eventuelt vil de ha en blanding av ekstroverte og introverte trekk. Trekk som jeg presenterer for ekstroverte og introverte personer er derfor stereotypiske trekk og de vil ikke passe like godt på alle, eller vise seg i like sterk grad hos alle:

Ekstroverte tåler og trenger mer ytre stimulans; alt «... fra lyd, sosialt liv til blinkende lys» for å fungere bra (Cain, 2012, s. 122). De henter energi når de er rundt andre mennesker og når det er mye som skjer rundt dem. Introverte trenger og tåler mye mindre ytre stimulans for å fungere bra. De henter energi alene eller sammen med små grupper av mennesker.

Ekstroverte er gjerne statussøkende og dominerende. De er selvsikre, utadvendte og påståelige og kan ha en tendens til å oppføre seg slik at de selv havner i sentrum. De er komfortable med konflikt, og de er ikke redde for å være defensive for å opprettholde sin dominans (Cain, 2012, s. 11; Goldberg, 1992; Grant et al., 2011, s. 528,532).

Introverte er ikke i særlig stor grad opptatte av status og makt eller av å være midtpunktet. De er rolige og de liker å jobbe alene i dyp konsentrasjon. De er ofte ukomfortable med konflikt (Cain, 2012, s. 11-12,74; Grant et al., 2011, s. 532).

Ekstroverte foretrekker ofte å snakke fremfor å lytte, de tenker gjerne høyt og sier ting på sparket. De er pratsomme og mangler sjeldent ord. De er gode på å bygge og formidle ideer og visjoner. De er karismatiske, sosiale og viser individuell omsorg for sine ansatte. (Cain, 2012, s. 11; Goldberg, 1992; Grant et al., 2011, s. 528,532). Dette er ledertrekk som knyttes til *transformasjonsledelse* som i mange studier har vist seg å være en effektiv lederstil (Ployhart et al., 2001).

Introverte lytter mer enn de snakker og de frykter «small talk». De tenker også før de snakker, og føler seg gjerne mer komfortable med å uttrykke seg skriftlig enn muntlig. De

fremstår ofte litt reservert og stille og snakker gjerne mer lavmælt. De er heller ikke like komfortable med å snakke for forsamlinger og grupper (Cain, 2012, s. 11; Goldberg, 1992; Grant et al., 2011, s. 532).

3.2.2 Den ekstroverte som lederideal

I følge Judge et al. (2002, s. 765-767) har begrepsbruken i ledelsesforskningen lenge vært inkonsekvent og det har vært stor skepsis knyttet til om det faktisk eksisterer universelle personlighetstrekk og egenskaper som kan kobles til ledelse. De ønsket derfor å benytte «Big Five»-teorien for å se om de fant noen personlighetstrekk som gikk igjen både når det gjaldt hvem som *utviklet seg til å bli ledere* – «leader emergence» og når det gjaldt hvem som ble *oppfattet som effektive ledere* – «leadership effectiveness». Resultatene deres er presentert i tabell 3.1 (Judge et al., 2002, s. 772):

Tabell 3.1: Judge et al. (2002), *Big Five and Leadership by Leadership Criteria*

Trait	Leader emergence		Leadership effectiveness	
	<i>k</i>	ρ	<i>k</i>	ρ
Neuroticism	30	-.24 ^a	18	-.22 ^{a,b}
Extraversion	37	.33 ^{a,b}	23	.24 ^{a,b}
Openness	20	.24 ^{a,b}	17	.24 ^{a,b}
Agreeableness	23	.05	19	.21 ^a
Conscientiousness	17	.33 ^{a,b}	18	.16 ^a

Note. *k* = Number of correlations; ρ = estimated corrected correlation.
^a 95% confidence interval excluding zero. ^b 80% credibility interval excluding zero.

Tabell 3.1 viser at «Big Five»-faktorene i ulik grad henger sammen med ledelse. Tabellen viser også at det er nyttig å skille mellom «leader emergence» og «leadership effectiveness» fordi «Big Five»-faktorene viser ulik grad av sammenheng med disse to fenomenene. Dermed kan noen trekk ved ekstroverte personer føre til at de ofte forfremmes til ledere, mens andre trekk ved dem gjør at de oppfattes som effektive ledere (Judge et al., 2002).

Tabell 3.1 viser at ekstrovertsjon har en signifikant positiv korrelasjon med både «leadership emergence» ($p=0.33$) og «leadership effectiveness» ($p=0.24$). I undersøkelsene

var det en konsekvent positiv korrelasjon mellom ekstroversjon og ledelse, også når det ble kontrollert for de andre fire faktorene og når de delte opp resultatene etter utvalgstype. «... these results suggests that Extroversion is the most important trait of leaders and effective leadership» (Judge et al., 2002, s. 773).

Ekstroversjon korrelerer altså sterkt med hvem som oppfattes som effektive ledere, av både under- og overordnede, og enda sterkere med hvem som velges og forfremmes til ledere. Allikevel er det et økende fokus både i forskningen (Bendersky & Parikh Shah, 2013; Grant et al., 2011) og i arbeidslivet (eks.Hovda, 2012) på at vi som samfunn kanskje går glipp av viktig kompetanse ved å favorisere ekstroverte ledere. Det går tydelig frem i tabell 3.1 at ekstroversjon og «openness» korrelerer like sterkt med «leadership effectiveness» ($p=0,24$), og at disse egenskapene oppfattes som like effektive i leder-rollen. Allikevel korreler ekstroversjon sterkere med «leader emergence» ($p=0,33$) enn det «openness» gjør ($p=0,24$). Hva er det ved ekstroverte som gjør at de lettere forfremmes til ledere på tross av at andre lederegenskaper kan være like effektive?

Susan Cain (2012) har i boken sin sett på forskjeller mellom ekstroverte og introverte. Boken ble raskt en bestselger da den kom ut, og den høstet bred positiv omtale. I boken tar hun et oppgjør med det ekstroverte lederidealet som preger vårt samfunn i dag, og hun setter spørsmålstegn ved hvorfor vi oppfatter ekstroverte ledere som mer effektive enn introverte ledere. En del av forklaring kan i følge henne være at ekstroverte personer ofte er mer pratsomme, karismatiske og høylytte enn introverte personer. Vi oppfatter pratsomme mennesker som «... smartere, penere, mer interessante og mer ettertraktede som venner» (Cain, 2012, s. 4). De som snakker fort liker vi bedre, og vi antar at de er mer kompetente enn de som snakker sakte. Vi oppfatter derfor de ekstroverte som naturlige ledere og antar at de er de mest effektive i jobben. I realiteten eksisterer det ingen korrelasjon mellom pratsomhet og det å ha de beste ideene. Her forventes fordelingen å være noenlunde lik mellom ekstroverte og introverte. Dersom de introverte ikke slipper til i like stor grad som de ekstroverte kan vi derfor regne med å gå glipp av mange gode ideer. Undersøkelser gjort i 128 store amerikanske selskaper har for eksempel vist at selskaper med ekstroverte administrerende direktører og selskaper med introverte administrerende direktører leverer like gode resultater. Det er ingen forskjell i effektivitet (Cain, 2012, s. 51,53). «One study of Fortune 500 firms found that CEO charisma predicted level of pay but not firm performance» (Kaiser, Hogan, & Craig, 2008, s. 103).

Også andre studier har vist at effektiv ledelse («leadership effectiveness») og karrieresuksess («leader emergence») bygger på ulike egenskaper. Kaiser et al. (2008) bruker

det amerikanske presidentvalget som eksempel på en type ledervalg der talent for ledelse er mye mindre viktig enn evnen til å fremstå karismatisk og sjarmerende for publikum og velgerne. Amerikanerne har i noen tilfeller endt opp med ledere som evner både å være karismatiske og samtidig gjøre en god jobb, men det har også vært flere eksempler på karismatiske presidenter som etter valgkampen var mer opptatte av berømmelsen som fulgte med embete, enn sine daglige arbeidsoppgaver.

Det er mer eller mindre underforstått i dag at ledere skal være utadvendte og selvsikre - typiske ekstroverte trekk (Judge et al., 2002, s. 774). Spørsmålet blir da om forventningene våre til at ekstroverte alltid er de beste og mest effektive lederne gjør at vi overser de egenskapene introverte ledere kan bidra med uten egentlig å kunne begrunne dette i virkelige resultater. De fleste ledere står for eksempel ikke foran store grupper og holder inspirerende presentasjoner daglig, men de deltar kanskje på mindre møter, kommuniserer skriftlig med ansatte og arbeider alene på sitt kontor – situasjoner der behovet for introverte egenskaper er større enn behovet for karisma og dominans (Cain, 2012, s. 53). Funnene til Grant et al. (2011) støtter opp om at introverte ledere i noen tilfeller passer bedre enn ekstroverte ledere.

3.3 Proaktive ansatte og ekstroverte ledere i kombinasjon

3.3.1 Pizza og t-skjorter

Som nevnt i innledningen gjennomførte Grant et al. (2011) to studier for å teste sine hypoteser om proaktive ansatte og ekstroverte ledere (s. 533):

«Hypothesis 1: Employee proactivity moderates the association between leader extraversion and group performance. When employees are passive, leader extraversion is positively related to group performance, but when employees are proactive, leader extraversion is negatively related to group performance.

Hypothesis 2: Employee perceptions of receptivity mediate the moderating effect of employee proactivity on the relationship between leader extraversion and group performance.”

Den første studien var en empirisk undersøkelse av 57 franchisebutikker i en landsdekkende amerikansk pizzakjede. Hver butikk hadde én leder som alene hadde både personalansvar og

ansvar for alt som hadde med den daglige driften av butikken å gjøre. 374 ansatte bidro med svar til studien:

Ytelse ble målt som profitt over en syv-ukers periode kontrollert for arbeidstimer og gjennomsnittspriser på ordre. Lederne vurderte selv hvor de plasserte seg på hver av de fem faktorene i «Big Five»-modellen ved at de tok stilling til ti trekk ved hver faktor. Ved å måle alle fem faktorene kunne Grant et al. (2011) kontrollere effekten av ekstroversjon for de andre fire faktorene.

De ansatte vurderte graden av proaktivitet i butikken. De ble bedt om å vurdere den typiske adferden til de ansatte ut ifra påstander om proaktive handlinger knyttet til «taking charge», «voice» og «upward influence».

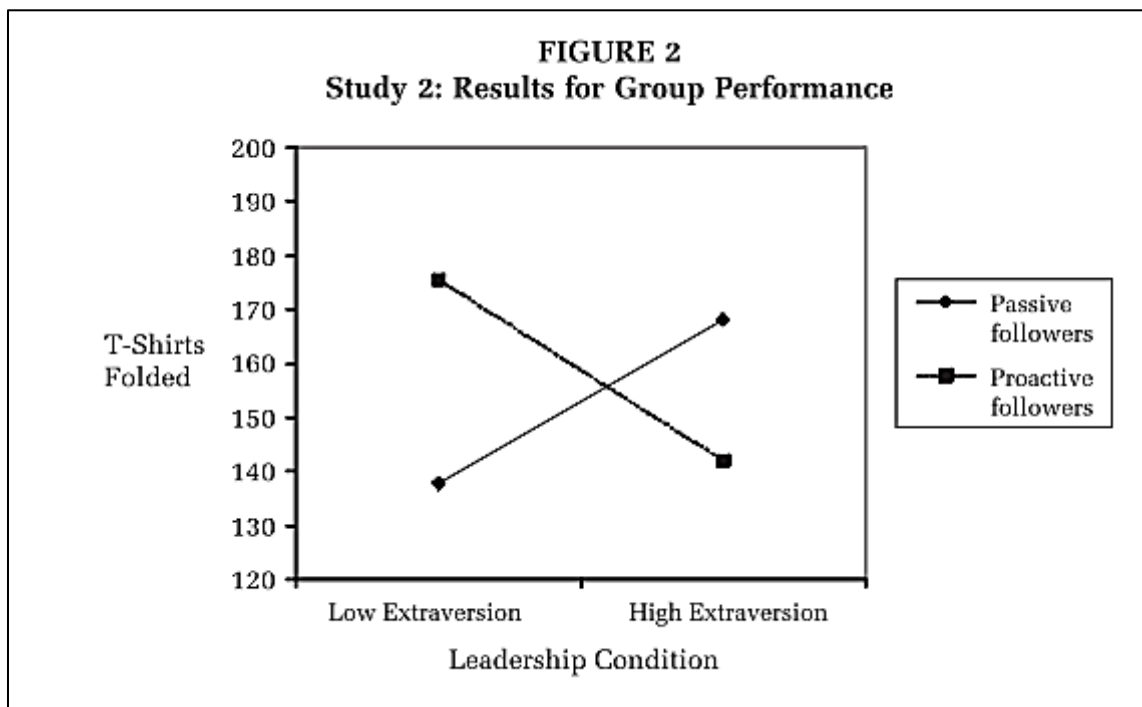
Resultatet var som nevnt tydelig: ytelsen i avdelingene med passive ansatte var i gjennomsnitt 16 % høyere når lederen var ekstrovert enn når lederen var introvert. I avdelingene med proaktive ansatte var profitten gjennomsnittlig 14 % høyere når de hadde en introvert leder enn når de hadde en ekstrovert leder. Resultatene bekreftet den første hypotesen (Cain, 2012, s. 56; Grant et al., 2011).

I den andre studien benyttet Grant et al. (2011) et eksperimentelt forskningsdesign: «It ... enabled us to hold constant the nature and form of employee proactivity to rule out the possibility that employees express their proactive behaviors as a function of leader characteristics»(s. 537). I den første studien ble ekstroversjon operasjonalisert som et sett med personlighetstrekk eller egenskaper, men i denne studien ble ekstroversjon operasjonalisert ut ifra faktiske ekstroverte handlinger lederen foretok seg. Videre fikk Grant et al. (2011) også mulighet til å teste sin andre hypotese grundigere med dette opplegget.

I denne andre studien deltok 163 college-studenter. De ble delt inn i grupper på tre; én leder og to medarbeidere. De studentene som tilfeldig ble trukket ut til å være leder av sin gruppe ble presentert for informasjon som enten trakk frem viktigheten av å være ekstrovert i lederrollen, eller viktigheten av å være introvert i lederrollen. De ble så bedt om å sette seg inn i rollen som ekstrovert eller introvert leder ved å tenke på en situasjon der de tidligere hadde ledet noen effektivt ved å oppføre seg henholdsvis ekstrovert eller introvert. På den måten fikk halvparten av gruppene ekstroverte ledere og den andre halvparten fikk introverte ledere. Oppgaven gruppene fikk var å brette så mange t-skjorter de klarte på 10 minutter. I tillegg til de tre studentene deltok også to forskningsassistenter i alle gruppene. Disse utgav seg for å være studenter. De hadde som oppgave å manipulere proaktivitet ved å fremme et forslag om å brette t-skjortene på en annen måte, eller å manipulerte passivitet ved at de kun fulgte lederens instruksjoner for oppgaven. Resultatene på antall brettede t-skjorter ble ikke

signifikant endret hos de gruppene som tok i bruk den nye brette metoden. På denne måten fikk Grant et al. (2011, s. 537-539) testet alle fire kombinasjonene av proaktive eller passive ansatte og ekstroverte eller introverte ledere. Resultatene fra studien vises i figur 3.2 (Grant et al., 2011, s. 541):

Figur 3.2: Grant et al.(2011), «simple slopes» 2.studie



Også resultatene fra denne studien støttet den første hypotesen: De passive gruppene brettet i gjennomsnitt 22 % flere t-skjorter når lederen var ekstrovert, enn når lederen var introvert. De proaktive gruppene som hadde en introvert leder brettet i gjennomsnitt 24 % flere t-skjorter enn de som hadde en ekstrovert leder (Cain, 2012, s. 57; Grant et al., 2011, s. 541).

Resultatene bekreftet også den andre hypotesen: Graden av proaktivitet hos de ansatte modererte hvordan ekstrovertsjon hos lederen ble oppfattet, og det påvirket ytelsen. I de proaktive gruppene med introverte ledere ble forslaget om å brette på en ny måte godtatt i 57,1 % av tilfellene, mens det i gruppene med ekstroverte ledere ble godtatt i 69,2 % av tilfellene. Forslaget ble altså godtatt og iverksatt omtrentlig like mange ganger uavhengig av om lederen var ekstrovert eller introvert. Allikevel oppgav deltakerne fra de proaktive gruppene med ekstroverte ledere at deres ledere var mindre mottagelige for ideer, og at de gjorde en lavere innsats som resultat (Grant et al., 2011, s. 542-543).

3.3.2 Dominance Complementary Theory

Grant et al. (2011) forklarer sine resultater med «dominance complementary theory». Teorien går ut på at mennesker søker balanse og klarhet i sine relasjoner til andre. Dersom den ene parten er dominant oppnås det balanse ved at den andre parten er passiv. Når statushierarkiet er avklart vil den passive parten føle sikkerhet og støtte, mens den dominante parten får bekreftet sin status og makt (Kiesler, 1983). Når forholdet er avklart og rollene er definert forbygger det konflikter fordi det ikke er noen usikkerhet om hvem som skal lede an, og alle kan fokusere sin energi på å løse sine oppgaver i istedenfor å konkurrere om posisjoner.

Med utgangspunkt i denne teorien kan man forvente at det er balanse mellom en dominant ekstrovert leder og en passiv ansatt, men at det er ubalanse mellom en ekstrovert dominant ledere og en initiativrik proaktiv ansatt. Ekstroverte ledere vil oppleve proaktive initiativ som en trussel mot egen posisjon, og de føler det som et tegn på svakhet at de selv ikke kommer med ideene. Det kan da oppstå en maktkamp mellom lederen og den ansatte. Lederen kan jobbe hardere for å bekrefte egen posisjon eller bare avvise initiativet, noe som vil være demotiverende for den ansatte. Lederen kan også bli for opptatt av å sette eget stempel på ting slik at han overser og overkjører proaktive initiativ. Introverte ledere derimot vil være mer mottagelige for proaktive-ansattes innspill og ideer. De vil ikke føle at egen posisjon er truet, men utnytte de innspillene de får og oppfordre til flere initiativ. Den proaktive ansatte vil da føle at han blir tatt på alvor og hørt, og det fører til økt motivasjon. Det eksisterer balanse mellom en proaktiv ansatt og en introvert leder (Cain, 2012, s. 57; Grant et al., 2011, s. 531-533; Kiesler, 1983).

Ytelse og holdninger hos ansatte er resultater av tillit til lederen, og om de oppfatter lederen som inkluderende, hensynsfull og støttende. Det er viktig både hva og hvordan lederen kommuniserer med sine ansatte (Kaiser et al., 2008, s. 104). Det antas at en introvert leder, som foretrekker å være den lyttende part, er mer åpen for å høre på proaktive ansattes innspill enn en ekstrovert leder som selv foretrekker å stå for pratingen. Uavhengig av om ideen som fremmes er god eller ikke, eller om den blir iverksatt, forsterker det den ansattes motivasjon når han føler seg hørt og verdsatt av sin leder. Den ansatte vil fortsette å komme med nye ideer. Proaktive ansatte som ikke føler at lederen deres hører dem og tar ideene på alvor vil miste motivasjonen til å jobbe hardt på vegne av lederen. Motsatt vil passive ansatte kunne oppleve den introverte lederens reserverte stil som at lederen ikke er interessert i jobben de gjør, og det kan være demotiverende. En passiv ansatt vil heller motiveres av den karismatiske ekstroverte lederen som setter klare mål, som snakker inspirerende og som roser

den som utfører oppgaven etter hans plan. Proaktive og passive ansatte forventes med andre ord å tolke lederens kommunikasjon svært ulikt (Cain, 2012, s. 57; Grant et al., 2011, s. 528,532-533,541).

3.3.3 Proaktivitet og ekstroversjon - forskjeller og sammenhenger

Hva er sammenhengen mellom proaktivitet og ekstroversjon? Er proaktiv personlighet bare blandede personlighetstrekk fra «Big Five»-faktorene - «a compound personality construct» - eller eksisterer det som et uavhengig personlighetstrekk? Fuller og Marler (2009, s. 336) fant at proaktiv personlighet korrelerer med fire av «Big Five»-faktorene: ekstroversjon ($p = 0,41$), «conscientiousness» ($p = 0,34$), «openness» ($p = 0,34$) og «neuroticism» ($p = -0,12$). Disse resultatene indikerte at proaktiv personlighet til en viss grad var sammensatt av egenskaper fra de fem faktorene, men at proaktiv personlighet ikke kunne beskrives fullstendig ved hjelp av «Big Five»-faktorene.

Proaktiv personlighet har en sterkere sammenheng med karriere-suksess enn hva noen av «Big Five»-faktorene har alene, inkludert ekstroversjon, men ikke når man ser på «Big Five»-faktorene samlet. Proaktiv personlighet forutsier også høyere arbeidsytelse vurdert av overordnede enn noen av «Big Five»-faktorene alene og «Big Five»-faktorene samlet. Dette ser også ut til å kunne gjelde for «multi-source task performance», og delmål på ytelse som for eksempel salgsproduktivitet. Hvis du skal ansette noen kan det altså være mer nyttig å se på om personen er proaktiv enn på om personen er ekstrovert: «In general, our results provide the strongest evidence to date supporting the potential practical utility of proactive personality in personnel decisions »(Fuller & Marler, 2009, s. 337-338).

Ones et al. (2005, s. 391) peker på at Big Five faktorene også korrelerer med hverandre, og at de kan samles i to faktorer på et høyere nivå: «Conscientiousness», «agreeableness» og «emotional stability» kan samles i en høyere faktor for «getting along» - å komme overens. Denne faktoren kalles *faktor alfa*. Ekstroversjon og «openness» kan samles i en høyere faktor for «getting ahead» - å komme seg frem eller foran. Denne faktoren kalles *faktor beta*. Proaktiv personlighet korrelerer i mindre grad med *faktor alfa* enn med *faktor beta*. Fuller og Marler (2009, s. 340) sine resultater indikerer at de som har proaktiv personlighet har en tendens til å være glade, optimistiske og selvsikre – trekk som knyttes til nettopp ekstroversjon, «openness» og *faktor alfa*. Det er også interessant at det ser ut til å være en sammenheng mellom proaktiv personlighet, karismatisk ledelse og

transformasjonsledelse da det som nevnt tidligere ofte forbindes med ekstroversjon (Crant, 2000, s. 440; Ployhart et al., 2001).

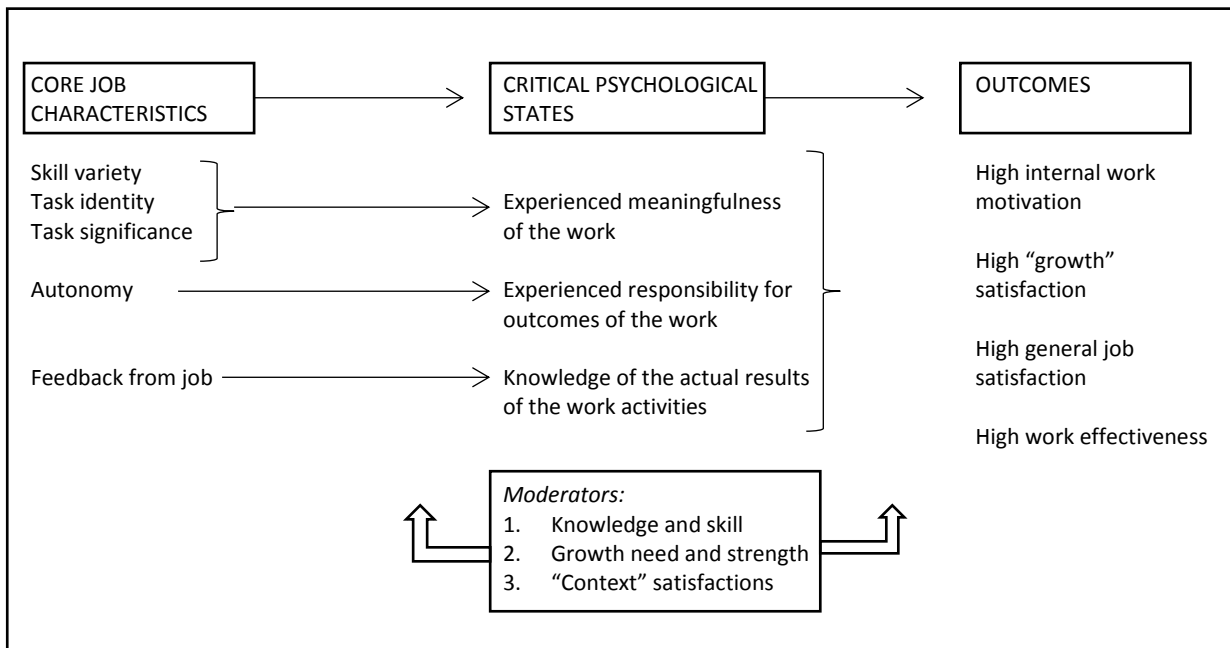
3.4 Kompliserte arbeidsoppgaver

Jeg har videreført undersøkelsene til Grant et al. (2011) ved å se på mer kompliserte arbeidsoppgaver. Det er derfor viktig å si noe om hva som er kompliserte arbeidsoppgaver.

Hackman og Oldham (1980) har utviklet en innflytelsesrik teori om hvordan man kan påvirke motivasjonen til sine ansatte gjennom organisasjonsmessige faktorer og utformingen av arbeidsoppgavene. I modellen deres har man fokus på fem kjennetegn ved arbeidsoppgavene som til sammen påvirker den ansattes jobbtilfredshet, viljen til ytelse, tilfredsstillelse av vekstbehov og faktisk ytelse. For å vurdere arbeidsoppgavene benytter man en motivasjonsskala. Arbeidsoppgaver som scorer høyt på denne skalaen har et høyt innebygd motivasjonspotensiale, og de kan være motiverende i seg selv. Ledelse, kollegaer osv. er inkludert i modellen som viktige moderatorer («context satisfactions» i figur 3.3) sammen med den ansattes behov for vekst og utvikling og hvorvidt den ansatte har relevante kunnskaper og ferdigheter for arbeidsoppgaven. Lederens grad av ekstroversjon og kollegaers grad av proaktivitet har med andre ord fremdeles en mulighet for å påvirke den ansattes motivasjon og ytelse, både negativt og positivt, selv om disse kompliserte arbeidsoppgavene forventes å være motiverende i seg selv (Hackman, Oldham, Janson, & Purdy, 1975; Hackman & Oldham, 1980).

Arbeidsoppgaver som er motiverende i seg selv kjennetegnes av at de scorer høyt på fem karakteristikk: krav til variasjon i kunnskap («skill variety»), ansattes identifikasjon med oppgaven («task identity»), oppgavens betydning («task significance»), grad av autonomi og direkte tilbakemelding fra oppgaven («feedback»). Høy score på de tre første karakteristikkene fører til at de ansatte opplever å ha en meningsfull jobb: Det er variasjon i hvilke ferdigheter og evner som kreves, oppgaven utgjør en meningsfull helhet der man får delta i prosessen fra begynnelse til slutt og oppgaven er viktig for andre mennesker og for organisasjonen. Videre fører høy score på autonomi knyttet til hvordan oppgaven skal utføres til en opplevelse av ansvar for resultatet. Feedback og direkte tilbakemelding fra oppgaven gir kunnskap om hvorvidt man gjør en god eller dårlig jobb. Modellen gjengis i figur 3.3 (Hackman & Oldham, 1980, s. 90):

Figur 3.3: Hackman og Oldham (1980), "The complete job characteristics model"



Ved å vurdere en jobb med utgangspunkt i denne modellen kan man få innblikk i om det er mulig å forbedre jobbets motivasjonspotensiale ved å gjøre noen organisasjonsmessige endringer. De fem karakteristikkene ved oppgaven vektet noe ulikt i vurderingen. Gjennomsnittsscoren for «skill variety», «task identity» og «task significance» multipliseres med scoren for autonomi og «feedback» og resulterer i en «motivating potential score (MPS)». Formelen er gjengitt i figur 3.4 (Hackman & Oldham, 1980, s. 81):

Figur 3.4: Hackman og Oldham (1980), «MPS»

$$\text{Motivating potential score (MPS)} = \left(\frac{\text{Skill variety} + \text{Task identity} + \text{Task significance}}{3} \right) \times \text{Autonomy} \times \text{Job feedback}$$

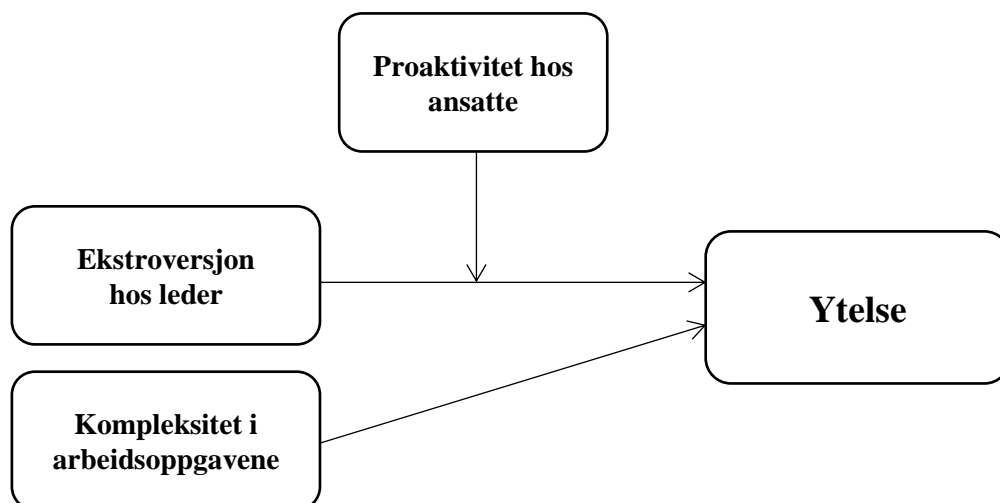
“... we focused on relatively structured, simple tasks... By contrast, more complex tasks open the door for ability to play a more central role ... It remains to be seen whether the patterns generalize to more difficult, complex, or creative tasks” (Grant et al., 2011, s. 533,544). Jeg velger å definere arbeidsoppgaver som scorer høyt på «MPS» som *kompliserte arbeidsoppgaver*, og jeg begrunner dette i følgende forhold: Arbeidsoppgaver som scorer høyt

på «skill variety» krever variert kunnskap og det varierer hvilke evner man benytter fra oppgave til oppgave. «Task identity» og muligheten for å følge prosessen fra begynnelse til slutt krever at man mestrer å ha overblikk og en forståelse for sammenhenger. «Task significance» innebærer at man forholder seg til at oppgaven inngår i en større sammenheng, og at den er av betydning for andre – man må ta hensyn til flere forhold. Autonomi åpner for kreativitet i oppgaveløsningen samtidig som ansvaret for resultatet krever mer oppfølging fra den ansatte. Direkte tilbakemelding fra oppgavene gjør at man kan justere seg og endre fremgangsmåte etter hvert som man oppdager hva som fungerer og ikke. Alt dette står i motsetning til hva som kjennetegner de «enkle» arbeidsoppgavene i studiene til Grant et al. (2011): Pizzaproduksjon og t-skjortebretting krever ikke mye variasjon i kunnskap, man har ansvar for én ting eller ett ledd i produksjonen og oppgavene man utfører er ikke av stor betydning sett i den store sammenhengen. Graden av autonomi er lav og arbeidsinstruksene er tydelige og spesifikke. Det er heller ingen direkte tilbakemelding fra oppgavene på hvorvidt man gjør en god eller en dårlig jobb. Jeg forventer derfor at disse arbeidsoppgaver ville fått en lav «MPS»-score.

3.5 Modell

Modellen min var den samme som hos Grant et al. (2011), men utvidet med en uavhengig variabel for kompleksitet i arbeidsoppgavene. Ytelse var avhengig variabel. Grad av ekstroversjon hos leder var uavhengig variabel, mens graden av proaktivitet hos de ansatte fungerte som en moderatorvariabel på forholdet mellom ekstroversjon hos leder og ytelsen.

Figur 3.5: Modell



4.0 Metode

4.1 Valg av metode

Oppgaven min var en videreføring av undersøkelsene til Grant et al. (2011) og metodene de benyttet i sin første studie, men med fokus på mer kompliserte arbeidsoppgaver. Ved å benytte de samme referansene fikk jeg et godt sammenlikningsgrunnlag, og det styrket resultatenes validitet at jeg benyttet metoder som allerede var utprøvd og testet.

Jeg benyttet kvantitativ metode i undersøkelsen fordi ekstensive forskningsdesign, der man undersøker mange enheter med få variabler, kan gi en relativt presis beskrivelse av «1) omfanget av selve fenomenet og 2) ulike sammenhenger mellom fenomenet og andre variabler» (Jacobsen, 2005, s. 94). Jeg ønsket å se på hvordan sammensetningen av ansatte med ulik grad av proaktivitet og ledere med ulik grad av ekstroversjon fungerte i en kontekst med kompliserte arbeidsoppgaver. Jeg benyttet kvantitativ metode for å ha muligheten til å kunne generalisere funnene fra mitt utvalg til hele populasjonen.

4.2 Valg av enheter

Lederen og de ansatte fra hver avdeling utgjorde én enhet i analysen. Dataene for «Big Five»-faktorene og kompleksitet i arbeidsoppgavene ble hentet fra lederen, og dataene for grad av proaktivitet og ytelse ble hentet fra de ansatte. Dette ble så kombinert slik at hver enhet bygget på data fra to kilder.

Jeg valgte å ha med enheter fra både offentlig og privat sektor, fra små arbeidsplasser der én avdeling utgjorde hele organisasjonen og fra større arbeidsplasser som besto av flere avdelinger og dermed av flere enheter.

4.3 Gjennomføring av studien

4.3.1 Testundersøkelsen

I forkant av hovedundersøkelsen ble det gjennomført en testundersøkelse. Respondentene til testundersøkelsen ble valgt ut ved bekvemmelighetsutvalg. Alle respondentene var i jobb og de ble bedt om å svare ut ifra egne jobberfaringer.

Ca. halvparten gjennomførte undersøkelsene på papir og resten via et elektronisk spørreskjema i SurveyXact. Undersøkelsen til de ansatte ble gjennomført av 20 respondenter. Lederundersøkelsen ble gjennomført av tre respondenter i lederstillinger, i tillegg til at flere ikke-ledere testet de 50 personlighetstrekkene for «Big Five»-faktorene og gav tilbakemeldinger på disse. Respondentene gav også generelle tilbakemeldinger på formuleringer, begreper osv., og på bakgrunn av tilbakemeldingene ble den endelige undersøkelsen ferdigstilt.

4.3.2 Hovedundersøkelsen

Hovedundersøkelsen ble sendt til 24 avdelinger med til sammen 262 ansatte i tillegg til at det var én leder på hver avdeling. Undersøkelsen ble distribuert via e-post til lederne som deretter distribuerte den videre til sine ansatte. Undersøkelsen ble gjennomført i et elektronisk spørreskjema i SurveyXact. Jeg mottok svar fra 20 ledere (svarprosent: 83,33 %) og 71 ansatte (svarprosent: 27,09 %) totalt. De avdelingene der både leder og minimum to ansatte fullførte undersøkelsen tok jeg med videre til analysen (svarprosent: 58,33 %).

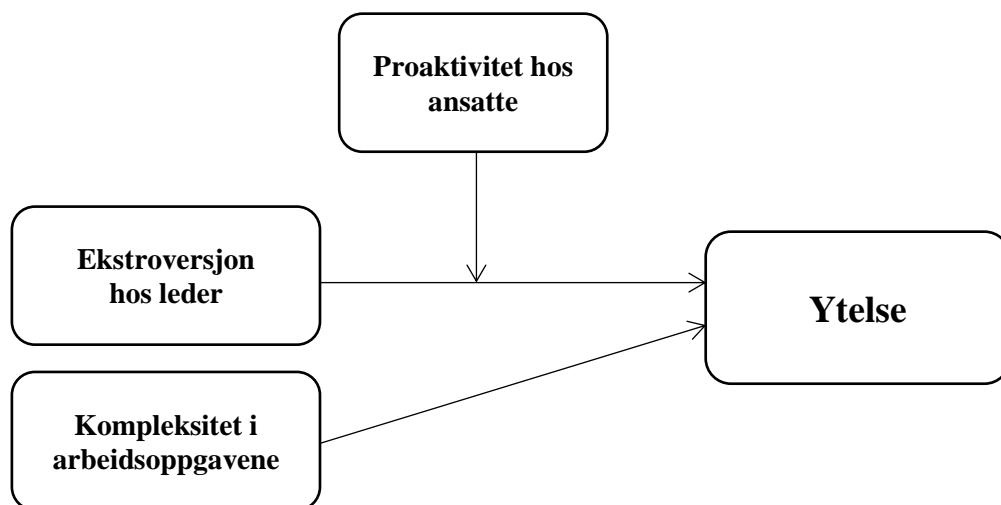
Den endelige analysen bygget på resultatene fra 14 avdelinger (14 ledere og 64 ansatte totalt). Det var gjennomsnittlig 10,64 ansatte på hver avdeling, minimum to og maksimum 25. I det endelige utvalget var det ni kvinnelige og fem mannlige ledere. Ni avdelinger var fra offentlig sektor og fem var fra privat sektor. Alle i tjenestenæringer. Blant de ansatte var 3/4 ansatt i 100 % stillinger, 76,6 % hadde høyskole eller universitetsutdannelse, og de hadde vært ansatt i virksomhetene mellom 0 og 35 år (gjennomsnittlig 11,37 år). Alder varierte mellom 23 og 65 år (gjennomsnitt: 45,25 år), og 76,6 % av de ansatte var kvinner.

4.4 Operasjonaliseringer

Problemstillingen for oppgaven var:

Hva blir utfallet når ansatte med ulik grad av proaktivitet samarbeider med ledere med ulik grad av ekstroversjon om utførelsen av kompliserte arbeidsoppgaver?

Figur 4.1: Variabler



4.5 Konstruksjon av variabler

Alle variablene hadde lik verdiskala:

-3 Helt uenig
-2
-1
Verken enig eller uenig
+1
+2
+3 Helt enig
Vet ikke/ikke relevant

I testundersøkelsen benyttet jeg en fempunktsskala, men da det viste seg å være lite variasjon i resultatene valgte jeg å utvide til en syvpunktsskala.

I analysene ble verdiene kodet slik at «-3 Helt uenig» tilsvarte 1, og «+3 Helt enig» tilsvarte 7. Der påstandene var negativt ladet, eller der det var motsatt score, snudde jeg verdiskalaen: For eksempel fikk «-3 Helt uenig» verdien 7 på påstanden: «*Arbeidet er slik at man aldri har mulighet for å ta personlig initiativ eller bruke skjønn når man utfører det.*» «Vet ikke/ikke relevant» ble kodet som «missing» i analysene.

I tråd med undersøkelsene til Grant et al. (2011) lot jeg lederne selv vurdere påstandene som plasserte dem langs skalaene på «Big Five»-faktorene, og de ansatte vurderte selv påstandene om graden av proaktivitet på avdelingen. Jeg lot de ansatte vurdere påstandene fra *balansert målstyring* fordi jeg ønsket en bredest mulig vurdering av ytelsen. Motsatt lot jeg lederen vurdere påstandene som gjald kompliserte arbeidsoppgaver slik at jeg fikk en mest mulig samlet vurdering av de ansatte selv om de hadde relativt ulike oppgaver og ansvarsområder.

4.5.1 Big Five-faktorene

Ved operasjonaliseringen av variablene for «Big Five»-faktorene benyttet jeg spørsmålsstilling og personlighetstrekk fra Goldberg (1992, s. 34-35, 41-42) i likhet med Grant et al. (2011, s. 534). For hver av «Big Five»-faktorene presenterte jeg ti personlighetstrekk. Fem var positivt ladede (for eksempel typiske ekstroverte egenskaper) og fem var negativt ladede (for eksempel typiske introverte egenskaper). Personlighetstrekkene som var negativt ladede er her merket med *. Respondentene ble bedt om å vurdere disse personlighetstrekkene ut ifra spørsmålet: «Hvor godt passer disse egenskapene med din personlighet slik du vanligvis er (*ikke slik du ønsker å være i fremtiden*)?» Jeg konstruerte en indeks for hver av «Big Five»-faktorene ved å regne ut gjennomsnittscoren for de ti tilhørende indikatorene. Jeg fikk da en skala som gikk fra én (eks. introvert) til syv (eks. ekstrovert).

Indikatorene er gjengitt i tabell 4.1:

Tabell 4.1: «Big Five»-faktorene - Operasjonalisering

<p><u>Ekstroversjon:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Pratsom</i> 2. <i>Påståelig</i> 3. <i>Energisk</i> 4. <i>Modig</i> 5. <i>Spontan</i> 6. <i>Sjener*</i> 7. <i>Reservert*</i> 8. <i>Tilbaketrukket*</i> 9. <i>Engstelig*</i> 10. <i>Stille*</i> 	<p><u>«Agreeableness»:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Samarbeidsfull</i> 2. <i>Hensynsfull</i> 3. <i>Imøtekommende</i> 4. <i>Hjelpsom</i> 5. <i>Medfølende</i> 6. <i>Uhøflig*</i> 7. <i>Streng*</i> 8. <i>Kravstor*</i> 9. <i>Egoistisk*</i> 10. <i>Kald*</i> 	<p><u>«Conscientiousness»:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Organisert</i> 2. <i>Systematisk</i> 3. <i>Samvittighetsfull</i> 4. <i>Pålitelighet</i> 5. <i>Omhyggelig</i> 6. <i>Likegyldig*</i> 7. <i>Slurvete*</i> 8. <i>Inkonsekvent*</i> 9. <i>Upraktisk</i> 10. <i>Lat*</i>
<p><u>«Emotional stability»:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Avslappet</i> 2. <i>Rolig</i> 3. <i>Stabil</i> 4. <i>Behersket</i> 5. <i>Tilfreds</i> 6. <i>Humørsyk*</i> 7. <i>Følsom*</i> 8. <i>Nærtagende*</i> 9. <i>Anspent*</i> 10. <i>Misunnelig*</i> 	<p><u>«Openness»:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Intellektuell</i> 2. <i>Kreativ</i> 3. <i>Fantasifull</i> 4. <i>Oppvakt</i> 5. <i>Filosofisk</i> 6. <i>Naiv*</i> 7. <i>Ikke nysgjerrig*</i> 8. <i>Ukomplisert*</i> 9. <i>Ureflektert*</i> 10. <i>Overfladisk*</i> 	

4.5.2 Proaktivitet

Ved operasjonaliseringen av variabelen for proaktivitet benyttet jeg de samme tre referansene som ble benyttet i Grant et al. (2011). Variabelen for proaktivitet ble operasjonalisert gjennom tolv påstander fordelt på «taking charge» (Morrison & Phelps, 1999), «voice» (Van Dyne & LePine, 1998) og «upward influence» (Hofmann & Morgeson, 1999) som jeg deretter samlet i en indeksvariabel for proaktivitet. I spørreskjemaet ble påstandene presentert i blandet rekkefølge.

Respondentene ble bedt om å vurdere de tolv påstandene ut ifra spørsmålet: «Hvor godt stemmer disse beskrivelsene med den *typiske* adferden til ansatte i din virksomhet

(unntatt lederen)?» De ansatte skulle altså ikke vurdere seg selv alene, men foreta en samlet vurdering av alle de ansatte på avdelingen. Grant et al. (2011, s. 535) benyttet også dette spørsmålet i sin studie og undersøkelsene deres bekreftet at proaktivitet eksisterte på gruppenivå og at det var hensiktsmessig å aggregere resultatene til avdelingsnivå: “To examine whether it was appropriate to aggregate the three proactive behaviors into a higher-order proactivity construct, we conducted confirmatory factor analyses We found that a three-factor model with a latent higher-order proactivity factor achieved acceptable fit with the data ...”

Tabell 4.2: Proaktivitet - Operasjonalisering

<p>«Taking charge» (Morrison & Phelps, 1999, s. 410):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Vi prøver ofte å få innført bedre fremgangsmåter. 2. Vi prøver ofte å etablere nye arbeidsmetoder som er mer effektive. 3. Vi prøver ofte å rette mangelfulle metoder eller prosedyrer. 4. Vi prøver ofte å løse organiseringsproblemer som haster. 5. Vi prøver ofte å komme med forslag til nye teknologier, systemer eller fremgangsmåter for å forbedre effektiviteten.
<p>«Voice» (Van Dyne & LePine, 1998, s. 112):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Vi utvikler og kommer med anbefalinger om saker som påvirker virksomheten. 2. Vi oppfordrer kollegaer til å involvere seg i saker som påvirker virksomheten. 3. Vi involverer oss i saker som påvirker kvaliteten på arbeidslivet i virksomheten. 4. Vi tar opp ideer for nye prosjekter eller endringer i fremgangsmåter og prosedyrer med kollegaer.
<p>«Upward influence» (Hofmann & Morgeson, 1999, s. 290):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Vi føler oss fri til, og komfortable med, å ta opp saker med nærmeste leder. 2. Vi diskuterer problemer med produksjonen av varer/tjenester med nærmeste leder. 3. Vi diskuterer arbeidsproblemer med nærmeste leder.

«Taking charge», «voice» og «upward influence» hadde et ulikt antall med indikatorer. For at de ikke skulle få ulik vektning i indeksvariabelen for proaktivitet (for eksempel at «taking charge» med fem indikatorer var viktigere enn «voice» med bare fire indikatorer) fant jeg først gjennomsnittscoren for hver av de tre kategoriene. Jeg konstruerte deretter en indeks for

proaktivitet ved å finne gjennomsnittet av disse tre. Skalaen for proaktivitet gikk da fra én (passiv) til syv (proaktiv).

4.5.3 Kompliserte arbeidsoppgaver

For å undersøke grad av kompleksitet i arbeidsoppgavene benytter jeg Hackman og Oldham (1980, s. 295-296,300-301) sitt «Job Rating Form (JRF)». Påstandene de presenterte var laget med sikte på at en leder eller en utenforstående kunne vurdere en bestemt jobb på de fem karakteristikkene «skill variety», «task identity», «task significance», autonomi og «feedback». Jeg valgte å bruke del to av «JRF» fordi denne delen hadde kortfattede og lett forståelige påstander i motsetning til del en, og det gav muligheten til å benytte samme vurderingsskala som ble brukt i resten av spørreskjemaet.

Det var to påstander for hver av de fem nevnte karakteristikkene ved arbeidsoppgaver, hvorav den ene påstanden hadde omvendt score, merket her med *. (Fire påstander ble utelatt fra den opprinnelige listen ettersom disse skulle fange opp graden av «feedback from agents» og av «dealing with others». Dette var faktorer som ikke var inkludert i hovedmodellen og som ikke direkte bidro til at jobben i seg selv var motiverende. Det var derfor ikke naturlig å inkludere disse i spørreskjemaet.)

Gjennomsnittscorene av de to indikatorene satte jeg inn i formelen for «Motivating potential score (MPS)» (Hackman & Oldham, 1980, s. 81):

$$\left(\frac{\textit{Skill variety} + \textit{Task identity} + \textit{Task significance}}{3} \right) \times \textit{Autonomy} \times \textit{Job feedback}$$

Resultatet var en indeks for kompleksitet i arbeidsoppgavene med en skala som gikk fra én (lav grad av kompleksitet) til 343 (høy grad av kompleksitet).

Med grunnlag i «MPS»-modellen kunne jeg finne enheter som jeg forventet at ville oppgi å ha kompliserte arbeidsoppgaver, for eksempel ved å se på krav til variasjon i kunnskap («skill variety») og arbeidsoppgavenes betydning («task significance»).

Respondentene vurderte de ti påstandene ut ifra spørsmålet: «Hvor godt stemmer disse utsagnene med arbeidsoppgavene til de ansatte som du er leder for?» (Hackman & Oldham, 1980, s. 80, 304):

Tabell 4.3: Kompleksitet i arbeidsoppgavene – Operasjonalisering

<p><u>«Skill variety»:</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. <i>Arbeidet krever at man bruker flere kompliserte og sammensatte ferdigheter.</i>2. <i>Jobben er ganske enkel og rutinepreget.*</i>
<p><u>«Task identity»:</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. <i>Jobben gir muligheten til å fullføre helt det arbeidet man starter på.</i>2. <i>Arbeidet er lagt opp slik at man ikke har mulighet til å gjøre hele oppgaver fra begynnelse til slutt.*</i>
<p><u>«Task significance»:</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. <i>Det er en type arbeid der mange andre mennesker kan bli påvirket av hvor godt arbeidet utføres.</i>2. <i>Jobben i seg selv er ikke viktig eller betydningsfull i den store sammenhengen.*</i>
<p><u>Autonomi:</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. <i>Jobben gir en betydelig mulighet for selvstendighet og frihet i hvordan man utfører den.</i>2. <i>Arbeidet er slik at man aldri har mulighet for å ta personlig initiativ eller bruke skjønn når man utfører det.*</i>
<p><u>Feedback:</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. <i>Det å utføre arbeidsoppgavene gir mange anledninger for å finne ut hvor godt man presterer.</i>2. <i>Arbeidet i seg selv gir få hint om hvorvidt man presterer bra eller ikke.*</i>

4.5.4 Avhengig variabel - ytelse

Ved operasjonaliseringen av ytelse kunne jeg ikke benytte samme metode som Grant et al. (2011, s. 534) gjorde. De målte ytelse som profitt kontrollert for arbeidstimer og gjennomsnittspris på pizzaene. I denne oppgaven representerte respondentene flere ulike

bransjer, og de kom fra både offentlig og privat sektor. Det gjorde det vanskelig å måle ytelse ved hjelp av bare ett generaliserbart objektivt kriterium. Ytelse var et begrep som ikke nødvendigvis ville bety det samme for alle respondentene. De produserte ikke det samme og måtte heller ikke forholde seg til lønnsomhet i samme grad eller på samme vilkår.

Objektive mål på ytelse og organisasjonsresultater kan for eksempel være mål på kundetilfredshet og -lojalitet, økonomiske resultater, innovasjonsgrad, ansattes tilfredshet, kvantitet og kvalitet på det som blir produsert osv. (Ittner & Larcker, 2003; Kaiser et al., 2008). Selv om de fleste av respondentene var i kontakt med kunder eller brukere, var oppgavene de utfører så ulike at det å måle ytelse ut ifra antall kunder, brukere eller antall henvendelser heller ikke ville gi mening på tvers av enhetene. De ansattes ytelse måtte måles ut i fra mer subjektive vurderinger enn tall hentet direkte fra regnskaper eller lignende, og ytelse måtte defineres slik at det var mulig å vurdere det i alle virksomhetene på mer eller mindre samme premisser, selv om de ikke produserte det samme.

Kaplan og Norton (1996a) utviklet på slutten av 90-tallet teorien om *balansert målstyring* som siden har blitt en svært innflytelsesrik modell i organisasjonslitteraturen. Modellen går ut på at vurdering og måling av indikatorer fra fire ulike dimensjoner i en virksomhet til sammen vil kunne gi et bilde av både kortsiktig og langsiktig effektivitet – altså ytelse. De fire dimensjonene henger nøye sammen i modellen:

Evne til læring og vekst → *interne produksjonsprosesser* → *kundetilfredshet* → *finansielle indikatorer*

Kaplan og Norton (1996a, s. 47) hevdet at finansielle indikatorer alene ikke var tilstrekkelig for å si noe om hva som faktisk drev frem gode resultater, eller hva man burde endre eller fokusere spesielt på for å oppfylle virksomhetens strategi. Man burde istedenfor se på de fire dimensjonene samlet. Allikevel burde finansielle indikatorer hele tiden ligge i bunnen slik at det å måle for eksempel kundetilfredshet ikke ble et mål i seg selv, men at det ble knyttet opp mot den økonomiske utviklingen i virksomheten.

Evne til læring og vekst: For senere å kunne nå målene som ble satt i de tre andre dimensjonene måtte man bygge et fundament. I denne dimensjonen skulle man derfor måle de ansattes tilfredshet, tilknytning, evner, produktivitet osv., og hvordan informasjonssystemer og organisasjonsprosedyrer fungerte (Kaplan & Norton, 1996a, s. 129).

Interne produksjonsprosesser: Her var fokuset på de prosessene i virksomheten som hadde størst virkning på kundetilfredsheten. Man kunne for eksempel måle kvalitet og tidsbruk i produksjonen av varer eller tjenester og oppfølgingen av kunder etter levering.

Minst like viktig som forbedring av det eksisterende var allikevel innovasjon av nye produkter eller tjenester (Kaplan & Norton, 1996a, s. 96).

Kundetilfredshet: I denne dimensjonen så man på hvor stor andel av markedssegmentet virksomheten hadde og hvor lojale og tilfredse kundene var. Man målte også hvor lønnsomme kundene var i forhold til hva man ønsket og kunne forvente å oppnå (Kaplan & Norton, 1996a, s. 67).

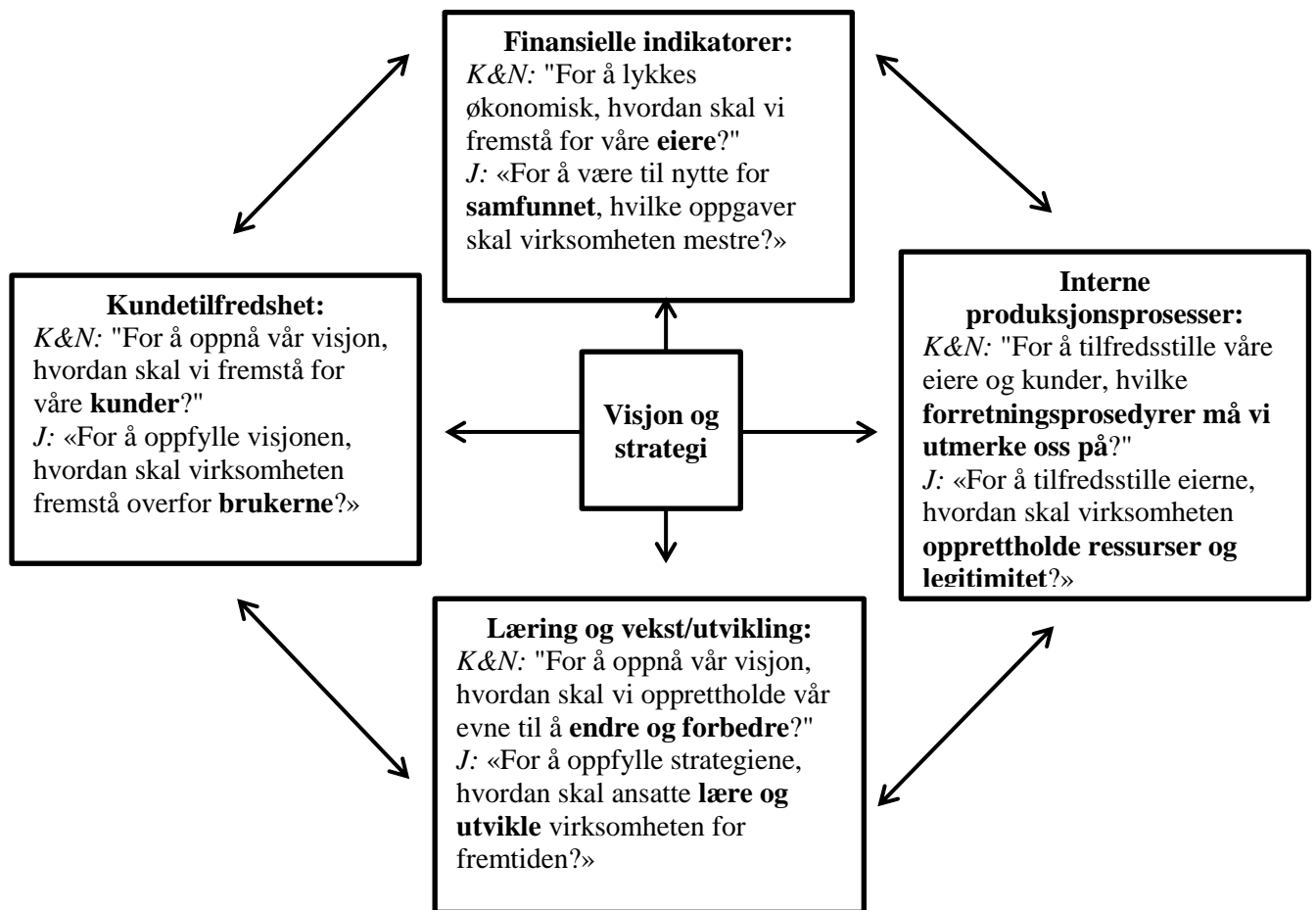
Finansielle indikatorer: Tradisjonelle mål som avkastning på egenkapital eller vekst var viktig i denne dimensjonen. Disse målene skulle ha ulikt fokus avhengig av hvilken fase virksomheten var i; vekstfase, konsolideringsfase eller innhøstingsfase. De finansielle indikatorene skulle som tidligere nevnt fungere som et fokuspunkt de andre tre dimensjonene (Kaplan & Norton, 1996a).

I følge Kaplan og Norton (1996b, s. 66) kunne mange måleindikatorer brukes på tvers av virksomheter, og disse har blitt brukt på de fleste målekortene til organisasjoner som har benyttet *balansert målstyring* til å måle ytelse. Eksempler på slike indikatorer er lønnsomhet, kundetilfredshet og ansattes ferdigheter. Det som derimot skiller organisasjoner fra hverandre er det unike ved hver organisasjons strategi og deres drivere for ytelse. Fordi disse driverne ikke vil være like for hver organisasjon er det viktig at måleindikatorene blir skreddersydd for hver enkelt. Dersom *balansert målstyring* skal bli et effektivt styringsverktøy i det daglige må måleindikatorene knyttes tett opp mot organisasjonens visjon og strategi.

Modellen for balansert målstyring ble utviklet for virksomheter i privat sektor, og kan derfor ikke uten videre bli brukt i virksomheter i offentlig sektor. For eksempel er media, myndighetene og innbyggerne generelt viktige interessenter i offentlig sektor. Når det gjelder finansielle indikatorer kan «... finans ... ses på som en beskrankning vedrørende finansieringsproblemer heller enn å være førsteprioritet for hvordan eiernes finansielle interesser ivaretas» (Johnsen, 2007, s. 145). Hvilken nytte samfunnet har av en tjeneste, eller av en organisasjon, blir det viktigste perspektivet i offentlig sektor, ikke eiernes finansielle utbytte. Vekst er heller ikke et selvfølgelig mål i offentlig sektor, og perspektivet kan byttes ut med utvikling.

For å tydeliggjøre ulikhetene satte jeg sammen den originale modellen til Kaplan og Norton (1996a, s. 9) med Johnsen (2007, s. 145) sin alternative modell for «balansert målstyring i offentlig sektor»:

Figur 4.2: Balansert målstyring i privat og offentlig sektor



I tillegg til disse fire dimensjonene inkluderte jeg en femte dimensjon: samarbeid. I min problemstilling sto samarbeidet mellom leder og ansatte sentralt, og jeg hadde en forventning om at det ville ha en innvirkning på ytelsen i tråd med «dominance complimentary -theory» som presentert tidligere (Kiesler, 1983).

Måten en leder og en ansatt med kompliserte arbeidsoppgaver samarbeider på antok jeg at ville dreie seg om at lederen la til rette for at den ansatte kunne løse sine oppgaver best mulig gjennom ulike organisasjonsprosesser. Jeg antok at lederen i mindre grad ville involvere seg direkte i detaljer rundt den konkrete oppgaveløsningen. Jeg hadde dette som utgangspunkt fordi de ansatte hadde arbeidsoppgaver med høye krav til variasjon i kunnskap og høy grad av ansvar og autonomi knyttet til selve oppgaveutførelsen. De ansatte hadde også ulike arbeids- og ansvarsområder, ulik utdanning og ekspertise, og det var ikke gitt at lederen var kompetent til å utføre alle de ansattes arbeidsoppgaver (Hackman & Oldham, 1980).

Samarbeid i denne sammenhengen henspilte derfor på hva en leder kunne gjøre for å påvirke forholdene rundt de ansatte på en positiv måte. I følge Kaiser et al. (2008, s. 104) kunne lederen tilrettelegge *konteksten for ytelse*: «...the circumstances that influence the ability of employees to contribute to organizational goals».

Det å tilrettelegge en *kontekst for ytelse* kan ifølge Kaiser et al. (2008, s. 104-105) innebære flere ting. Blant annet er det viktig at lederen klart definerer hva som er viktige mål for organisasjonen, staker ut en kurs, klargjør forventninger og setter grenser. Det er sentralt at man får de ansatte til å spille på lag istedenfor at de jobbet for å oppnå individuelle mål og at lederen bidrar ved å koordinere arbeidet. Lyktes man med dette ville det kunne øke ytelsen hos de ansatte. De ansatte aksepterer da gruppens mål og verdier, noe som igjen øker deres arbeidsmotivasjon på vegne av gruppen. Lederen vedlikeholder gruppen ved at han løser konflikter, bygger samarbeid og tillit, oppklarer misforståelser, sørger for gode kommunikasjonskanaler og tilrettelegger arenaer for diskusjon. I forskningen har det vært funnet positive sammenhenger mellom slik gruppe-vedlikehold og gruppens resultater.

Lederen kan gjennom sine beslutninger og oppførsel signalisere hvilke verdier som er viktige og slik bidra til hvilken kultur og hvilket organisasjonsklima som er gjeldene. Organisasjonskulturen gir signaler om hvilken oppførsel som blir belønnet, og gir hint om «hvordan vi gjør det her», og den påvirker dermed de ansattes handlinger indirekte. Lederen påvirker også «konteksten for ytelse» gjennom avgjørelser om ansettelser, fremgangsmåter, strategier og organisasjonsstruktur. Ledere på høyere nivå i organisasjoner har naturlig nok større påvirkningsmulighet på disse områdene fordi de har større handlefrihet enn ledere nedover i hierarkiet har (Kaiser et al., 2008, s. 105-106).

Grunntanken i *balansert målstyring* er at man skal finne måleindikatorer basert på organisasjonens visjon og strategi. På den måten bidrar måleindikatorerne til å kommunisere strategien internt og til at den blir implementert i organisasjonen. Indikatorerne samlet sett gir et godt bilde av strategien ut ifra hvilke indikatorer som er tatt med og hvordan de er linket sammen (Kaplan & Norton, 1996a, s. 44, 166). I denne oppgavens tilfelle var det ikke snakk om én enkelt strategi, men mange ulike strategier og organisasjoner som skulle vurderes på tvers. Måleindikatorerne måtte derfor være generelle nok til å være relevante for alle, samtidig som de måtte være direkte nok til å kunne bidra med nyttig informasjon om den enkelte enhet.

Jeg operasjonaliserte ytelse gjennom 19 påstander (tre påstander ble utelatt i spørreskjemaene til avdelingene i offentlige virksomheter, disse er merket med *). Påstandene jeg benyttet ble utviklet med utgangspunkt i Kaplan og Norton (1996a). De fem dimensjonene i *balansert målstyring*; *evne til læring og vekst*, *interne produksjonsprosesser*,

kundetilfredshet, finansielle indikatorer og samarbeid, hadde ulikt antall indikatorer, og offentlig sektor hadde færre indikatorer enn privat sektor. Jeg regnet derfor ut gjennomsnittscoren for hver av de fem dimensjonene og konstruerte en indeks for ytelse ved å finne gjennomsnittet av disse fem. Skalaen gikk da fra én (lav ytelse) til syv (høy ytelse). I spørreskjemaet til offentlige virksomheter var «kunder» byttet ut med «brukere»:

Tabell 4.4: Ytelse - Operasjonalisering

<p><u>Evne til læring og vekst:</u> (Kaplan & Norton, 1996a, s. 127-136)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Det er mulighet for refleksjon rundt, og vurdering av, hvordan vi utfører arbeidet vårt.</i> 2. <i>Vi blir tilbudt kompetanseutvikling gjennom videreutdanning, kursing ol.</i> 3. <i>Vi har velfungerende informasjonsteknologi og -systemer.</i> 4. <i>Vi er fornøyde med vår arbeidsplass.</i>
<p><u>Interne produksjonsprosesser:</u> (Kaplan & Norton, 1996a, s. 96-122):</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. <i>Vi overholder tidsfrister.</i> 6. <i>Vi tilbyr våre kunder aktuelle og tidsmessige produkter/tjenester.</i> 7. <i>Vi leverer god kvalitet.</i> 8. <i>Vi har en effektiv tidsbruk.</i>
<p><u>Kundetilfredshet:</u> (Kaplan & Norton, 1996a, s. 67-75, 180)</p> <ol style="list-style-type: none"> 9. <i>Vi i har et godt omdømme.</i> 10. <i>Kunder er fornøyde med vårt tilbud av varer/tjenester.</i> 11. <i>Vi har lojale og lønnsomme kunder.*</i> 12. <i>Våre kunder er fornøyde med kvaliteten på våre produkter/tjenester.</i> 13. <i>Vi er fornøyde med vår markedsandel.*</i>
<p><u>Finansielle indikatorer:</u> (Kaplan & Norton, 1996a, s. 48-61, 180)</p> <ol style="list-style-type: none"> 14. <i>Vi produserer våre varer/tjenester effektivt.</i> 15. <i>Vi leverer positive økonomiske resultater.*</i> 16. <i>Vi har den utviklingen vi ønsker.</i>
<p><u>Samarbeid:</u> (Kaplan & Norton, 1996a, s. 137-143)</p> <ol style="list-style-type: none"> 17. <i>Vi spiller alle på lag, og drar i samme retning.</i> 18. <i>Våre ideer og forslag blir hørt og tatt på alvor.</i> 19. <i>Vi samarbeider godt, både med leder og kollegaer.</i>

4.6 Reliabilitetsanalyse

Jeg foretok en Cronbach's Alpha-analyse for å sjekke reliabiliteten til indeksvariablene for ytelse og proaktivitet. Verdiene var høye og indikerte at det var legitimt å slå sammen «taking charge», «voice» og «upward influence» til en indeksvariabel for proaktivitet.

Verdiene indikerte også at det var legitimt å slå sammen dimensjonene *evne til læring og vekst*, *interne produksjonsprosesser*, *kundetilfredshet*, *finansielle indikatorer* og min tillagte dimensjon *samarbeid* til en indeksvariabel for ytelse:

Tabell 4.5: Cronbach's Alpha, proaktivitet og ytelse

	Cronbach's Alpha	Variabel	Cronbach's Alpha	Variabel
Vi prøver ofte å få innført bedre fremgangsmåter. Vi prøver ofte å etablere nye arbeidsmetoder som er mer effektive. Vi prøver ofte å rette mangelfulle metoder eller prosedyrer. Vi prøver ofte å løse organiseringsproblemer som haster. Vi prøver ofte å komme med forslag til nye teknologier, systemer eller fremgangsmåter for å forbedre effektiviteten.	0,931	Taking charge	0,936	Proaktivitet
Vi utvikler og kommer med anbefalinger om saker som påvirker virksomheten. Vi oppfordrer kollegaer til å involvere seg i saker som påvirker virksomheten. Vi involverer oss i saker som påvirker kvaliteten på arbeidslivet i virksomheten. Vi tar opp ideer for nye prosjekter eller endringer i fremgangsmåter og prosedyrer med kollegaer.	0,918	Voice		
Vi føler oss fri til, og komfortable med, å ta opp saker med nærmeste leder. Vi diskuterer problemer med produksjonen av varer/tjenester med nærmeste leder. Vi diskuterer arbeidsproblemer med nærmeste leder.	0,903	Upward influence		
Det er mulighet for refleksjon rundt, og vurdering av, hvordan vi utfører arbeidet vårt. Vi blir tilbudt kompetanseutvikling gjennom videreutdanning, kursing ol. Vi har velfungerende informasjonsteknologi og -systemer. Vi er fornøyde med vår arbeidsplass.	0,771** /0,830	Evne til læring og vekst	0,909	Ytelse
Vi overholder tidsfrister. Vi tilbyr våre kunder aktuelle og tidsmessige produkter/tjenester. Vi leverer god kvalitet. Vi har en effektiv tidsbruk.	0,778** /0,943	Interne produksjons-prosesser		
Vi i har et godt omdømme. Kunder er fornøyde med vårt tilbud av varer/tjenester. Vi har lojale og lønnsomme kunder.* Våre kunder er fornøyde med kvaliteten på våre produkter/tjenester. Vi er fornøyde med vår markedsandel.*	0,623** /0,964	Kundetilfredshet		
Vi produserer våre varer/tjenester effektivt. Vi leverer positive økonomiske resultater.* Vi har den utviklingen vi ønsker.	0,825** /0,888	Finansielle indikatorer		
Vi spiller alle på lag, og drar i samme retning. Våre ideer og forslag blir hørt og tatt på alvor. Vi samarbeider godt, både med leder og kollegaer.	0,945** /0,910	Samarbeid		

* Påstander kun presentert for avdelinger i privat sektor

** Resultater for avdelinger i privat sektor

5.0 Resultater

5.1 Deskriptiv statistikk

Jeg regnet ut gjennomsnittsverdier, standardavvik og korrelasjoner for alle indeksvariablene, og for variablene for «taking charge», «voice» og upward influence»:

Tabell 5.1: Deskriptiv statistikk 1

		Gj.snitt	St.avvik	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Ytelse	5,64	,61	1										
2	Taking charge	5,73	,64	,689**	1									
3	Voice	5,75	,65	,728**	,881**	1								
4	Upward influence	6,07	,77	,803**	,877**	,791**	1							
5	Proaktivitet	5,85	,65	,784**	,967**	,934**	,945**	1						
6	Ekstroversjon	5,19	,69	,13	,27	,19	,18	,22	1					
7	Agreeableness	5,68	,61	-,04	,17	,05	,09	,11	,29	1				
8	Conscientiousness	6,02	,78	,02	-,24	-,24	-,03	-,17	,34	,552*	1			
9	Emotional stability	5,25	,80	,29	,22	,18	,29	,25	-,09	,25	,10	1		
10	Openness	5,10	,51	-,41	-,35	-,45	-,22	-,35	,52	,28	,536*	-,37	1	
11	Kompleksitet i arbeidsoppgavene	216,09	71,68	,617*	,47	,634*	,603*	,604*	,28	,18	,41	,18	-,11	1

$N=14$ * $p < 0,05$ (2-tailed), ** $p < 0,01$ (2-tailed)

Variablene 1-10 har skala: 1-7. Variabel 11 har skala 1-343.

Tabell 5.2 viser gjennomsnittsverdier, standardavvik og korrelasjoner for de variablene som er inkludert i modellen (figur 4.1).

Tabell 5.2: Deskriptiv statistikk 2

		Gj.snitt	St.avvik	1	2	3	4
1	Ytelse	5,64	,61	1			
2	Proaktivitet	5,85	,65	,784**	1		
3	Ekstroversjon	5,19	,69	,13	,22	1	
4	Kompleksitet i arbeidsoppgavene	216,09	71,68	,617*	,604*	,28	1

$N=14$ * $p < 0,05$ (2-tailed), ** $p < 0,01$ (2-tailed)

Variablene 1-3 har skala: 1-7. Variabel 4 har skala 1-343.

5.1.1 Kommentarer til deskriptiv statistikk

Gjennomsnittlig ytelse var høy (5,64). Når det gjaldt kompleksitet i arbeidsoppgavene viste gjennomsnittsverdien (216,09) og standardavviket (71,68) at enhetene befant seg i den øvre delen av skalaen.

Fordelingen på proaktivitetsskalaen skilte seg noe fra Grant et al. (2011, s. 536) med en høyere grad av proaktivitet. Grant et al. (2001) sine resultater tilsvarte et gjennomsnitt på 4,83 og et standardavvik på 0,518 på en syvpunktsskala. Dette var allikevel i tråd med en forventning om høyere grad av proaktivitet ved kompliserte arbeidsoppgaver (Grant & Rothbard, 2013). Når jeg regnet ut gjennomsnittscoren for proaktivitet som gjennomsnittet av alle tolv påstandene direkte, uten å gå veien om gjennomsnittet for «taking charge», «voice» og «upward influence» først, ble gjennomsnittet 5,82, altså var ikke resultatet høyt på grunn av utregningsmetoden.

Fordelingen på ekstroversjonsskalaen var forholdsvis lik resultatene til Grant et al. (2011, s. 536) sine resultater som tilsvarte et gjennomsnitt på 5,26 og et standardavvik på 0,79 på en syvpunktsskala. Ettersom det er de ekstroverte som oftest forfremmes til ledere var det naturlig at det var en overvekt av ekstroverte blant lederne (Judge et al., 2002). Også på de andre fire «Big Five»-faktorene var gjennomsnittscoren høy i tråd med resultatene til Grant et al. (2011).

5.1.2 Oppsummering deskriptiv statistikk

Gjennomsnittsverdiene for ytelse, proaktivitet og «Big Five»-faktorene var høye, men med akseptabel spredning. Jeg ønsket å undersøke avdelinger med kompliserte arbeidsoppgaver og resultatene viste at jeg hadde funnet det.

5.2 Bivariate analyser

5.2.1 Korrelasjonsanalyser

Jeg benyttet korrelasjonskoeffisienten Pearsons R for å se hvordan, og i hvilken grad, variablene korrelerte med hverandre. Korrelasjoner som var signifikante på minimum 0,05 nivå er uthevet i tabell 5.1 og 5.2.

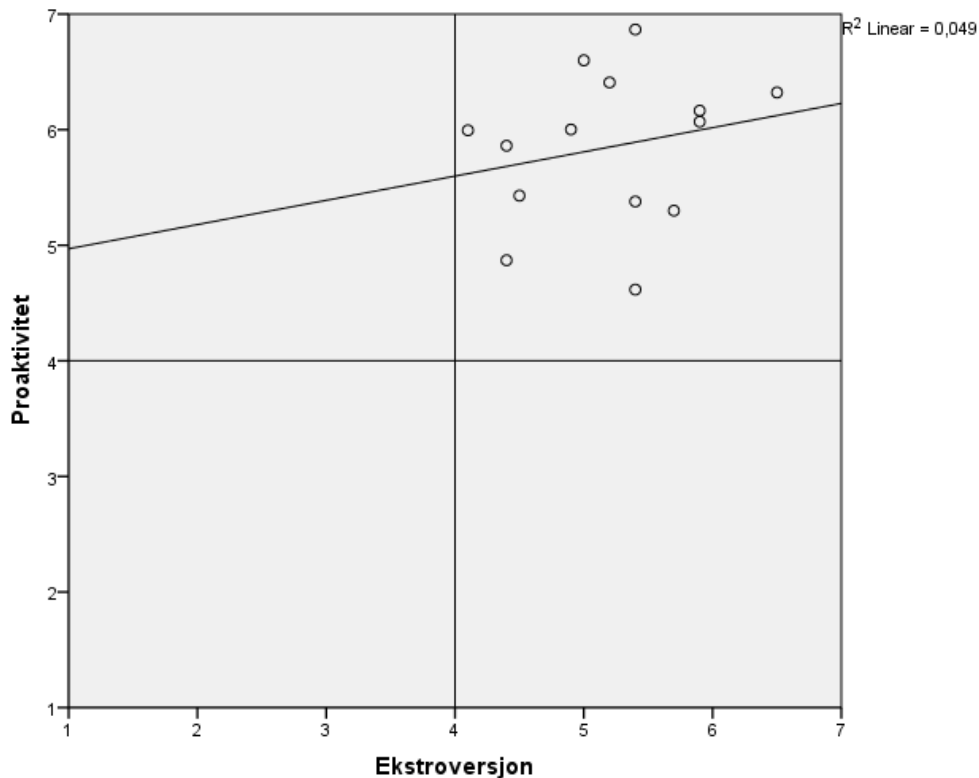
Pearsons R fanger opp lineære sammenhenger og varierer mellom -1 og 1, der 0 betyr ingen sammenheng, -1 tilsvarer perfekt negativ lineær sammenheng og 1 tilsvarer perfekt positiv lineær sammenheng (Midtbø, 2007, s. 55). Det er uenighet om hva som er sterke og hva som er svake korrelasjoner. Jeg gikk ut ifra tommelfingerregelen i Jacobsen (2005, s. 335) som sier at verdier under 0,3 er svake korrelasjoner, verdier fra 0,3 til 0,5 er middels korrelasjoner og verdier over 0,5 er sterke korrelasjoner.

5.2.2 Spredningsdiagrammer

Spredningsdiagrammer gir tydelige inntrykk av tendenser til sammenheng mellom to variabler. Diagrammene viser den fullstendige bivariate fordelingen uten at man er avhengig av å gruppere enhetene slik som i en tabellfremstilling. Det avviket enhetene har fra regresjonslinjen kalles *forklart varians* og uttrykkes i målet R^2 . R^2 varierer mellom 0 og 1 der 1 tilsvarer perfekt sammenheng og 0 tilsvarer ingen sammenheng (Hellevik, 2002, s. 244, 273).

Figur 5.1 viser hvordan alle 14 enhetene plasserte seg i øvre halvdel av skalaen både på grad av proaktivitet hos ansatte og på grad av ekstroversjon hos leder, men at det var forholdsvis god spredning innenfor dette området. Den forklarte variansen på $R^2=0,049$ er i tråd med korrelasjonsanalysen som ikke viste noen signifikant lineær sammenheng mellom proaktivitet og ekstroversjon.

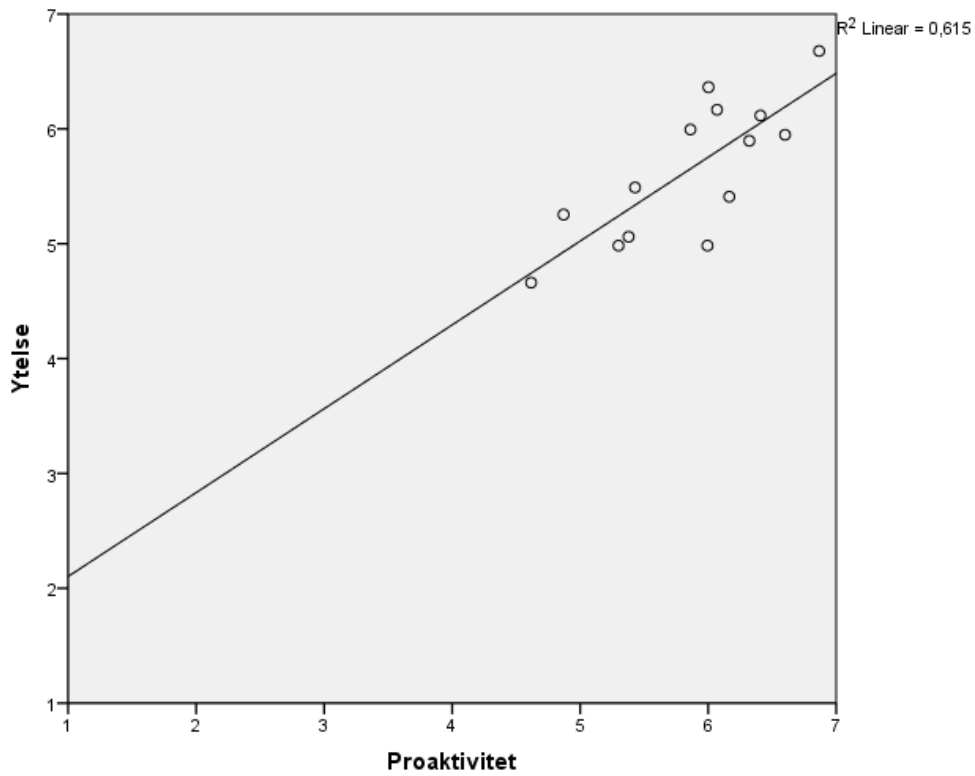
Figur 5.1: Ekstroversjon og Proaktivitet - Spredningsdiagram



Jeg laget også et spredningsdiagram for proaktivitet og kompleksitet i arbeidsoppgavene. Det var en positiv lineær sammenheng mellom disse variablene ($R^2=0,365$) i tråd med resultatene fra korrelasjonsanalysen (0,604*). For variablene ekstroversjon og kompleksitet i arbeidsoppgavene var R^2 lav (0,078) i tråd med korrelasjonsanalysen (0,28). Mellom variablene kompliserte arbeidsoppgaver og ytelse var det derimot en positiv lineær sammenheng med en forklart varians på $R^2=0,380$ i tråd med korrelasjonsanalysen (0,617*). Disse spredningsdiagrammene viste også at enhetene hadde god spredning på variabelen for kompleksitet i arbeidsoppgavene, og at ingen av dem befant seg bunnområdet av skalaen.

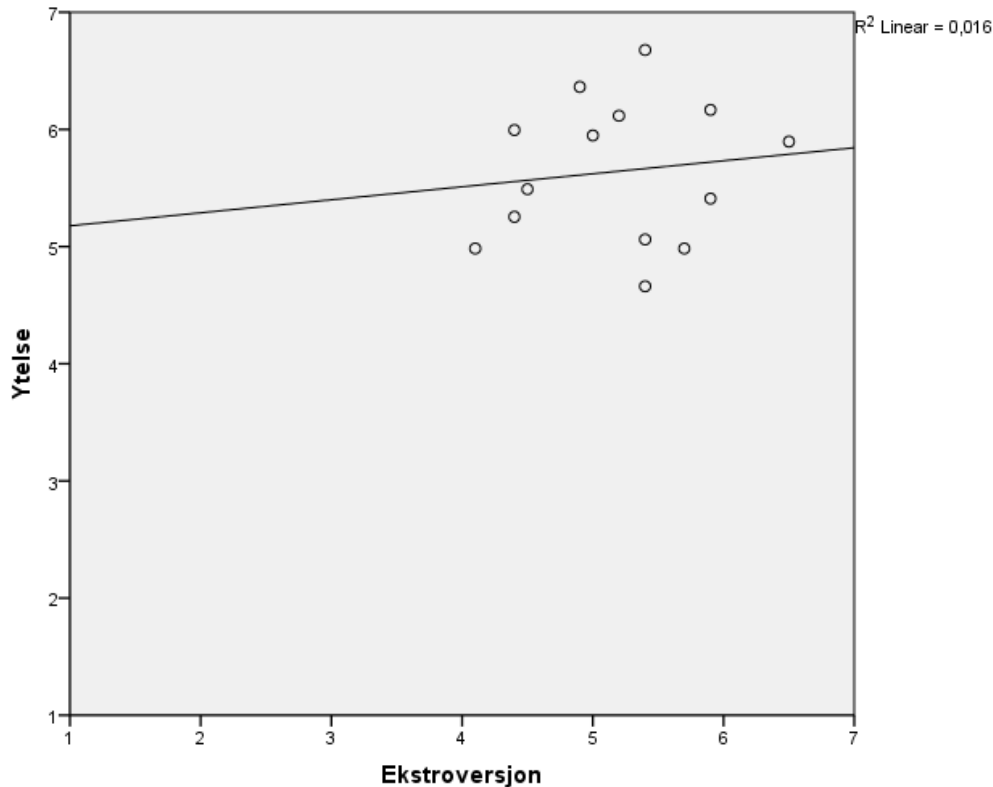
Figur 5.2 viser at det var en sterk positiv lineær sammenheng mellom variablene proaktivitet og ytelse. Forklart varians på $R^2=0,615$ var i tråd med korrelasjonsanalysen som viste en sterk signifikant korrelasjon mellom variablene ($0,784^{**}$). Spredningsdiagrammet viser også hvordan alle 14 enhetene plasserte seg i øvre halvdel av skalaen på ytelsesvariabelen.

Figur 5.2: Proaktivitet og Ytelse - Spredningsdiagram



Figur 5.3 viser at det ikke eksisterer noen lineær sammenheng mellom ekstroversjon og ytelse ($R^2=0,016$). Heller ikke i korrelasjonsanalysen var det en signifikant sammenheng mellom disse variablene.

Figur 5.3: Ekstroversjon og Ytelse - Spredningsdiagram



5.2.3 Kommentarer til bivariate analyser

Kompleksitet i arbeidsoppgavene (0,617*) den samlede variabelen for proaktivitet (0,784**) og de tre undergruppene av proaktivitet; «taking charge» (0,689**), «voice» (0,728**) og «upward influence» (0,803**) hadde alle sterkt positive korrelasjoner med den avhengige variabelen ytelse. Resultatene gjentok seg også i spredningsdiagrammene. At proaktivitet og de tre undergruppene korrelerte positivt med ytelsen var i tråd med forventningene ut ifra teori presentert tidligere (Crant, 2000; Fuller & Marler, 2009 med flere.).

Ingen av «Big Five»-variablene hadde signifikante korrelasjoner med den avhengige variabelen ytelse og figur 5.3 viser heller ingen lineær sammenheng mellom ekstroversjon og ytelse. «Conscientiousness» korrelerte med «agreeableness» (0,552*) (i tråd med resultatene til Grant et al., 2011 og ; Ones et al., 2005) og med «openness» (0,536*) (i tråd med

resultatene til Grant et al., 2011). Det var ellers ingen signifikante korrelasjoner «Big Five»-faktorene seg imellom.

De tre undergruppene for proaktivitet korrelerte naturlig nok sterkt med hverandre og med den samlede variabelen for proaktivitet, alle korrelasjonene var signifikante på 0,01 nivå. «Voice» (0,634*), «upward influence» (0,603*) og den samlede variabelen for proaktivitet (0,604*) korrelerte også med variabelen for kompleksitet i arbeidsoppgavene som forventet (Grant & Rothbard, 2013).

5.2.4 Oppsummering av bivariante analyser

Det var som forventet en sterk positiv lineær sammenheng mellom proaktivitet og ytelse, og mellom proaktivitet og kompleksitet i arbeidsoppgavene. Det var derimot ingen lineær sammenheng mellom ekstroversjon og ytelse. Ettersom det heller ikke var noen signifikante lineære sammenhenger mellom resten av de fire «Big Five»-variablene og den avhengige variabelen ytelse tok jeg kun med variabelen ekstroversjon i de videre analysene.

5.3 Multivariate analyser

5.3.1 Regresjonsanalyser

Regresjonsanalysene viser hvilken forklaringskraft de uavhengige variablene og moderasjonsvariabelen hadde på den avhengige variabelen ytelse. Verdier som var signifikante på minimum 0,05 nivå er uthevet i regresjonstabellene.

Forklart varians uttrykkes som nevnt tidligere i målet R^2 som varierer mellom 0 og 1 der 1 tilsvarer perfekt forklaringsevne og 0 tilsvarer ingen forklaringsevne. I multivariat regresjonsanalyse kontrollerer man for de andre variablene ved at disse holdes konstant, og man får den isolerte effekten av hver enkelt variabel. Betakoeffisienten gir mulighet for å sammenligne på tvers og dermed se hvilken av variablene som har størst påvirkningskraft på avhengig variabel. Betakoeffisienten varierer mellom -1 og 1. Jo lenger betakoeffisienten er fra 0, jo større er effekten (Midtbø, 2007).

Tabell 5.3 viser hvilken forklaringskraft de uavhengige variablene ekstroversjon og kompleksitet i arbeidsoppgavene, og moderasjonsvariabelen proaktivitet, hadde på den avhengige variabelen ytelse:

Tabell 5.3: Regresjonsanalyse 1

	Beta	Sig.
Proaktivitet hos ansatte	0,655	0,019
Ekstroversjon hos leder	-0,088	0,661
Kompleksitet i arbeidsoppgavene	0,245	0,326
R ²	0,654	
Justert R ²	0,551	

Avhengig variabel: Ytelse. N=14

I tråd med modellen min presentert i figur 3.5 foretok jeg også en regresjonsanalyse der jeg inkluderte samspillsvariabelen for proaktivitet og ekstroversjon. Før variablene kunne kombineres ved multiplikasjon til en samspillsvariabel måtte de gis samme målestokk (Aiken & West, 1991). Jeg benyttet to metoder: I første utregning ble variablene standardiserte slik at de alle fikk en gjennomsnittscore på 0 og et standardavvik på 1 (Hellevik, 2002, s. 287,305). I den andre utregningen ble variablene sentraliserte før de ble multiplisert ved at jeg tok variablenes verdi og trakk fra gjennomsnittsverdien (Hayes, 2013). Resultatene fra disse to utregningene ble de samme, og jeg presenterer derfor bare ett resultat i tabellene.

Tabell 5.4 viser hvilken forklaringskraft variablene proaktivitet, ekstroversjon, kompleksitet i arbeidsoppgavene og samspillsvariabelen for proaktivitet og ekstroversjon hadde på avhengig variabel ytelse:

Tabell 5.4: Regresjonsanalyse 2

	Beta	Sig.
Proaktivitet hos ansatte	0,668	0,019
Ekstroversjon hos leder	-0,104	0,606
Kompleksitet i arbeidsoppgavene	0,217	0,387
Proaktivitet hos ansatte x Ekstroversjon hos leder	0,190	0,339
R ²	0,689	
Justert R ²	0,551	

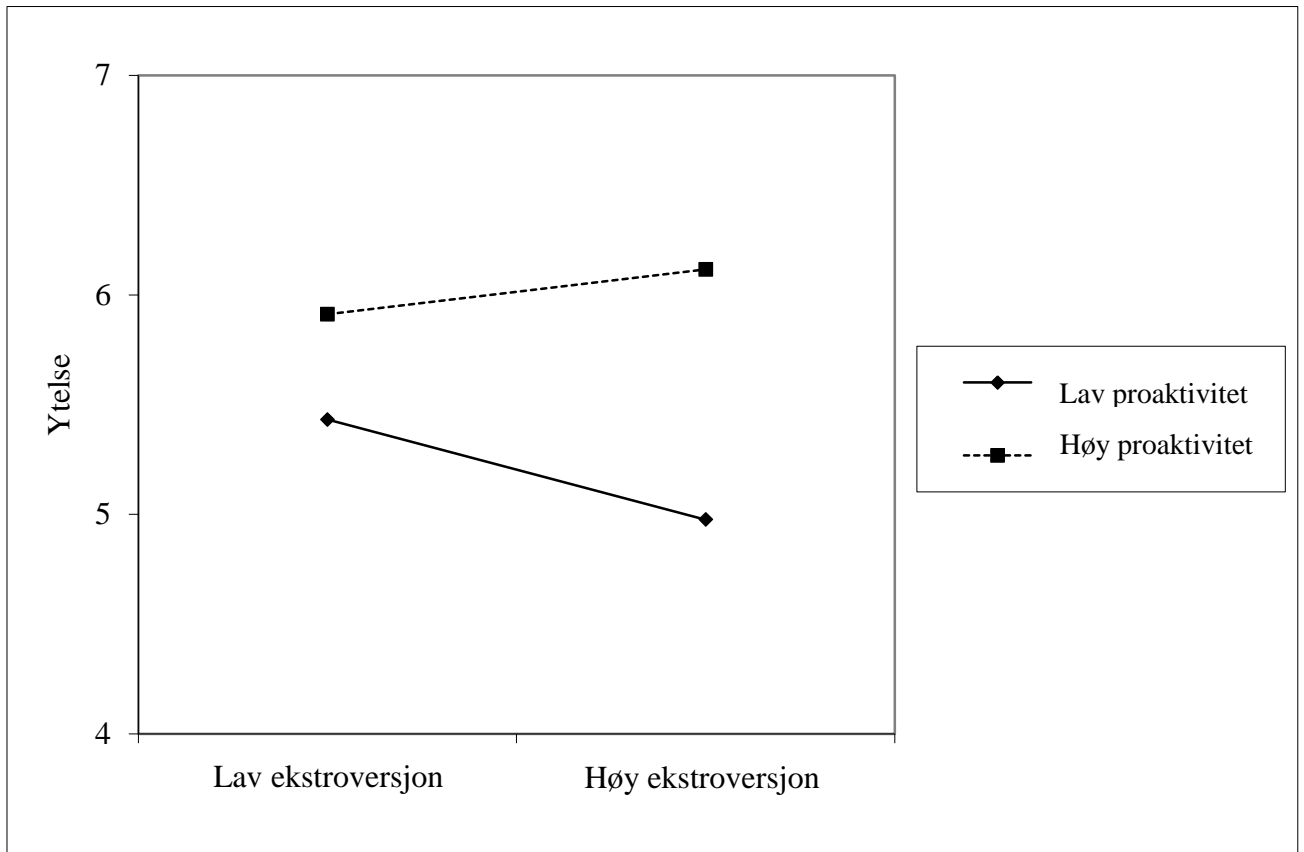
Avhengig variabel: Ytelse. N=14

5.3.2 Simple slopes

For å tolke formen på sammenhengen mellom samspillsvariabelen og ytelsen benyttet jeg i likhet med Grant et al. (2011) Aiken og West (1991) sine anbefalte prosedyrer for å lage en

«simple slopes»-figur. Selv om samspillsvariabelen for proaktivitet og ekstroversjon ikke gav signifikante utslag i tabell 5.4 benyttet jeg resultatene fra denne regresjonen til å lage figuren ettersom den uttrykte min modell (figur 3.5): "In cases which there are strong theoretical grounds for expecting an interaction, the interaction, even if nonsignificant, should be retained in the final regression equation" (Aiken & West, 1991, s. 105).

Figur 5.4: Proaktivitet, ekstroversjon og ytelse – «Simple slopes»



For å signifikans-teste og tolke formen på grafene plottet jeg inn sammenhengen mellom ekstroversjon og ytelse ett standardavvik over og ett standardavvik under gjennomsnittet for proaktivitet. Utregningene viste at resultatene i «simple slopes»-figuren ikke var signifikante (Aiken & West, 1991, s. 13).

5.3.3 Kommentarer til multivariate analyser

Proaktivitet var den eneste av variablene som viste en signifikant effekt på avhengig variabel ytelse i de multivariate analysene (Beta: 0,655/0,668). Effekten var positiv i tråd med spredningsdiagrammet ($R^2=0,615$) og korrelasjonsanalysen (0,784**).

Ekstroversjonsvariabelen og samspillsvariabelen for proaktivitet og ekstroversjon viste ingen signifikante effekter på ytelsen i regresjonsanalysene. I «simple slopes»-figuren var mønsteret motsatt av hos Grant et al. (2011), men heller ikke disse resultatene var signifikante.

Kompleksitet i arbeidsoppgavene viste ingen signifikant effekt på ytelsen i regresjonsanalysene selv om korrelasjonsanalysen (0,617*) og spredningsdiagrammet ($R^2=0,380$) tidligere hadde vist en sammenheng.

Den samlede forklaringskraften var forholdsvis høy i begge regresjonstabellene ($R^2=0,654/0,689$, Justert $R^2=0,551$). Dette kunne indikere at avhengig og uavhengige variabler målte det samme, og i dette tilfellet var det proaktivitetsvariabelen som hadde høye betaverdier i begge regresjonene. Etersom variablene mine var bygget på svært ulike teorier og referanser, vel utprøvde metoder og i tillegg at resultatene var hentet fra to kilder antok jeg allikevel at høy R^2 ikke var et resultat av at avhengig og uavhengige variabler målte det samme.

5.3.4 Oppsummering av multivariate analyser

Proaktivitet hadde en sterk positiv effekt på ytelsen. Uavhengige variabler for kompleksitet i arbeidsoppgavene, ekstroversjon og samspillsvariabelen for proaktivitet og ekstroversjon viste ingen signifikante effekter på ytelsen.

5.4 Konklusjoner

Proaktivitet hadde en positiv sammenheng med ytelsen i alle analysene og en positiv sammenheng med kompliserte arbeidsoppgaver. Ekstroversjon viste ingen sammenheng med ytelsen, og i motsetning til studiene til Grant et al. (2011) viste heller ikke samspillsvariabelen for proaktivitet og ekstroversjon signifikante sammenhenger med ytelsen.

Med forbehold om at jeg hadde et begrenset datamateriale konkluderer jeg derfor med at proaktive ansatte og ekstroverte ledere ikke er en *forbannelse* når man skal løse kompliserte arbeidsoppgaver. Kombinasjonen er derimot i noen grad en *velsignelse* fordi proaktive ansatte virker positivt på ytelsen uansett og ikke bare i kombinasjon med introverte ledere slik Grant et al. (2011) fant.

6.0 Diskusjon

6.1 Funn og teori

I denne oppgaven undersøkte jeg utfallet når ansatte med ulik grad av proaktivitet samarbeidet med ledere med ulik grad av ekstroversjon om utførelsen av kompliserte arbeidsoppgaver. Funnene mine var ikke de samme som funnene til Grant et al. (2011) og bekreftet dermed deres antakelse om at graden av kompleksitet i arbeidsoppgavene ville være en påvirkende variabel:

«... more complex tasks open the door for ability to play a more central role potentially suppressing performance differences caused by variations in leader extroversion and employee proactivity” (s. 533) .

Kompleksitet i arbeidsoppgavene svekket ikke proaktivitetens innvirkning, men den svekket ekstroversjonens innvirkning på ytelsen: Proaktivitet virket positivt på ytelsen uavhengig av grad av ekstroversjon hos lederen.

Proaktivitet alene viste seg altså å ha en sterk positiv sammenheng med ytelsen som forventet (Crant, 2000; Fuller & Marler, 2009). Dette kan tolkes slik at når lederen ikke har mulighet til å ha oversikt over alle faktorer, løses oppgavene best ved at de ansatte får mulighet til å ta egne initiativ og finne egne løsninger (Staw & Boettger, 1990). Kompliserte arbeidsoppgaver gir de ansatte mulighet til nettopp dette. Uklarheten og usikkerhet rundt hvordan oppgaven best skal løses fører til at de med proaktiv personlighet utfører proaktive handlinger, noe som igjen påvirker ytelsen positivt (Grant & Rothbard, 2013). På bakgrunn av mine resultater konkluderer jeg derfor med at det er en fordel å ha proaktive ansatte når man skal løse kompliserte arbeidsoppgaver. Proaktive ansatte og ekstroverte ledere er ikke en *forbannelse*, men kombinasjonen er i noen grad en *velsignelse* fordi proaktivitet virker positivt uansett og ikke bare i kombinasjon med introverte ledere slik Grant et al. (2011) fant.

« It is possible that the differences in leader extraversion may have a stronger effect in more complex tasks – not only through the motivational mechanism of perceived leader receptivity, but also through the knowledge mechanism of enabling leaders to utilize better task strategies” (Grant et al., 2011, s. 544).

Med utgangspunkt i «dominance complementarity»-teori var det naturlig å forvente at proaktive ansatte ville fungere enda dårligere sammen med ekstroverte ledere når det gjaldt å løse kompliserte arbeidsoppgaver (Kiesler, 1983). Det eksisterer en enda sterkere maktubalanse mellom proaktive ansatte og ekstroverte dominante ledere ved kompliserte arbeidsoppgaver fordi de proaktive ansatte da har en høyere grad av autonomi. At resultatene mine viste at proaktive ansatte virket positivt på ytelsen uansett grad av ekstroversjon hos leder kan kanskje antyde en endring i maktbalansen, men det kan også antyde at den ekstroverte lederen har en annen forståelse av sin rolle i tråd med funnen til Tost, Gino, og Larrick (2013, s. 1481):

«... formal leaders' awareness of the instrumentality of their team members motivates them to overcome their tendency to discount others' perspectives and input; when formal leaders experiencing a high subjective sense of power are aware of the instrumentality of their team members, they are more encouraging of others' input, and the negative effect of power on open team communication is eliminated»

Min hovedkonklusjon er at proaktive ansatte og ekstroverte ledere ikke er en *forbannelse* slik som hos Grant et al. (2011), men i noen grad en *velsignelse* fordi proaktive ansatte er positivt for ytelsen uavhengig av grad av ekstroversjon hos leder når man skal løse kompliserte arbeidsoppgaver.

6.2 Implikasjoner

Resultatene mine viser at proaktive ansatte bidrar positivt til organisasjoners ytelse uavhengig av grad av ekstroversjon hos lederen når de skal løse kompliserte arbeidsoppgaver. I kunnskapssamfunn som Norge, der svært mange har kompliserte arbeidsoppgaver, peker mine funn derfor i retning av å ansette proaktive ansatte. Jeg vil også anbefale proaktive ansatte å forta seg proaktive handlinger. Funnen mine peker også i retning av at det vil være like lønnsomt å ansette ekstroverte ledere som introverte ledere dersom man har proaktive ansatte og kompliserte arbeidsoppgaver.

6.3 Sterke og svake sider ved studien

Videreføringen min av studiene til Grant et al. (2011) bidrar til å undersøke et viktig felt i kontekster som er mer relevante for kunnskapssamfunn enn det Grant et al. (2011) undersøkte. Resultatene mine fordyper forståelsen for sammenhengene mellom ytelse, grad av proaktivitet hos ansatte, grad av ekstroversjon hos ledere og kompleksitet i arbeidsoppgavene. Ved å bygge videre på eksisterende forskning kan resultatene mine settes inn i en større sammenheng. Det at jeg har brukt metoder og teorier som allerede er vel utprøvde og testet bidrar også til å styrke validiteten i mine resultater (Hellevik, 2002, s. 17; Jacobsen, 2005, s. 82, 215).

Resultatene mine er også styrket ved at de bygger på svar fra to kilder: ledere og ansatte. Som nevnt i metodekapittelet lot jeg lederne selv vurdere påstandene som plasserte dem langs skalaene på «Big Five»-faktorene, og de ansatte vurderte selv påstandene om graden av proaktivitet på avdelingen i tråd med Grant et al. (2011) og deres referanser. Jeg lot de ansatte vurdere påstandene for *balansert målstyring* fordi det gav en bredest mulig vurdering av ytelsen. Jeg lot lederne vurdere kompleksitet i arbeidsoppgavene slik at jeg fikk en mest mulig samlet vurdering av de ansatte, selv om de hadde relativt ulike oppgaver og ansvarsområder.

En svakhet ved oppgaven er at jeg har forholdsvis få enheter. Generelt kan man si at jo større utvalget er, desto mindre kan vi regne med at feilmarginene blir. Resultatene mine må derfor ses i lys av at utvalget besto av kun 14 enheter totalt (Jacobsen, 2005, s. 289).

En annen svakhet ved oppgaven er utvalgsmetoden. Enhetene ble valgt ut ved *bekvemmelighetsutvalg*. Det vil si at enhetene som er med i oppgaven er de som det var lettest å få tak i, og som selv ønsket å delta i studien. Faren ved dette er at de enhetene som ikke deltok, eller ble kontaktet, kanskje avviker systematisk fra de enhetene som faktisk ble med (Jacobsen, 2005, s. 292).

6.4 Forslag til videre forskning

Resultatene mine bygger på et begrenset datamateriale og det vil derfor først og fremst være viktig å undersøke sammenhengene med grunnlag i et større datamateriale.

Det gjenstår også å undersøke hvorvidt mine resultater innebærer en endring i maktbalansen mellom proaktive ansatte og ekstroverte ledere (Kiesler, 1983), eller om resultatene skyldes en økt forståelse hos lederne for at det er nyttig å la de ansatte slippe til

med innspill (Tost et al., 2013). I tråd med det siste alternativet eksisterer det en mulighet for at den subjektive opplevelsen av makt hos lederne vil være ulik i den amerikanske og den norske arbeidskulturen. En mer egalitær arbeidskultur kan føre til at ledere lettere slipper til de ansatte i kommunikasjonen.

Det eksisterer noen likheter mellom proaktivitet og ekstroversjon. For eksempel knyttes de begge til karismatisk ledelse og *transformasjonsledelse* (Crant, 2000; Ployhart et al., 2001). Zhang, Wang, og Shi (2012) fant i sine studier at samsvaret mellom den ansattes grad av proaktivitet og lederens grad av proaktivitet hadde stor innvirkning på ytelsen. Hvorvidt grad av proaktivitet hos ledere fremdeles vil utgjøre en forskjell på ytelsen hos den proaktive ansatte ved utførelse av kompliserte arbeidsoppgaver ville derfor være interessant å undersøke.

7.0 Referanser

- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: testing and interpreting interactions*. Newbury Park, Calif.: Sage.
- Bendersky, C., & Parikh Shah, N. (2013). THE DOWNFALL OF EXTRAVERTS AND RISE OF NEUROTICS: THE DYNAMIC PROCESS OF STATUS ALLOCATION IN TASK GROUPS. *Academy of Management Journal*, 56(2), 387-406. doi: 10.5465/amj.2011.0316
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-910. doi: 10.1037/0021-9010.89.5.901
- Cain, S. (2012). *Quiet, The Power of Introverts in a World That Can't Stop Talking* New York: Crown Publishers.
- Crant, J. M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M., & Lawrence, K. A. (2001). MOVES THAT MATTER: ISSUE SELLING AND ORGANIZATIONAL CHANGE. *Academy of Management Journal*, 44(4), 716-736. doi: 10.2307/3069412
- Engvik, H. (2011). Norsk kortversjon av Big Five Inventory (BFI-20). *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 48(9), 869-872.
- Engvik, H., & Føllesdal, H. (2005). The Big Five Inventory på norsk. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 42(2), 128-129.
- Fuller, B., Jr., & Marler, L. E. (2009). Change Driven by Nature: A Meta-Analytic Review of the Proactive Personality Literature. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 329-345.
- Goldberg, L. R. (1990). An Alternative "Description of Personality": The Big-Five Factor Structure. *Journal of Personality & Social Psychology*, 59(6), 1216-1229.
- Goldberg, L. R. (1992). Goldberg's 100 Unipolar Big-Five Factor Markers. *The development of markers for the Big-Five factor structure*, 4(1), 26-42.
- Grant, A. M., Gino, F., & Hofmann, D. A. (2011). REVERSING THE EXTRAVERTED LEADERSHIP ADVANTAGE : THE ROLE OF EMPLOYEE PROACTIVITY. *Academy of Management Journal (Formerly : Journal of the Academy of Management)*, 54(3), 528-550.
- Grant, A. M., & Rothbard, N. P. (2013). When in Doubt, Seize the Day? Security Values, Prosocial Values, and Proactivity Under Ambiguity. *Journal of Applied Psychology*, 98(5), 810-819. doi: 10.1037/a0032873
- Hackman, J. R., Oldham, G., Janson, R., & Purdy, K. (1975). A New Strategy for Job Enrichment. *California Management Review*, 17(4), 57-71.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: a regression-based approach*. New York: The Guilford Press.
- Hellevik, O. (2002). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap* (7 utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Hofmann, D. A., & Morgeson, F. P. (1999). Safety-Related Behavior as a Social Exchange: The Role of Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange. *Journal of Applied Psychology*, 84(2), 286-296.
- Hovda, K. (2012, 14.04.12.). TAUS TRIUMF, *Dagens Næringsliv*, s. 9.
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2003). Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard Business Review*, 81(11), 88.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforl.
- Johnsen, Å. (2007). *Resultatstyring i offentlig sektor: konkurranse uten marked*. Bergen: Fagbokforl.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *The Journal Of Applied Psychology*, 87(4), 765-780.
- Kaiser, R. B., Hogan, R., & Craig, S. B. (2008). Leadership and the fate of organizations. *The American Psychologist*, 63(2), 96-110. doi: 10.1037/0003-066X.63.2.96
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996a). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, 39(1), 53-79.
- Kiesler, D. J. (1983). The 1982 Interpersonal Circle: A taxonomy for complementarity in human transactions. *Psychological Review*, 90(3), 185-214. doi: 10.1037/0033-295X.90.3.185
- Midthø, T. (2007). *Regresjonsanalyse for samfunnsvitere: med eksempler i SPSS*. Oslo: Universitetsforl.
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). TAKING CHARGE AT WORK: EXTRAROLE EFFORTS TO INITIATE WORKPLACE CHANGE. *Academy of Management Journal*, 42(4), 403-419. doi: 10.2307/257011
- Ones, D. S., Viswesvaran, C., & Dilchert, S. (2005). Personality at Work: Raising Awareness and Correcting Misconceptions. *Human Performance*, 18(4), 389-404. doi: 10.1207/s15327043hup1804_5
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827-856.
- Ployhart, R. E., Lim, B.-C., & Chan, K.-Y. (2001). EXPLORING RELATIONS BETWEEN TYPICAL AND MAXIMUM PERFORMANCE RATINGS AND THE FIVE FACTOR MODEL OF PERSONALITY. *Personnel Psychology*, 54(4), 809-843.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). WHAT DO PROACTIVE PEOPLE DO? A LONGITUDINAL MODEL LINKING PROACTIVE PERSONALITY AND CAREER SUCCESS. *Personnel Psychology*, 54(4), 845-874.
- Staw, B. M., & Boettger, R. D. (1990). TASK REVISION: A NEGLECTED FORM OF WORK PERFORMANCE. *Academy of Management Journal*, 33(3), 534-559. doi: 10.2307/256580
- Tost, L. P., Gino, F., & Larrick, R. P. (2013). WHEN POWER MAKES OTHERS SPEECHLESS: THE NEGATIVE IMPACT OF LEADER POWER ON TEAM PERFORMANCE. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1465-1486. doi: 10.5465/amj.2011.0180
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). HELPING AND VOICE EXTRA-ROLE BEHAVIORS: EVIDENCE OF CONSTRUCT AND PREDICTIVE VALIDITY. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119. doi: 10.2307/256902
- Zhang, Z., Wang, M. O., & Shi, J. (2012). LEADER-FOLLOWER CONGRUENCE IN PROACTIVE PERSONALITY AND WORK OUTCOMES: THE MEDIATING ROLE OF LEADER-MEMBER EXCHANGE. *Academy of Management Journal*, 55(1), 111-130. doi: 10.5465/amj.2009.0865

Vedlegg 1: Infoskriv til spørreundersøkelsene

Hei,

i forbindelse med min masteroppgave om ledelse ved Universitet i Agder har jeg fått lov til å sende ut et spørreskjema til ansatte og leder på din arbeidsplass.

Spørreskjemaet tar ca.5 minutter å besvare. Svarene dine vil selvfølgelig være konfidensielle og de vil ikke kunne knyttes til enkeltpersoner eller virksomheter i den endelige oppgaven. (Flere offentlige og private virksomheter på Agder deltar i undersøkelsen.)

Spørreskjemaet finner du ved å klikke på linken under (eller ved å lime den inn i adressefeltet på nettleseren din).

Jeg håper du har mulighet til å svare på undersøkelsen.

Har du spørsmål angående dette, ta gjerne kontakt med meg eller min veileder, Helge Hernes ved UiA. Kontaktinformasjon finner du nederst i denne e-posten.

Tusen takk for velvillig deltakelsen i spørreundersøkelsen!

Jeg er svært takknemlig for hjelpen jeg dermed får til denne masteroppgaven.

Med vennlig hilsen Ida Sjøvold Haaland

Kontaktinformasjon:

Ida Sjøvold Haaland, masterstudent i Offentlig politikk og ledelse, UiA

Mobil: 920 26 308 E-post: jdash08@student.uia.no

Helge Hernes, førsteamanuensis ved institutt for statsvitenskap og ledelsesfag, UiA

Tlf: 38 14 16 05 E-post: helge.hernes@uia.no

Vedlegg 2: Spørreundersøkelse til ledere SurveyXact

Kjønn?

- (1) Mann
(2) Kvinne

Alder?

Her er en liste over ulike personlighetstrekk/egenskaper

Hvor godt passer disse egenskapene med din personlighet slik du vanligvis er (*ikke* slik du ønsker å være i fremtiden)?

	-3 Helt uenig	-2	-1	Verken enig eller uenig	+1	+2	+3 Helt enig	Vet ikke/ ikke relevant
Pratsom	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Påståelig	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Energisk	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Modig	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Spontan	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Sjenert	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Reservert	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Tilbaketrukket	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Engstelig	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Stille	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Samarbeidsfull	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Hensynsfull	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>

Hvor godt passer disse egenskapene med din personlighet slik du vanligvis er (ikke slik du ønsker å være i fremtiden)?

	-3 Helt uenig	-2	-1	Verken enig eller uenig	+1	+2	+3 Helt enig	Vet ikke/ikke relevant
Imøtekommende	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Hjelpsom	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Medfølende	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Uhøflig	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Streng	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Kravstor	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Egoistisk	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Kald	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Organisert	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Systematisk	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Samvittighetsfull	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Pålitelig	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Omhyggelig	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Likegyldig	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Slurvete	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Inkonsekvent	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Upraktisk	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Lat	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Avslappet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Rolig	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>

Hvor godt passer disse egenskapene med din personlighet slik du vanligvis er (ikke slik du ønsker å være i fremtiden)?

	-3 Helt uenig	-2	-1	Verken enig eller uenig	+1	+2	+3 Helt enig	Vet ikke/ ikke relevant
Stabil	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Behersket	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Tilfreds	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Humørsyk	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Følsom	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Nærtagende	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Anspent	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Misunnelig	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Intellektuell	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Kreativ	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Fantasifull	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Oppvakt	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Filosofisk	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Naiv	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Ikke nysgjerrig	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Ukomplisert	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Ureflektert	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Overfladisk	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>

Hvor godt stemmer disse utsagnene med arbeidsoppgavene til de ansatte som du er leder for?

	-3 Helt uenig	-2	-1	Verken enig eller uenig	+1	+2	+3 Helt enig	Vet ikke/ ikke relevant
Arbeidet krever at man bruker flere kompliserte og sammensatte ferdigheter.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Arbeidet er lagt opp slik at man ikke har mulighet til å gjøre hele oppgaver fra begynnelse til slutt.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Det å utføre arbeidsoppgavene gir mange anledninger for å finne ut hvor godt man presterer.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Jobben er ganske enkel og rutinepreget.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Det er en type arbeid der mange andre mennesker kan bli påvirket av hvor godt arbeidet utføres.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Arbeidet er slik at man aldri har mulighet for å ta personlig initiativ eller bruke skjønn når man utfører det.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Jobben gir mulighet til å fullføre helt det arbeidet man starter på.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Arbeidet i seg selv gir få hint om hvorvidt man presterer bra eller ikke.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>

Hvor godt stemmer disse utsagnene med arbeidsoppgavene til de ansatte som du er leder for?

-3 Helt uenig -2 -1 Verken enig eller uenig +1 +2 +3 Helt enig Vet ikke/ikke relevant

Jobben gir en betydelig mulighet for selvstendighet og frihet i hvordan man utfører den.

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8)

Jobben i seg selv er ikke viktig eller betydningsfull i den store sammenhengen.

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8)

Takk for dine svar!

De er nå lagret.

Med vennlig hilsen

Ida S. Haaland

Vedlegg 3: Spørreundersøkelse til ansatte SurveyXact (variant: privat sektor)

Dersom det er flere avdelinger på din arbeidsplass ber jeg deg svare ut ifra hvordan det er i din avdeling, og i forhold til din nærmeste leder.

Kjønn?

- (1) Mann
(2) Kvinne

Alder?

Hvor mange år har du vært ansatt i virksomheten?

Hva er din stillingsprosent?

Hva er din høyeste utdanning?

- (1) Grunnskole
(2) Videregående skole
(3) Fagbrev
(4) Høyskole/Universitet: 1-3år
(5) Høyskole/Universitet: mer enn tre år

Hvor godt stemmer disse beskrivelsene med den *typiske* adferden til ansatte i din virksomhet (unntatt lederen)?

	-3 Helt uenig	-2	-1	Verken enig eller uenig	+1	+2	+3 Helt enig	Vet ikke/ ikke relevant
Vi prøver ofte å få innført bedre fremgangsmåter.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Vi utvikler og kommer med anbefalinger om saker som påvirker virksomheten.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Vi oppfordrer kollegaer til å involvere seg i saker som påvirker virksomheten.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Vi prøver ofte å komme med forslag til nye teknologier, systemer eller fremgangsmåter for å forbedre effektiviteten.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Vi involverer oss i saker som påvirker kvaliteten på arbeidslivet i virksomheten.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Vi tar opp ideer for nye prosjekter eller endringer i fremgangsmåter og prosedyrer med kollegaer.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Vi prøver ofte å rette mangelfulle metoder eller prosedyrer.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Vi diskuterer problemer med produseringen av varer/tjenester med nærmeste leder.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>

Hvor godt stemmer disse beskrivelsene med den *typiske* adferden til ansatte i din virksomhet (unntatt lederen)?

	-3 Helt uenig	-2	-1	Verken enig eller uenig	+1	+2	+3 Helt enig	Vet ikke/ ikke relevant
Vi prøver ofte å løse organiseringsproblemer som haster.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Vi diskuterer arbeidsproblemer med nærmeste leder.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Vi prøver ofte å etablere nye arbeidsmetoder som er mer effektive.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Vi føler oss fri til, og komfortable med, å ta opp saker med nærmeste leder.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>

Hvilken sektor jobber du i?

- (1) Offentlig sektor
 (2) Privat sektor

Hvor godt stemmer dette med hvordan det er i virksomheten du jobber i?

	-3 Helt uenig	-2	-1	Verken enig eller uenig	+1	+2	+3 Helt enig	Vet ikke/ ikke relevant
Det er mulighet for refleksjon rundt, og vurdering av, hvordan vi utfører arbeidet vårt.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Vi blir tilbudt kompetanseutvikling gjennom videreutdanning, kursing ol.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>

Hvor godt stemmer dette med hvordan det er i virksomheten du jobber i?

	-3 Helt uenig	-2	-1	Verken enig eller uenig	+1	+2	+3 Helt enig	Vet ikke/ ikke relevant
Vi har velfungerende informasjonsteknologi og -systemer.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Vi er fornøyde med vår arbeidsplass.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Vi overholder tidsfrister.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Vi tilbyr våre kunder aktuelle og tidsmessige produkter/tjenester.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Vi leverer god kvalitet.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Vi har en effektiv tidsbruk.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Vi i har et godt omdømme.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Kunder er fornøyde med vårt tilbud av varer/tjenester.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Vi har lojale og lønnsomme kunder.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Våre kunder er fornøyde med kvaliteten på våre produkter/tjenester.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Vi er fornøyde med vår markedsandel.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Vi produserer våre varer/tjenester effektivt.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Vi leverer positive økonomiske resultater.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>

Hvor godt stemmer dette med hvordan det er i virksomheten du jobber i?

	-3 Helt uenig	-2	-1	Verken enig eller uenig	+1	+2	+3 Helt enig	Vet ikke/ ikke relevant
Vi har den utviklingen vi ønsker.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Vi spiller alle på lag, og drar i samme retning.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Våre ideer og forslag blir hørt og tatt på alvor.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Vi samarbeider godt, både med leder og kollegaer.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>

Takk for dine svar!

De er nå lagret.

Med vennlig hilsen

Ida S. Haaland